

ТЕМА 6 Організація робіт по виходу підприємства з кризи

1. Механізм організації антикризової команди та розробка антикризових дій.
2. Аналіз та прогнозування розвитку кризи на підприємстві.
3. Побудова механізму прийняття рішень в умовах кризи.
4. Механізм реалізації антикризового менеджменту на підприємстві.

1. Механізм організації антикризової команди та розробка антикризових дій

Швидке реагування підприємства на небезпеку та кризові ситуації забезпечується тим, що обов'язок оперативного управління бере на себе спеціальна група вищого керівництва фірми, що володіє для цього необхідними ресурсами і повноваженнями для проведення конкретних дій, які, в разі потреби, здійснюються в розріз із усіма принципами ієрархічної організації. Іншими словами, з появою кризових і надзвичайних ситуацій фірма переходить на ситуаційне антикризове управління.

Усе це дає можливість оперативно переглядати пріоритетність проблем відповідно до швидкозмінливих обставин, швидко реагувати на події, передбачати появу нових небажаних тенденцій, контролювати технічні й економічні наслідки діяльності фірми.

Успішність діяльності такої групи багато в чому визначається тим, що вона сумісна з більшістю організаційних структур і одночасно не залежить від них.

Фахівці створеної групи (команди) повинні мати мистецтво вирішення проблем у процесах антикризового управління і практичною методологією ефективного управління в умовах ризику і невизначеності (рис.1). Вони повинні мати спеціальну підготовку в галузі управління, розуміти і враховувати специфіку роботи підприємства в регіональній і галузевій інфраструктурі, функціональну специфіку управління фінансами, персоналом, технологіями, інформаційними потоками й ін.

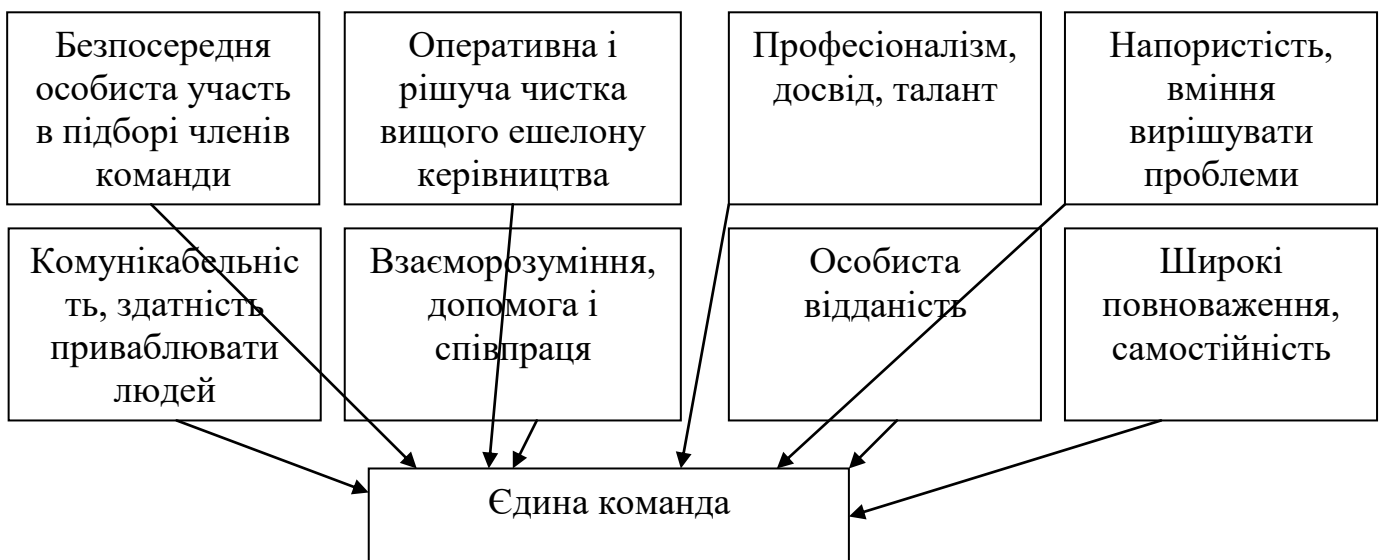


Рис. 1 Принципи створення єдиної команди (Лі Якокка)

Група може бути виділена в окрему структурну одиницю чи мати статус консультуючого органу при апараті управління організацією. Критеріями добору в корпус фахівців антикризового управління є специфіка особистості, досвід практичної діяльності, характер освіти і соціально-психологічна спрямованість діяльності.

