

## ТЕМА 4 Функціональний і антикризовий менеджмент

1. Основні функції управління та основи виникнення кризи.
2. Зв'язок функціонального та антикризового менеджменту.
3. Значення та необхідність антикризового управління на підприємстві.
4. Основні ознаки антикризового менеджменту.

### 1. Основні функції управління та основи виникнення кризи

Менеджмент як особлива економічна категорія являє собою набір функцій з метою досягнення запланованих результатів організації. У більшості вітчизняних і закордонних джерел кількість таких функцій різна. Звичайно їх 4-6 найменувань. Серед них: **планування, організація, мотивація і контроль.**

Функції менеджменту: - аналіз; - планування; - організація; - мотивація; - управління; - облік; - контроль; - регулювання; - координація.

**Аналіз** - найважливіша функція менеджменту. Він складається з дослідження економічних процесів, що відбувалися на самім підприємстві в минулому, умов зовнішнього середовища сьогодні і встановлює тенденції розвитку фірми, загрози і можливості, а також проблеми, що підлягають вирішенню. Аналіз передуює виробленню рішення і є основою для прогнозування і планування.

**Планування** полягає у визначенні напрямків, цілей, пропорцій, темпів виконання виробничих процесів і являє собою вибір дій на визначений період часу.

**Організація** має на меті формування керованої і керуючої систем і створює передумови для розв'язання завдань, поставлених на стадії планування. Організація вирішує питання структури, упорядкування і регламентації дій виконавців, оптимізує розміщення устаткування, вибирає спеціалізацію і методи впровадження робіт.

**Керівництво** полягає в напрямку діяльності керованого об'єкта, тісно пов'язане з лідерством і за допомогою іншої функції менеджменту - **мотивації** - спонукає до необхідних дій персонал підприємства. Ціль керівництва - домогтися, щоб підлеглі виконували те, що необхідно керівнику.

**Координація** спрямована на узгодження різних зовнішніх систем стосовно даної системи (раціоналізація дій постачальників, кооперованих зв'язків, робота зі споживачами і т.п.).

**Регулювання** пов'язане з поточними управлінськими рішеннями і спрямоване на збереження стану запланованого процесу, коректування відхилень усередині системи, що можуть відбуватися з об'єктивних і суб'єктивних причин.

**Контроль** носить всеосяжний характер і пов'язаний прямо чи побічно з усіма функціями системи управління.

**Облік**, як функція управління, являє собою одержання і фіксацію в кількісній формі результатів стану об'єкта і ресурсів у будь-який момент часу функціонування системи. Облік створює можливість реального контролю над ходом виробництва, його регулювання і кінцеву фіксацію діяльності підприємства за звітний період.

**Усі процеси, що відбуваються в організації, можна розділити на дві групи: керовані і некеровані.** Керовані процеси - це процеси, що піддаються зміні у визначеному напрямку при свідомому впливі на них. Некеровані - коли неможливо змінити з тих чи інших причин їхню спрямованість і характер.

Керовані і некеровані процеси знаходяться у визначеному співвідношенні і стані динамічних змін, що відбивають крім усього іншого досконалість і мистецтво управління. Керовані процеси за певних умов можуть стати некерованими і навпаки. Перевага некерованих процесів веде до анархії і криз, превалювання керованих процесів обмежено ефективністю управління й у відповідних умовах теж веде до кризових ситуацій.

Не всі процеси можуть бути керованими, керовані процеси не можуть бути абсолютно керованими. Це положення має пряме відношення до антикризового розвитку й управління ним.

До кризи може приводити "небачення" тих процесів, якими можна управляти. Вони в цьому випадку перетворюються в стихійні. Криза може виникнути і тоді, коли існує прагнення управляти некерованими процесами, коли немає механізмів управління, але починаються спроби його здійснення. Це приводить до порожньої витрати ресурсів.

**Антикризовий розвиток** - це керований процес чи запобігання подолання кризи, що відповідає цілям організації і об'єктивним тенденціям її розвитку.

