

Антикризовий менеджмент

Тема 1. Теоретичні основи управління підприємством у кризовому
стані

Мета антикризового управління

є розробка і першочергова реалізація заходів, спрямованих на нейтралізацію найбільш небезпечних чинників, які інтенсивно впливають на явища, що призводять до кризового стану.

Кризова ситуація вимагає застосування надзвичайних і нестандартних заходів.

Зазвичай визначають дві категорії надзвичайних заходів по виходу з кризи.

1. Заходи, які застосовуються з тим, щоб привести діяльність фірми у відповідність до дискретних змін у її стосунках із зовнішнім оточенням (у динаміці) та її системою цінностей. Такими заходами, що змінюють обличчя фірми, та сприяють впровадженню в практику нового "способу життя", є проникнення фірми в нові сфери бізнесу, відмова від поточної предметно-виробничої спеціалізації фірми, її істотна реорганізація і впровадження систем стратегічного планування. Ці дії називаються стратегічними заходами.

2. Заходи, що не призводять до зміни звичних відношень. Проте вони досить радикальні й передбачають:

- проведення надзвичайно широких кампаній по стимулюванню збуту;
- різке зниження цін для пожвавлення ослаблого попиту;
- ліквідація великих запасів застарілих товарів;
- заміна застарілого обладнання, обмеження наймання робочої сили;
- припинення програм підвищення кваліфікації кадрів.

Об'єктивні чинники кризи

У розвитку будь-якої організації існує імовірність настання кризи, що обумовлюється не тільки помилками в стратегії управління, недостатньою увагою до проблем розвитку або поразки в конкурентній боротьбі, але і такими об'єктивними чинниками, як:

- коливання ринкової кон'юнктури;
- періодична модернізація технології;
- зміни в організації виробництва;
- зміна персоналу;
- зміна зовнішніх економічних умов;
- політична обстановка.

Типовими для кризової ситуації є два варіанти виходу з неї:

- ліквідація підприємства як екстремальна форма
- успішне подолання кризи

Класифікація криз

- 1) стратегічна криза (якщо на підприємстві зруйнований виробничий потенціал і відсутні довгострокові чинники успіху);
- 2) криза прибутковості (перманентні збитки вихолощують власний капітал і це приводить до незадовільної структури балансу);
- 3) криза ліквідності (підприємство є неплатоспроможною або існує реальна загроза втрати платоспроможності).

Між ними існують щільні причинно-наслідкові зв'язки: стратегічна криза служить причиною кризи прибутковості, яка призводить до втрати підприємствами ліквідності.

Три фази кризи

- фаза кризи, яка безпосередньо не загрожує функціонуванню підприємства (за умови переходу його в режим антикризового управління);
- фаза, яка загрожує подальшому існуванню підприємства і вимагає негайного проведення фінансової санації;
- кризовий стан, який не сумісний з подальшим існуванням підприємства і приводить до його ліквідації.

Розвиток кризи на рівні мікроекономічної системи структурно ділиться на три фази:

- Прихована криза (або криза ефективності),
- Криза платоспроможності,
- Криза розрахунків (загроза банкрутства, неплатоспроможність).

Чинники, що викликають кризу підприємства:

- незадовільне керівництво, яке є первинним внутрішнім чинником і головною першопричиною розвитку кризи;
- недостатній контроль, який проявляє себе в таких аспектах: відсутність планування і необґрунтоване ухвалення рішень;
- недостатній фінансовий контроль;
- недостатність маркетингових зусиль.

Обґрунтування механізму антикризового управління підприємствами

Організація праці колективу базується на здатності менеджера:

- чітко розподіляти обов'язки між працівниками;
- визначати і ставити конкретні завдання;
- відбивати їх кількісними і якісними параметрами;
- визначати час, необхідний для практичної реалізації конкретного завдання;
- забезпечити інформаційну базу і необхідні технічні засоби;
- конкретизувати послідовність виконання завдань, виходячи з їхньої терміновості і важливості.

Антикризове управління

- це управління, що націлене на запобігання можливих серйозних ускладнень у ринковій діяльності підприємства, забезпечення його стабільного, успішного господарювання..
- Антикризове управління істотно відрізняється від звичайних прийомів, форм і технології менеджменту.

Чинники, що обумовлюють відмінність антикризового управління від звичайного поточного:

- головною метою його є забезпечення міцного положення на ринку і стабільно стійких фінансів підприємства при будь-яких економічних, політичних, соціальних метаморфозів у країні;
- головне в антикризовому управлінні - влаштована і діюча реакція на істотні зміни зовнішнього середовища на основі заздалегідь розроблених альтернативних варіантів у залежності від ситуації;
- в основі антикризового управління лежить процес постійних і послідовних інновацій у всіх ланках і областях дій підприємства ;
- антикризове управління націлене на те, що навіть у складній ситуації, у якій виявилось підприємство, можна було ввести в дію такі управлінські і фінансові механізми, що дозволили б вибратися з труднощів з найменшими для підприємства втратами.

Напрями розробки економічної стратегії для виходу підприємства з кризової ситуації

- налагодження стійких зв'язків з ринком як стосовно ресурсного забезпечення, так і відносно реалізації продукції;
- створення матеріальної основи для підвищення конкурентоздатності підприємства (удосконалення технологій, організації управління);
- розвиток соціальної сфери на основі збільшення доходів і прибутку.