2. Аналіз та прогнозування розвитку кризи на підприємстві

Основним завданням менеджера в кризовій ситуації є недопущення чи пом'якшення шоку від кризи, етапу адаптації до кризи, що наступила, прогнозування її розвитку і всіляке її скорочення, швидкі рішучі і результативні дії з відновлення втрачених позицій.

Оцінка і діагностика кризових ситуацій складається з декількох етапів:

- аналіз фінансового стану підприємства (виявлення ознак прийдешнього неблагополуччя фірми, своєчасне виявлення причин і основних факторів, що сприяють розвитку кризових ситуацій);

- прогноз розвитку ринкової ситуації.

Перший етап аналізу - експрес-діагностика фінансової заможності - повинен, починатися з огляду основних показників (параметрів) діяльності підприємства.

Напрямки експрес-діагностики фінансового стану:

- попередній огляд економічного і фінансового стану підприємства;
- виявлення "хворих" і "симптоматичних" статей балансу;
- аналіз причин різких коливань структури майна суміжних звітних періодів (попередній і звітний роки, квартал, місяць) і балансових сум з окремих статей;
- дотримання балансових пропорцій, критичних показників в оцінці можливого банкрутства, попередня класифікація підприємства за ознаками фінансової стійкості.

Відповіді на ці й інші подібні питання можна одержати при аналізі даних, що містяться в офіційній бухгалтерській звітності і пояснювальній записці до неї, причому додаткові аналітичні розрахунки тут не будуть потрібні.

Методи прогнозування повинні забезпечувати можливість передбачення розвитку проблемних ситуацій. Важливість цього кроку в циклі управління розуміється тим, що він є другим після ідентифікації ситуації кроком у вирішенні ситуаційних завдань управління.

Найпростішим різновидом прогнозування є різні експертні методи, застосовувані в ситуаційному управлінні:

1. Проведення традиційних нарад з аналізу яких-небудь проблем.
2. Різновидом більш складних методів проведення таких нарад є "мозковий штурм", реалізований за допомогою спеціальних експертних груп.
3. Метод Дельфі. Метод Дельфі дозволяє виключити вплив суб'єктивних факторів негативного характеру, що неминуче виявляються при взаємодії груп експертів, і в такий спосіб одержати погоджену групову оцінку параметрів проблеми, що розвивається.
4. Підходом, застосовуваним при структуризації як самої ситуації, так і варіантів її розвитку і розміщення, є морфологічний аналіз Цвеккі. Цей підхід дозволяє здійснювати систематичне перерахування всіх можливих комбінацій структурних компонентів проблеми, що є гарною основою для написання сценаріїв розвитку ситуацій.

5. Методом формування прогнозованих моделей складних ситуацій і моделей їхнього розв'язання є метод "дерева цілей", що дозволяє давати наступну кількісну оцінку параметрів структурних компонентів ситуації. Найбільш відомою концепцією методу "дерева цілей" є метод ПАТТЕРН.

3. Побудова механізму прийняття рішень в умовах кризи

Найбільш відповідальний етап при виході організації з кризової ситуації - розробка управлінських рішень. **Якість управлінських рішень, прийнятих в умовах кризи, залежить від таких факторів:**

1. Категорія проблем:

- **стандартні проблеми.** Їх розв'язання вимагає чіткого дотримання "визначених стандартів. Такі проблеми не допускають ніяких відхилень у "сторону", і в кінцевому рахунку в їхньому вирішенні головну роль повинні відігравати уміння і навички;

- **типові проблеми.** Вони зважуються на базі безлічі визначених, апріорі заданих правил, причому в ході вирішення потрібно з наявної безлічі вибрати конкретний, найчастіше єдиний набір правил, які дозволяють домогтися успіху;

- **евристичні проблеми.** У ході їх вирішення потрібно або знайти десь, наприклад, у літературі, або сформулювати самим правила їх вирішення з наступним їх використанням.

