

ТЕМА 3 Стійкість суб'єктів господарювання та необхідність антикризового управління

1. Поняття стійкості і її види.
2. Стійкість підприємства, кризи та антикризовий менеджмент.
3. Керовані перемінні в організації й антикризове управління.

1. Поняття стійкості і її види

При безупинному управлінні передбачається необхідність постійного відстеження стану об'єкта управління шляхом безупинного збору інформації для забезпечення можливості оперативної корекції об'єкта управління при неприпустимих відхиленнях від заданого стану.

Стійкість управління як властивість системи зберігати свій первісний стан спокою чи руху в умовах зовнішніх впливів.

Для забезпечення стійкості важливі:

- безперервність управління;
- виключення помилок в оцінці стану об'єкта управління;
- виключення затримок в оцінці стану об'єкта управління;
- чіткі і послідовні дії персоналу.

Дослідники економічних систем розглядають звичайно два основні види стійкості на рівні підприємства: це рівновага і гомеостазис. **Рівновага** допускає рівність попиту та пропозиції в системі всіх ресурсів підприємства. **Гомеостазис** - це стійкий стан системи в її взаємодії із зовнішнім середовищем.

Види стійкості:

- стійкість техніки;
- технологічну стійкість;
- організаційну стійкість;
- стійкість зовнішніх зв'язків;
- соціально-психологічну стійкість;
- фінансову стійкість;
- екологічну стійкість;
- і т.п.

Важливим фактором стійкості підприємства є його гнучкість, гнучкість системи управління. **Під гнучкістю управління** розуміється здатність системи пристосовуватися до умов управління, що змінюються.

2. Стійкість підприємства, кризи та антикризовий менеджмент

Можливість кризи і підвищення імовірності її настання виникає в перехідні періоди розвитку фірми, у періоди між етапами циклу розвитку. Але не завжди це небезпека руйнівної кризи. Це може бути криза відновлення, криза прискорення, криза пошуку чи криза спаду в економіці.

Криза при широкому на неї погляді, так само потрібна системі, що розвивається, як і стабільний стан. Кризу треба розглядати як переломний момент у розвитку системи, що дає простір новому. Криза змінює тенденції життєдіяльності системи, тобто порушує її стійкість, радикальним чином її оновляє.

Фактори що впливають на виникнення кризи і порушення стійкості роботи фірми:

- підвищена імовірність помилок керівництва при прийнятті важливих рішень;
- несподівана поява на ринку сильних конкурентів;
- нестабільність внутрішніх міжособистісних і міжгрупових відносин в організації;
- якість технічної організаційно-технологічної підготовки виробництва;
- неправильна чи недостатньо продумана інноваційна політика;
- помилки і промахи в маркетинговій політиці;
- незнання і недостатній облік законів і закономірностей організації;
- і т ін.

Уміння менеджерів прогнозувати і запобігати можливим кризам все більше й більше стає значним фактором в успіху економічної, маркетингової і взагалі управлінської діяльності. Тому необхідно приділяти велику увагу спеціальній підготовці з антикризового управління менеджерів різних фірм, але особливо тих, у яких існує підвищена небезпека виникнення кризи, ризикованих компаній. Такий підхід підвищує стійкість фірм та ефективність функціонування економіки в цілому.

Важливою при антикризовому менеджменті та підвищенні стійкості фірм є **система контролю і раннього виявлення ознак майбутньої кризової ситуації**, що включає:

1. Контроль за:

- реорганізацією підприємства (організаційні та структурні зміни, відкриття чи закриття підрозділів, філій, дочірніх фірм, їхнє злиття);
- частою і необґрунтованою зміною постачальників;
- вихід на нові ринки;
- ризикована закупівля сировини і матеріалів;
- змінами в атмосфері управління (конфлікти топ – менеджерів та ін.);
- іншими змінами у стратегії.

2. Ознаки прийдешньої кризової ситуації включають також характер змін фінансових показників діяльності підприємства, своєчасність і якість представлення фінансової звітності і проведення аудиторських перевірок. Предметом ретельного спостереження тут є:

- затримки з наданням бухгалтерської звітності і її якість, що може свідчити або про свідомі дії, або про низький рівень кваліфікації персоналу. У всякому разі і те й інше може говорити фахівцю про неефективність фінансового управління;

- зміни в статтях бухгалтерського балансу з боку пасивів і активів і порушення певної їхньої пропорційності;

- збільшення чи зменшення матеріальних запасів, що може свідчити або про зацікавленість, або про можливу нездатність підприємства виконати свої зобов'язання з постачання;

- збільшення заборгованості підприємства постачальникам і кредиторам;

- зменшення доходів підприємства і падіння його прибутковості, знецінення його акцій, встановлення нереальних (високих чи низьких) цін на свою продукцію і т.д.

