

## **ТЕМА 4. МЕТОДИ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ МОНІТОРИНГУ В АНТИКРИЗОВОМУ УПРАВЛІННІ**

### **4.1. Моніторинг в системі антикризового управління**

Моніторинг (англ. monitoring, нім. Monitoringn) - комплекс наукових, технічних, технологічних, організаційних та інших засобів, які забезпечують систематичний контроль (стеження) за станом та тенденціями розвитку природних, техногенних та суспільних процесів [1, с. 149].

Система моніторингу - це спеціальний механізм здійснення постійного спостереження за найважливішими поточними показниками та визначальними реквізитами економічної діяльності об'єкта в умовах постійної кон'юнктури ринку з урахуванням впровадження інновацій, методів моделювання, прогнозування й системного аналізу економічних подій і процесів, пошук залежностей, виявлення аномалій [1, с. 149].

Сучасні підходи до антикризового управління соціально-економічними об'єктами передбачають залучення високих інформаційних технологій, створення автоматизованих систем спостереження та контролю за виконанням тактичних і стратегічних програм розвитку підприємств, галузей, економіки країни в цілому. Системи моніторингу економічних об'єктів покликані забезпечити органи управління інформаційною підтримкою для прийняття оперативних антикризових рішень, планування програм стабілізації, розвитку підприємств різних галузей і форм власності. Моніторинг підтримує зворотний зв'язок між системою управління й об'єктом управління шляхом постійних і комплексних спостережень за основними параметрами його функціонування.

Слід розмежовувати поняття «моніторинг», «аналіз», «оцінювання», «діагностика» та «сканування». Особливе місце займає контролінг, досить близький до моніторингу за своїми методологічними положеннями. Його основна функція полягає у використанні для прийняття рішень інформації про відхилення від загальних результатів діяльності, порівняння запланованих показників з фактичними. Ядром концепції контролінгу, тобто в процесі прийняття управлінського рішення - первинне стосовно самої системи управління. Для моніторингу управлінське рішення є вторинним - актом реагування на інформацію, отриману завдяки системі моніторингу. Крім того, на відміну від контролінгу, система моніторингу охоплює ширше коло об'єктів спостереження, включає не лише мікроекономічні, а й макроекономічні аспекти. Навіть якщо об'єктом моніторингу є окреме підприємство, цілі моніторингу можуть охоплювати й інші підприємства чи економічну ситуацію [1, с. 150].

Система моніторингу має ґрунтуватися на використанні таких методичних принципів [1, с. 151] :

- економічність - забезпечення високого рівня якісних характеристик при мінімальній вартості побудови й функціонування системи моніторингу;
- ефективність задоволення інформаційних потреб системи управління економічним об'єктом;
- керованість передбачає своєчасне реагування системи моніторингу на зміни умов її функціонування;
- відповідність рівня інформаційних процесів й ефективності системи моніторингу;
- узгодженість роботи системи моніторингу й управління економічним об'єктом;
- використання в системі моніторингу сучасних інформаційних технологій, які впливають на ефективність роботи системи, в т. ч. на технічні засоби і на програмне забезпечення.

Для нормального функціонування системи моніторингу, що обслуговує великомасштабний об'єкт, необхідно передбачити в її складі забезпечувальні підсистеми, а саме: методологічну, наукову, математичну, інформаційну, технічну, програмну, організаційну, кадрову, правову та метрологічну.

Методологія моніторингу - це проведення низки однотипних замірів досліджуваного об'єкта і подальший аналіз, оцінка, порівняння отриманих результатів для виявлення певних закономірностей, тенденцій [1, с. 151].

При використанні *динамічного способу* моніторингу аналізуються дані про динаміку розвитку або зміни об'єкта, явища або певної характеристики. Це найпростіший спосіб, який використовується для аналізу відносно простих систем: цін, доходів і витрат населення, зайнятості громадян тощо. Основною метою такого дослідження є встановлення тенденцій, а не виявлення їх причин чи передумов.

*Конкурентний спосіб* характеризується паралельним дослідженням за однією, кількома чи низькою ідентичних або подібних систем та дає можливість оцінити і порівняти показники систем, виявити різницю між ними, встановити переваги та недоліки.

*Порівняльний спосіб* моніторингу використовується при порівнянні окремих показників або результатів більш комплексних досліджень, проведених за ідентичними критеріями, кількох систем одного рівня або вищих і нижчих систем. Такий підхід дає можливість ранжувати показники, виявити причини, що збільшують або зменшують різницю між ними.