2. Умови використання:

- **квazістабільні,** це сприятливі, умови, коли перед фахівцем не виникає ніяких непередбачених ситуацій, він перебуває в звичайній, спокійній обстановці;

- **екстремальні,** тобто такі умови, коли фахівцеві потрібно показати усі свої якості, і за ними будуть судити про його професійну придатність, і від цього якоюсь мірою залежить його подальша доля;

- **кризові умови,** тобто коли виникають непередбачені ситуації, що ведуть чи можуть повести до зриву звичайних показників діяльності, а в окремих випадках приводять до аварій, катастроф і аналогічних явищ.

3. Достатність вихідної інформації:

- **недостатній обсяг вихідної інформації.** Для розв'язання поставленого завдання необхідно знайти чи синтезувати вихідну інформацію, що дозволить домогтися бажаної мети;

- **достатній обсяг вихідної інформації.** Для вирішення поставленого завдання цілком достатньо тієї інформації, що є в розпорядженні фахівця. Більшість навчальних завдань будується за цим принципом;

- **надлишковий обсяг вихідної інформації.** Для вирішення поставленого завдання не потрібно всього обсягу інформації, поданої при описі вихідної ситуації. Фахівець повинен уміти виявити тільки необхідну інформацію і користуватися лише нею.

4. Вірогідність вихідної інформації:

- **явно недостовірна,** не відповідна умовам завдання, виявити невірогідність якої не являється трудностю;

- **псевдостовірна,** що відповідає умовам завдання, однак містить такі зведення, що не дозволяють одержувати правильне вирішення вихідного завдання;

- **цілком достовірна,** відповідна до умов завдання і що дозволяє одержувати правильне вирішення вихідного завдання.

5. Масштаб проблеми:

- **глобальні проблеми** - від їх вирішення залежить життєдіяльність цілих регіонів, а в окремих випадках і всієї планети в цілому;

- **локальні проблеми** - від їх вирішення залежить життєдіяльність невеликої групи людей, у крайньому випадку окремої людини;

- **мікролокальні проблеми** - від їх вирішення залежить конкретний вчинок окремої людини.

6. Технічне оснащення:

- **відсутнє**. Немає необхідних технічних засобів для постановки якісного процесу навчання;

- **в недостатньому обсязі**. Технічних засобів бракує для стійкого, якісного процесу навчання;

- **в достатку**. Технічні засоби присутні в повному обсязі і функціонують відповідно до вимог навчального процесу.

Перераховані універсальні фактори природно можуть бути поповнені іншими, у залежності від специфіки поставленої мети, виникаючих проблем, умов їхнього вирішення в процесах антикризового управління.

Загальна послідовність розробки управлінських рішень в антикризовому управлінні може бути звичайною, застосовуваною у функціональному управлінні. Однак необхідно відзначити ряд специфічних рис розробки і прийняття рішень, властивих антикризовому управлінню. На етапі підготовки управлінських рішень проводиться морфологічний аналіз чи інший вид прогнозування, спрямований на визначення доцільності і шляху виходу організації з кризової ситуації.

На цьому етапі визначається конкурентоспроможність організації при нових умовах роботи. Її успіх багато в чому залежить від становища продукту на ринку збуту, дослідження якого дає можливість отримати уявлення про сегменти ринку, виявити ті види продукту, що мають переваги в порівнянні з конкурентами.

У тому випадку, якщо криза сильно і негативно вплинула на господарську діяльність підприємства і подальше його існування, розробляють нові стандарти чи будують модель реструктуризації організації з забезпеченням розроблених заходів необхідними ресурсами.