## 2. Зв'язок функціонального та антикризового менеджменту

Виникаючі в практиці управління завдання за своєю суттю є або функціональними, або ситуаційними (антикризовими). **Функціональні** (стабільні) завдання визначаються сформованим поділом праці у виробництві й управлінні. **Ситуаційні завдання** є наслідком порушень взаємодії спеціалізованих підсистем і елементів організації під впливом дестабілізуючих факторів виробництва.

Динамічність виробничої організації, її здатність реалізувати мінливі цілі управління можуть бути забезпечені тільки наявністю і взаємодією двох цих елементів структури управління.

Адаптивність виробничого підприємства може бути забезпечена лише доповненням існуючого механізму функціонування елементами ситуаційного типу, що забезпечують організаційно, економічно, технічно можливість розв'язання комплексу виникаючих проблем. Частина елементів системи управління повинна формуватися, виходячи з процесів функціональної спеціалізації управлінських робіт, а інша частина повинна мати проблемно-орієнтований (антикризовий) характер. Причому антикризові елементи організації можуть формуватися і як тимчасові.

Кризові ситуації виникають на всіх етапах і стадіях управління і носять взаємозалежний характер. Управління кризовою ситуацією відбувається за ситуаційною схемою антикризового управління (рис. 1).

Як видно з наведеної схеми, перевищення допустимих відхилень від заздалегідь визначених меж означає, що виробнича система виходить з "норми" і вступає в якусь фазу, небезпечну для підприємства, з яким функціональними заходами регулюючого і координуючого характеру не справитися. Необхідні заходи кардинального впливу, здатні переломити небезпечну ситуацію, що наступила, не давати їй розвиватися і, по можливості, повернути порушене виробництво на запланований шлях.

У загальному випадку, розвиток кризової ситуації, відповідно до даної схеми, може відбуватися за трьома варіантами.

**Перший варіант.** Завдяки своєчасним і рішучим заходам розвиток ситуації, що руйнує систему, припинено, а потім ціною певних зусиль повернуто на запланований

шлях досягнення мети фірми, тобто, відновлений статус-кво виробничо-економічного механізму системи.



Рис. 1. Укрупнена схема управління за кризовою ситуацією

**Другий варіант.** Розвиток ситуації прийняв кризовий характер. Можливі засоби його ліквідації не принесли належного результату чи недостатні, чи ж взагалі не мають економічного, технічного чи технологічного змісту стабілізації запланованого виробництва. Система функціонування підприємства ще не зруйнована, але вже носить небезпечний, надзвичайний характер, і керівництво приймає рішення переходу виробництва чи цілком фірми на новий шлях, що дає системі якісно новий стан, відмінний від колишнього. Цей новий стан може зажадати розробки нових планів, стандартів, але дає, у загальному випадку, сприятливий результат.

**Третій варіант.** Криза прийняла необоротну руйнівну форму і привела підприємство до повного розвалу чи банкрутства.

### 3. Значення та необхідність антикризового управління на підприємстві

**Антикризове управління** - це управління, яке спрямовано на передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів і усунення загроз появи кризових ситуацій, а в разі їх появи - аналіз і прийняття швидких заходів ліквідаційного характеру з найменшими втратами та негативними наслідками.

**Основною метою антикризового управління** є забезпечення гарних результатів - запланованих чи випадкових - за допомогою організації, на основі управління людьми і комунікаціями.

Необхідно відзначити, що будь-яке управління у визначеній мірі повинно бути антикризовим і тим більше ставати антикризовим зі вступом у смугу кризового розвитку організації.

**Суть антикризового управління виражається в таких положеннях:**

- кризи можна передбачати, очікувати і викликати;
- кризи у визначеній мірі можна прискорювати, випереджати, відсувати;
- до криз можна і необхідно готуватися;
- кризи можна пом'якшувати;
- управління в умовах кризи вимагає особливих підходів, спеціальних знань, досвіду і мистецтва;
- кризові процеси можуть бути до визначеної межі керованими;
- управління процесами виходу з кризи здатне прискорювати ці процеси і мінімізувати їхні наслідки.