*Комплексний* - поєднує методи дослідження, що використовуються у різних видах моніторингів, а інформаційний полягає у структуризації, накопиченні і розповсюдженні інформації.

*Базовий (фоновий)* - виявляє нові проблеми, небезпеки, тенденції до того, як вони стануть усвідомленими на рівні управління. За об'єктом моніторингу організовується постійне спостереження з періодичним вимірюванням показників.

*Проблемний* присвячений з'ясуванню закономірностей, процесів, небезпек, проблем, які вже відомі, розуміння, усунення й коригування яких є важливим з погляду управління.

Постійний моніторинг управлінської діяльності органу влади здійснюється з метою раннього виявлення симптомів кризи. Такий моніторинг організовується в рамках загального моніторингу, як самостійний його блок для виявлення ранніх ознак можливої фінансової кризи, містить наступні етапи.

Системи моніторингу діяльності соціально-економічних формувань є найбільш актуальним інструментом для здійснення основних функцій антикризового управління. Вони інтегрують головні ознаки контролінгу, діагностики, сканування та оцінювання параметрів діяльності підприємств.

Визначається особлива група об'єктів спостереження, які формують можливе «кризове поле».

Формується система індикаторів кризового розвитку в розрізі кожного з параметрів «кризового поля», яка містить традиційні і спеціальні фінансові показники, що відображають різні симптоми передкризового фінансового стану підприємства. Визначаються розміри відхилень за результатами моніторингу фактичних значень показників - «індикаторів кризового розвитку» від передбачених (планових, нормативних)

Проводиться аналіз відхилень показників по кожному з параметрів «кризового поля». Встановлюється ступінь відхилень, що викликали їх причини, а також можливий вплив таких відхилень на кінцеві результати фінансової діяльності. Здійснюється попередня діагностика характеру розвитку фінансової діяльності підприємства і його фінансового стану, констатується «нормальне», «передкризовий» або «кризовий» фінансовий стан підприємства

Водночас цільова спрямованість, універсальність щодо об'єктів спостереження, високий рівень адаптивності, економічність та можливість автоматизації вигідно відрізняють моніторинг від інших інструментів підтримки прийняття управлінських рішень в антикризовому менеджменті.

#### **4.2. Ризики в антикризовому управлінні**

Управлінська діяльність в тій чи іншій мірі має ризиковий характер, що зумовлено багатофакторною динамікою об'єкта управління і його зовнішнього оточення, а також роллю людського чинника в процесі господарської діяльності. Поняття «ризик» також має багатофакторну природу, розкрити яку можна лише у взаємозв'язку з такими поняттями, як

«невизначеність», «ймовірність», «умови невизначеності», «умови ризику» [37, с. 10].

Згідно математичних підходів, невизначеність виявляється тоді, коли результатом дії є набір можливих альтернатив, ймовірність яких невідома. Ризик має місце, якщо дія призводить до набору альтернатив, причому ймовірність здійснення кожної з них відома. Поняття «ризик» і «невизначеність», широко використовуються в теорії ігор і динамічному програмуванні, застосовуються в економіці, політиці, теорії управління, галузі права та страхування.

Формування ринкових відносин в Україні активізувало процес дослідження підприємницького ризику, в тому числі інвестиційного, страхового та банківського. Разом з тим проблема ризиків залишається мало дослідженою, немає достатньо ясних понять про сутність підприємницького ризику, його різновидах, областях використання, засобах управління. Ризики і невизначеність виступають невід'ємними рисами господарської діяльності і процесів управління. Невизначеність розглядається як умова ситуації, в якій не можна оцінити ймовірність потенційного результату. Часто така ситуація виникає, коли впливають на ситуацію нові фактори і про них не можна отримати достовірну інформацію. Тому наслідки прийняття управлінського рішення важко передбачити, наприклад в швидкоплинних умовах, До них відносяться такі, як наукомістка та інноваційна сфери, цінова і ринкова кон'юнктура. Зазвичай менеджер, стикаючись з невизначеністю, намагається отримати додаткову інформацію експертними методами, а частіше інтуїтивно, тобто визначити ймовірність досягнення результату [37, с. 11].