4. Механізм реалізації антикризового менеджменту на підприємстві

Для досягнення цілей підприємства з виходу його з кризи можна приймати оперативні і стратегічні заходи.

Оперативні заходи включають:

- усунення збитків;
- виявлення резервів (у першу чергу внутрішніх);
- залучення фахівців;
- кадрові зміни;
- відстрочки платежів;
- залучення кредиторів;
- зміцнення виробничої дисципліни і т.д.

Стратегічні заходи передбачають:

- аналіз і оцінку стану підприємства, його науково-технічного й організаційно-управлінського потенціалу;
- перегляд існуючих стратегій фірми;
- проведення необхідних змін у виробничій структурі і виробничій культурі, пов'язаних зі зміною стратегії;
- розробку (перегляд) концепції інноваційної політики підприємства;
- розширення маркетингових досліджень;

- програму технічного переозброєння (реконструкції) підприємства;
- розробку (перегляд) кредитної політики фірми;
- удосконалювання кадрової політики підприємства;
- розробку бізнес-плану підприємства з урахуванням вироблених заходів.

Принципи стійкості роботи фірми й управління нею:

- формування здорового соціально-психологічного клімату в колективі, ядро якого повинна складати команда однодумців;
 - організація гнучкого виробництва, здатного швидко перебудовуватися на збільшення (зменшення) випуску визначеної продукції за рахунок іншої, виробленої фірмою;
 - розумне дублювання елементів виробничої системи з метою включення дублера при виході основного;
 - резервування засобів, що забезпечують функціонування системи в кризовій ситуації;
 - розробка адаптивних планів і можливих рішень з управління системою, що негайно можуть реалізовуватися при настанні кризових ситуацій;
 - можливість переміщення окремих елементів виробничої системи чи її керуючої системи в просторі для більш раціонального функціонування при виникненні несприятливих обставин;
 - забезпечення запасних варіантів постачальників сировини, кредиторів і т.п.;
 - можливість функціонування фірми в іншому режимі;
 - можливі плани дій фірми із запобігання банкрутства (зміна форми організації, відсікання зайвого і т.п.);
 - постійна турбота про економічну безпеку фірми, розширення і поглиблення захисту останньої;
 - своєчасне проведення технічних оглядів основних засобів, енергетичних об'єктів й інших елементів інфраструктури, що забезпечує підвищення надійності їхнього функціонування;
 - підвищення кваліфікації управлінських працівників, освоєння робітниками суміжних спеціальностей, рівноцінних за кваліфікацією;
 - забезпечення належного контролю за надходженням сировинних й інших матеріалів у підсистемі, що забезпечує, а також високої якості продукції, що випускається;
 - проведення політики активних дій у виробничій, ринковій і галузевій політиці;
 - створення нових форм управління, філій і малих форм підприємств, що мають пряме підпорядкування головному підприємству;
 - ведення постійного моніторингу зовнішнього і внутрішнього середовища фірми.

Наведений перелік не вичерпує всіх засобів із збільшення стійкості роботи фірми, а дає лише можливі основні напрямки діяльності і її систем управління. У кожній фірмі на кожному підприємстві вони специфічні.

Негативні наслідки кризи (особливо у випадку ліквідації підприємства):

- втрата працівниками робочих місць і загострення в цьому зв'язку соціальної напруженості в суспільстві;
- втрата кредиторами підприємства (банками, інвестиційними компаніями, фондами, державним бюджетом і т.п.) значних засобів, вкладених у підприємство;
- розпилення й омертвіння неліквідного майна, внаслідок того, що часом ліквідатори не можуть знайти йому покупців.

Позитивні моменти кризи:

- закриття нерентабельних виробництв, що приводить до зниження витрат і підвищення ефективності суспільного виробництва;
- вивільнення ресурсів, залучених у неконкурентоспроможне виробництво;
- ротація управлінського персоналу, що забезпечує ріст кваліфікації, посилення завзятості, зацікавленості менеджерів і робітників у кінцевих результатах своєї діяльності;
- придбання досвіду і формування ефективної інвестиційної політики підприємств, що здійснюють ці інвестиції.