Для того, щоб організація домоглася успіху, керівник повинен уміти передбачати можливість, імовірність появи тих чи інших виробничих ситуацій, бути готовим до них і діяти адекватно сформованим обставинам.

### 4. Основні ознаки антикризового менеджменту

**Антикризове управління** має предмет впливу - проблеми і передбачувані та реальні фактори кризи, що можуть викликати настання кризи (рис.2).

**Властивості системи антикризового управління:**

- гнучкість і адаптивність;
- схильність до посилення неформального управління, мотивація;
- ентузіазм, терпіння, впевненість;
- "диверсифікованість" управління, пошук найбільш прийнятних типологічних ознак ефективного управління в складних ситуаціях;
- зниження централізму для забезпечення своєчасного ситуаційного реагування на виникаючі проблеми;
- посилення інтеграційних процесів, що дозволяють концентрувати зусилля і більш ефективно використовувати потенціал фірми.

**Антикризове управління має особливості в процесах і технологіях:**

- мобільність і динамічність у використанні ресурсів, проведенні змін, реалізації інноваційних програм;
- підвищена чутливість до фактору часу в процесах управління, здійснення своєчасних дій з динаміки ситуацій;
- посилення уваги до попередніх і наступних оцінок управлінських рішень і вибору альтернатив поведінки і діяльності;

- використання антикризового критерію якості рішень при їхній розробці і реалізації.