Поняття «визначеність» пов'язано з умовами прийняття управлінських рішень, коли керівник з достатньою для даної ситуації достовірністю реально оцінює потенційний результат кожного з можливих варіантів розвитку подій. Наприклад, якщо відома динаміка зміни вартості матеріалу і робочої сили, орендної плати, можна розрахувати витрати на виробництво конкретного виробу і прогнозувати цілі. Слід зазначити, що ситуація повної визначеності зустрічається досить рідко.

Ризик у економічному сенсі передбачає втрати, збиток, ймовірність яких пов'язана з наявністю невизначеності (недостатності інформації, недостовірності), а також вигоду і прибуток, отримати які можливо лише при діях, обтяжених ризиком, що найчастіше пов'язується з інноваційною діяльністю. У менеджменті поняття «ризик» зв'язується з характером і складністю проблем, умовами прийняття управлінських рішень і прогнозуванням результату. Управлінський ризик слід розглядати як характеристику управлінської діяльності, здійснюваної в ситуації тій чи іншій мірі невизначеності, внаслідок недостатності інформації, при виборі управлінцем альтернативного рішення, критерій ефективності якого пов'язаний з ймовірністю прояву негативних умов реалізації.

Розмір втрат організації як результату діяльності в умовах невизначеності являє собою «ціну ризику», а величина успіху (додатковий прибуток) - «плату за ризик». Ризик виявляється в процесі реалізації продукції виробничо-господарської системи або послуги і виступає одним з кінцевих результатів діяльності. Сутність, зміст, характер прояву ризику в діяльності організації дозволяють визначити економічну природу ризику.

У практиці менеджменту використовуються наступні характеристики ризику [32, с. 43] :

- розмір ймовірного збитку (втрат) або величина очікуваного додаткового доходу (прибутку) як результат діяльності в ризик-ситуації;
- ймовірність ризику - ступінь впливу джерела ризику (події), яка вимірюється в межах значень від 0 до 1;
- рівень ризику - відношення величини збитку (втрат) до витрат на підготовку і реалізацію управлінського рішення. Вимірюється за величиною від нульового значення до 1, вище якого ризик не виправданий;
- ступінь ризику - якісна характеристика величини ризику і його ймовірності. Розрізняють ступеня: високу, середню, низьку і нульову;
- прийнятність ризику-ймовірності втрат і ймовірність того, що ні втрати не перевищать певний рівень;
- правомірність ризику - ймовірність ризику знаходиться в межах нормативного рівня (стандарту) для даної сфери діяльності, який не можна перевищити без правових порушень.

Управлінець повинен вміти ризикувати, тобто виважено, чи не перебільшуючи небезпеки, домагатися намічених цілей при дотриманні меж правомірності дій.

У практиці мають місце випадки, коли вибирається варіант невеликого результату, але за відсутності ризику, що може призвести до зниження результативності та конкурентоспроможності організації. При прийнятті рішення з максимальним результатом, а й з високим рівнем ризику використовується критерій «максимакса». У таких випадках треба зіставити очікувану економічну вигоду і можливі втрати у зв'язку з ризиковими діями. Якщо втрати перевищують вигоду, таке рішення не виправдано. Очевидно, що в складних ситуаціях потрібно використання сукупності критеріїв, при виборі яких важливий комплексний підхід, що дозволяє оцінити ситуацію з урахуванням різноспрямованих факторів [1, с. 153]..

Пристаючи до аналізу ризикової ситуації та розробки рішень, в першу чергу, слід встановити, з якими видами ризиків зустрінеться менеджер у процесі управління. У значній мірі дана проблема вирішується на основі методологічної систематизації ризиків та їх класифікації, яка відображає багатфакторну природу цього поняття.

Існує взаємозв'язок і взаємодія зовнішніх і внутрішніх (системних) чинників, або джерел, ризику стосовно менеджменту виробничо-

господарських організацій. Із зовнішніх факторів слід зазначити джерела ризику, викликані кризою соціально-економічного розвитку країни та окремих регіонів, а також ринкові джерела, обумовлені порушенням надійності чи труднощами формування нових зв'язків із споживачами, постачальниками, з проблемами забезпеченості фінансовими, трудовими, матеріальними та іншими видами ресурсів.

Серед внутрішніх ознак виділені функціональні особливості ризикової діяльності - виробничої, фінансової, маркетингової та ін. Важливим є і зміст ризиків: економічних, соціальних, організаційних, правових, інноваційних та ін. Серед наслідків реалізації результатів ризик-рішень найбільш поширені екологічні, соціальні, політичні.