3. Ознаками, що насторожують, є також позачергові перевірки підприємства, обмеження його комерційної діяльності органами влади, скасування і вилучення ліцензії і т.д.

Усю сукупність проблем що породжують кризи та порушують стійкість організації можна представити чотирма групами

Перша група включає проблеми розпізнавання передкризових ситуацій. Від цього залежить запобігання кризі. Але не тільки від цього. Механізми запобігання кризі треба побудувати і запустити в дію. І це теж проблема управління. Але не всім кризам можна запобігти, багато які з них треба пережити, перебороти. І це досягається за допомогою управління. Воно вирішує проблеми життєдіяльності організації в період кризи, сприяє виходу з кризи і ліквідації її наслідків.

Друга група проблем антикризового управління пов'язана з ключовими сферами життєдіяльності організації. Ця група включає комплекс проблем фінансово-економічного характеру.

Проблематику антикризового управління можна представити й диференціацією технологій управління (третья група проблем).

Четверта група проблем включає конфліктологію і селекцію персоналу, що завжди супроводжує кризові ситуації.

Не можна упускати зі структури антикризового управління і проблеми інвестування антикризових заходів, маркетингу, а також проблеми банкрутства і санації підприємств.

3. Керовані перемінні в організації й антикризове управління

Оскільки організації являють собою створені людьми системи, то внутрішні перемінні, в основному, є продуктом управлінських рішень. При цьому буде вважатися помилковим, що усі внутрішні перемінні повною мірою цілком контрольовані і керовані.

Основні перемінні в самій організації, що вимагають особливої уваги керівництва, та впливають на її стійкість це:

- мета;
- технологія;
- структура;
- функціональні зони;
- завдання;
- ресурси.

Їх поєднання й ефективність використання може привести до різних результатів (два діаметральні - успішна діяльність в довгостроковому періоді; криза та банкрутство) (рис. 1).

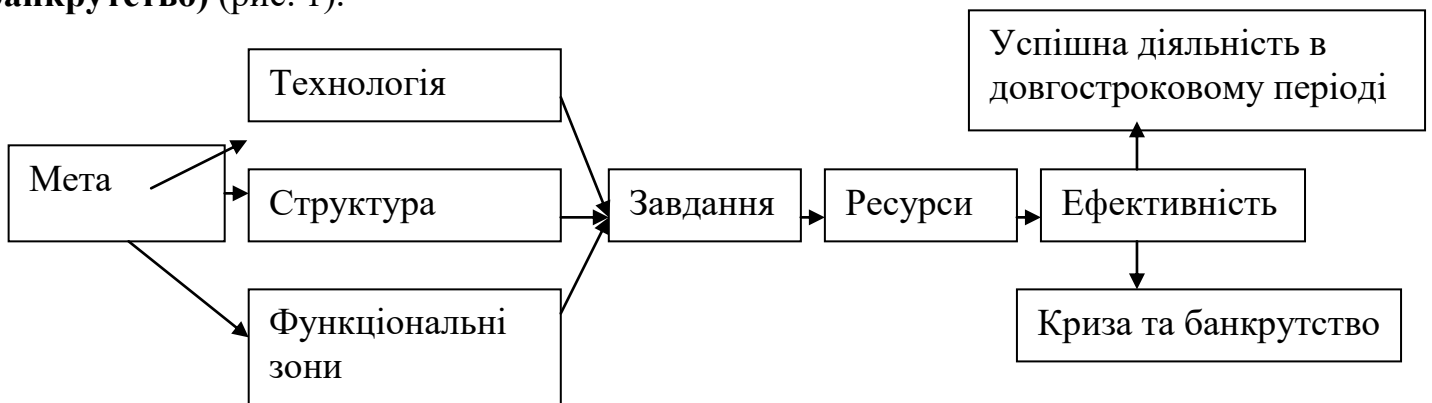


Рис. 1. Основні внутрішні перемінні фактори фірми та результати їх взаємодії

Усі ці перемінні найтіснішим чином взаємозалежні і можуть давати різний синергетичний ефект.

За таких умов **головне завдання антикризового менеджменту на підприємстві** – характеристика перемінних змінних та їх складових, а також розробка системи управління перемінними факторами з метою досягнення найбільшої ефективності виробничо – господарської діяльності.