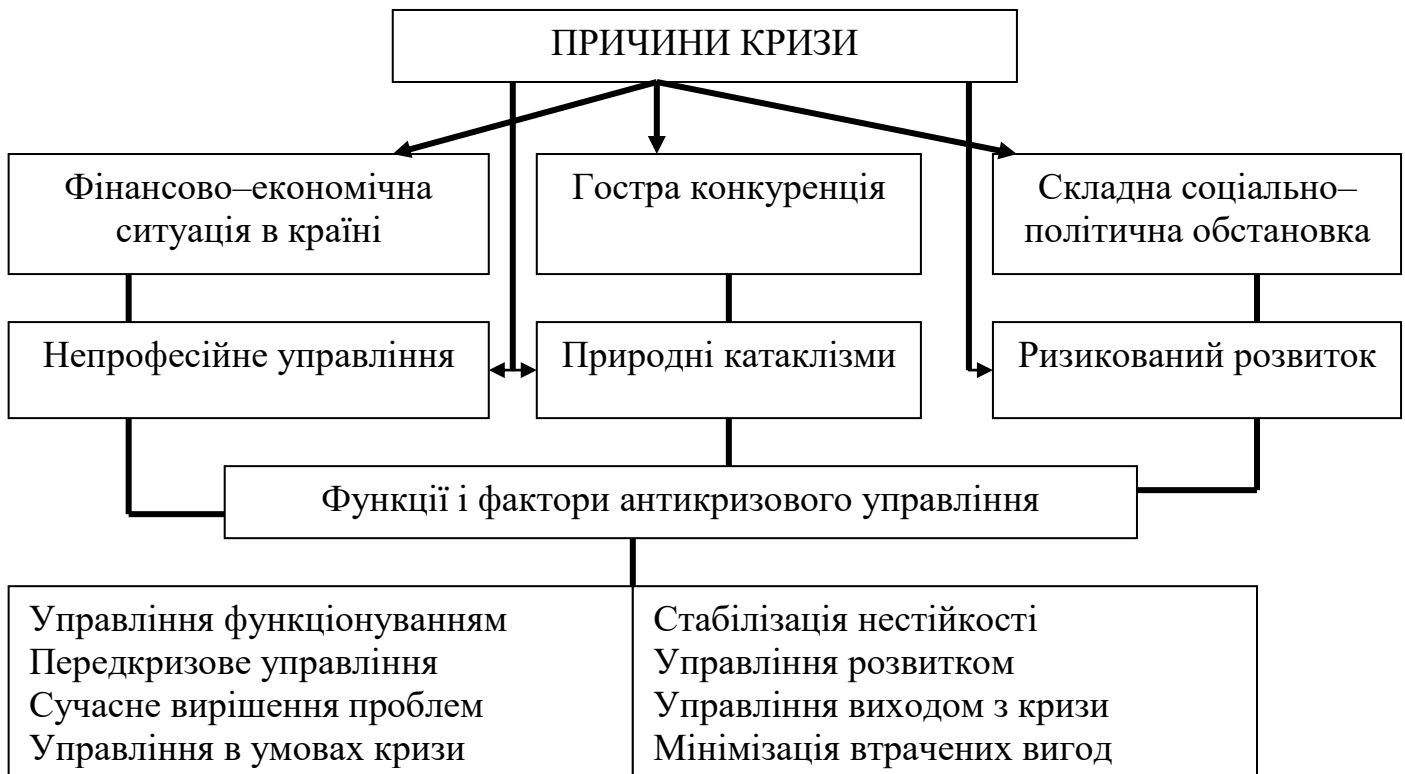


Рис. 2. Основні причини криз і шляхи антикризового управління

**У механізмі антикризового управління пріоритети повинні віддаватися:**

- мотивуванню, орієнтованому на антикризові заходи;
- економії ресурсів;
- запобіганню помилок;
- обережності;
- установкам на оптимізм і впевненість, соціально-психологічну стабільність діяльності;
- ініціативності у вирішенні проблем і пошуку найкращих варіантів розвитку;
- корпоративності, взаємоприйнятності, пошуку і підтримці інновацій.
- глибокому аналізу ситуацій;
- професіоналізму й ін.

Усе це в сукупності повинно знайти відображення в стилі управління, який треба розуміти не тільки як характеристику діяльності менеджера, але і як узагальнену характеристику всього управління. Стиль антикризового управління повинен характеризуватися: професійною довірою, цілеспрямованістю, антибюрократичністю, дослідницьким підходом, самоорганізацією, прийняттям відповідальності.

**Деякі з характеристик антикризового управління вимагають більш докладного розгляду.**

1. Функції антикризового управління - це види діяльності, що відтворюють предмет управління і визначають його результат. Вони відповідають на просте запитання: що треба робити, щоб управляти успішно напередодні, в процесі і наслідках кризи. У цьому відношенні можна виділити шість функцій: передкризове управління, управління в умовах кризи, управління процесами виходу з кризи, стабілізація хитких

ситуацій (забезпечення керованості), мінімізація втрат і упущених можливостей, своєчасне прийняття рішень. Кожний з цих видів діяльності (функцій управління) має свої особливості, але у своїй сукупності вони характеризують антикризове управління.

2. Немає управління без обмежень, що можуть бути внутрішніми і зовнішніми. І ці дві групи обмежень знаходяться у визначеному, але мінливому співвідношенні. У залежності від того, як будується це співвідношення, змінюється й імовірність кризових явищ. Але обмеження можна регулювати, і в цьому також суть антикризового управління. Внутрішні обмеження знімаються чи за допомогою добору персоналу, його ротації, навчання, чи за допомогою удосконалювання системи мотивації. Інформаційне забезпечення управління також сприяє зняттю внутрішніх обмежень ефективного управління. Зовнішні обмеження регулюються розвитком маркетингу, системи паблік рилейшнз.

3. Однією з важливих характеристик антикризового управління є поєднання формального і неформального управління. У різноманітних видах такого поєднання існує зона раціональної організації антикризового управління. Вона може звужуватися чи розширюватися, її звуження відбиває підвищення небезпеки кризи чи небезпеки найбільш гострого її прояву.

4. Для антикризового управління особливе значення має перспективність, можливість вибрати і побудувати раціональну стратегію розвитку.

**Існують різні стратегії антикризового управління. Найбільш важливими є наступні:**

- попередження кризи, підготовки до її появи (превентивні заходи);
- вичікування зрілості кризи на базі надійного прогнозування для успішного вирішення проблем її подолання;
- протидії кризовим явищам, уповільнення їх процесів (активна оборона);
- стабілізації ситуацій за допомогою використання резервів, додаткових ресурсів на основі заздалегідь розроблених заходів антикризового управління;
- розрахованого ризику на стратегічний період;
- послідовного виходу з кризи;
- передбачення і створення умов усунення наслідків кризи.