Інтеграційні фактори, або фактори взаємодії, властиві менеджменту, забезпечують управління ризиком як процесом виявлення джерел ризику, визначення ймовірності його прояви в ході виробничого процесу і впливу на результат і наслідки виробничо-господарської діяльності організації.

Здійснюючи управління, менеджер ризикує, вибираючи цілі, стратегії розвитку, системи мотивації діяльності персоналу.

Значна частка ризику криється і у виборі методів і критеріїв вимірювання та оцінки ймовірностей і величин ризику, наприклад, при проведенні експертизи, при дослідженні статистичних даних або визначенні коефіцієнта дисконтування при приведенні вартості майбутніх доходів до теперішнього часу.

Розглянута логіка формування ризику дозволяє більш системно оцінювати кожен вид ризику, що в антикризовому менеджменті надзвичайно важливо. Класифікація ризиків за основними ознаками і факторами дозволяє провести їх ранжування, створити сценарії ймовірного ходу подій для конкретної ситуації, розробити карти ризику, виявити пороги стабільності системи управління за допомогою імітаційного та інших видів моделювання.

Інакше кажучи, класифікація ризиків є основою організації управління ризиками. При цьому слід зазначити, що кожна виробничо-господарська система своєрідна, а склад ризиків мінливий, тому на підприємстві повинна розроблятися, на основі загальної, своя система управління ризиком. Вирішення проблем ризику стає професійною справою ризикових менеджерів.

Розгляд природи і змісту ризику, різноманіття факторів (джерел) ситуацій, що вимагають специфічної організації та управління, дають підставу трактувати ризик як категорію менеджменту.

Таблиця 1.- Класифікація ризиків за ознаками в антикризовому менеджменті

Ознака	Вид ризику
Призначення ризику	Ризик, що припускає втрати
	Ризик, що передбачає вигоду
Функціональні особливості ризик-процесу	Маркетинговий
	Інноваційний
	Інвестиційним
	Виробничий
	Страховий
	Фінансовий
Зміст ризик-результату	Економічний
	Соціальний
	Організаційний
	Психологічний
	Іміджевий
Наслідки реалізації ризик-рішення	Соціальні
	Політичні
	Екологічні
	Демографічні

Систематизовано автором за даними [1, с. 155].

Маркетинговий ризик конкурентної стратегії розвитку фірми може бути виражений у втраті частки ринку, в зниженні обсягу продажів і розміру прибутку, а також у величині ймовірності прояву негативних змін у зовнішньому середовищі, наприклад, зростання цін на енергоносії, підвищення процентних ставок по кредитах [1, с. 155].

Фінансовий ризик, перш за все, - ризик фінансової стратегії фірми, який може бути виражений у величині втрат прибутковості цінних паперів внаслідок фінансової кризи і падіння валютного курсу та у ймовірності виникнення такої ситуації. Слід зазначити, що фінансові ризики найбільш рухливі і різноманітні. Серед них виділяють ризики: процентний, кредитний, валютний, неплатоспроможності, ліквідності, ринковий, інфляційний, фінансових зловживань [1, с. 155].

Виробничий ризик характеризує перевищення поточних витрат підприємства в порівнянні з бізнес-планом через непередбачені ситуації: простоїв обладнання, недопоставки матеріалів. Ймовірність виникнення таких ситуацій безпосередньо пов'язана зі зниженням рівня організації управління на підприємстві за зовнішніх і внутрішніх факторів [1, с. 156].

Інвестиційний ризик - показник невизначеності повернення вкладених коштів і отримання доходу. Наприклад, ризик вкладення коштів у проект пов'язаний з невизначеністю його реалізації, у зв'язку з неповнотою вихідних даних про умови реалізації, про величину витрат і

результатів, з виникненням негативних ситуацій при проектуванні (зміна кон'юнктури ринку), а також з впливом факторів технічного, комерційного, політичного характеру [1, с. 156].

В Україні поряд з ризиками, наявними в традиційно функціонуючій ринкової економіці, у зв'язку з недосконалістю системи управління економікою, відсутністю нормативних актів, виникають несподівані ситуації, що ускладнюють діяльність українських підприємств.

Найбільш поширені джерела ризиків: нестійка політична та економічна ситуація в країні; зниження економічного, наукового та інноваційного потенціалу; порушення договірних зобов'язань та зменшення доходів через злочинні дії третіх осіб; зміни вартості факторів виробництва; втрата керованості та кадрового потенціалу; зниження якості продукції та послуг, престижу організації; зміни зовнішньоекономічних чинників.

Антикризовий менеджмент у значній частині пов'язаний з розв'язуванням ризикових проблем. У кризових ситуаціях виникає безліч ризиків різноманітних за змістом, джерелами прояви, величиною ймовірності та розміром можливих втрат і негативних наслідків для даного бізнесу, а іноді і економіки в цілому. Все це зумовлює потребу створення системи управління ризиком із залученням кваліфікованих «ризикових менеджерів» - фахівців з управління в ризикових ситуаціях [1, с. 157].

Управління ризиком найбільш наочно можна розглянути на методологічній основі процесу вироблення та реалізації управлінських рішень. Нагадаємо, що цілеспрямований процес управління передбачає виконання в логічній послідовності взаємозалежних управлінських функцій (управлінських робіт) за рішенням конкретної проблеми з використанням управлінських засобів і методів впливу на персонал, зайнятий у спільній виробничо-господарській діяльності. Тому результати процесу управління матеріалізуються в продукті і відображаються у підсумкових показниках і соціальних наслідках діяльності виробничо-господарської системи.

Управлінський ризик як багатофакторна категорія менеджменту досліджується в динаміці цілеспрямованого циклічного процесу управління, що має інформаційні, тимчасові, організаційні, економічні, соціальні та правові параметри. Інформаційний аспект процесу управління ризиком являє собою перетворення інформації про фактори та джерела невизначеності в інформацію про рівні ймовірності здійснення умов невизначеності в процесах виробництва та реалізації продукції, яка потім перетвориться в інформацію про показники рівня ефективності або неефективності результатів діяльності в умовах ризику і про негативний вплив на екологічні та соціальні умови життя.



Далі наведені функції і засоби управління, що характеризують зміст процесу управління ризиком. Одна сторона схеми (по вертикалі) відображає стадії процесу вироблення та реалізації ризикових рішень.



Рис. 1. Управління ризиком в процесі розробки й реалізації управлінського рішення [1, с. 159].

Інформаційний аналіз містить роботи щодо моніторингу зовнішнього і внутрішнього середовища, виявлення нових джерел ризику та коригуванням факторів, прояв яких залежить від мінливих обставин.

Розробка варіантів рішень, як стадія процесу управління, встановлює межі можливого негативного прояву ризику. Оцінка проводиться по всіх змістовних аспектах ризику: економічних, соціальних, екологічних, організаційних, іміджевих, правових. Критерії вибору ризик-рішення передбачають розробку меж ризику, динаміку зміни втрат (збільшення, зниження) в залежності від обсягу продажів, розміру витрат, зміни цін, інфляції та ін.

Реалізація ризик-рішення, в процесі якої виявляються нові аспекти прояви організаційного ризику вимагає оперативного прийняття заходів. Контроль змін в параметрах ризику і корегування можуть мати істотне значення в антикризовому менеджменті. Своєчасність реакцій і дій менеджера - головна умова стабілізації ситуації і зниження загрози втрат.

У системі управління організаціями формуються гнучкі організаційно-управлінські ланки, такі, як «експертиза і прогнозування ризиків», «консультаційні служби в області ризикової діяльності». Найбільш простими рішеннями може стати введення посади ризикового менеджера в апарат управління і створення органу, що координує дії з управління основними видами ризику всіх підрозділів організації.

Розробка шляхів і засобів мінімізації втрат, нейтралізації та компенсації негативних наслідків ризик-рішень, страхування та інші можливості захисту від ризику розглядаються в антикризовому менеджменті як необхідні умови розробки і реалізації ризик-рішень, які використовуються при виконанні робіт на кожній стадії процесу управління ризиком.

Оцінка ризику виступає важливою частиною оцінки ефективності управлінського процесу як процесу обґрунтування ризикового рішення. Результат оцінки дає підставу для коригування окремих елементів процесу управління конкретними ризиками, що деталізується з урахуванням відповідної ситуації, внутрішніх і зовнішніх факторів, а також тенденцій розвитку та особливостей прояву ймовірних наслідків.

#### **Питання для самоконтролю:**

1. Основні вимоги до моніторингу;
2. Основні етапи експертних опитувань;
3. Етапи статистичного дослідження;
4. Методи моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища.