

Система антикризового управління потенціалом підприємства. Економічна безпека

7.1. Система антикризового управління потенціалом підприємства

Передумови виникнення кризового стану в управлінні потенціалом підприємства

Кризи відбивають не тільки протиріччя функціонування і розвитку, але можуть виникати й у самих процесах функціонування. Це можуть бути, наприклад, протиріччя між рівнем техніки і кваліфікацією персоналу, між технологіями й умовами її використання (приміщення, кліматичне середовище, технологічна культура й ін.).

Криза - це крайнє загострення протиріч у соціально-економічній системі (організації), що загрожує її життєстійкості в навколишньому середовищі.

Причини кризових станів, що виникають на підприємствах, можуть бути різними. Вони поділяються на об'єктивні, пов'язані з циклічними потребами модернізації і реструктуризації підприємств, а також з несприятливими впливами зовнішнього середовища організацій, і суб'єктивні, що відбивають помилки і волонтаризм в управлінні. Причини криз можуть носити також природний характер, що відбивають явища клімату, землетрусу, повені й інші катаклізми природної властивості. А можуть носити і техногенний відбиток, пов'язаний з діяльністю людини.

Причини кризи можуть бути зовнішніми і внутрішніми. Перші пов'язані з тенденціями і стратегією макроекономічного розвитку чи навіть розвитку світової економіки, конкуренцією, політичною ситуацією в країні. Другі — з ризикованою стратегією маркетингу, внутрішніми конфліктами, недоліками в організації виробництва, недосконалістю управління, інноваційною й інвестиційною політикою.

Якщо кризу розуміти саме таким чином, то можна констатувати ту обставину, що небезпека кризи існує завжди і її необхідно передбачати і прогнозувати.

У розумінні кризи велике значення мають не тільки її причини, але й різноманітні наслідки: можливе відновлення організації чи її руйнування, оздоровлення чи виникнення нової кризи. Вихід із кризи не завжди пов'язаний з позитивними наслідками. Не можна виключати перехід у стан нової кризи може бути навіть ще більш глибокої і тривалої. Кризи можуть виникати як ланцюгова реакція. Існує можливість і консервації кризових ситуацій на досить тривалий час. Це може пояснюватися певними політичними причинами.

Наслідки кризи можуть привести до різких змін чи м'якого тривалого і послідовного виходу. І післякризові зміни в розвитку організації бувають довгостроковими і короткостроковими, якісними і кількісними, оборотними і необоротними. Причому вони можуть носити як позитивний, так і негативний

характер як для самої організації, так і для навколишніх (соціум, екологію і т.д.). Тому керівництву необхідно вкрай відповідально підходити до прийняття рішень антикризового характеру.

Різні наслідки кризи визначаються не тільки її характером, але й антикризовим управлінням, що може чи пом'якшувати кризу, чи загострювати її. Можливості управління в цьому відношенні залежать від мети, професіоналізму, мистецтва управління, характеру мотивації, розуміння причин і наслідків, відповідальності.

Практика показує, що кризи неоднакові не тільки зі своїх причин і наслідків, але і за самою своєю суттю. Необхідність у розгалуженій класифікації криз пов'язана з диференціацією засобів і способів управління ними. Якщо є типологія і розуміння характеру кризи, з'являються можливості зниження її гостроти, скорочення часу і забезпечення безболісності протікання.

Існують загальні і локальні кризи. Загальні кризи охоплюють соціально-економічну систему, локальні - тільки частину її. Це поділ криз за масштабами прояву. Звичайно, він носить умовний характер. У конкретному аналізі кризових ситуацій необхідно враховувати межі соціально-економічної системи, її структуру і середовище функціонування.

За проблематикою можна виділити макро- і мікрокризи. Макрокризі властиві досить великі обсяги і масштаби проблематики. Мікрокриза захоплює тільки окрему проблему чи групу проблем.

Особливістю кризи є те, що вона, будучи навіть локальною чи мікрокризою, як ланцюгова реакція, може поширюватися на всю систему чи всю проблематику розвитку, тому що в системі існує органічна взаємодія всіх елементів, і проблеми не зважаються окремо. Але це виникає тоді, коли немає управління кризовими ситуаціями, немає заходів локалізації кризи і зниження її гостроти чи навпаки, коли здійснюється обмірювана мотивація розвитку кризи, можливо і таке.

За структурою відносин у соціально-економічній системі і диференціації проблематики її розвитку можна виділити окремі групи економічних, соціальних, організаційних, психологічних, технологічних криз.

Економічні кризи відбивають гострі протиріччя в економіці країни чи економічному стані окремого підприємства, фірми. Це кризи виробництва і реалізації товару, взаємин економічних агентів, кризи неплатежів, втрати конкурентних переваг, банкрутства й ін.

У групі економічних криз окремо можна виділити фінансові кризи. Вони характеризують протиріччя в стані фінансової системи чи фінансових можливостях фірми. Це кризи грошового вираження економічних процесів.

Соціальні кризи виникають при загостренні протиріччя чи зіткненні інтересів різних соціальних груп чи утворень працівників і роботодавців, профспілок і

підприємців працівників різних професій, персоналу і менеджерів та ін. Часто соціальні кризи є ніби продовженням і доповненням криз економічних, хоча можуть виникати і самі по собі, наприклад, з приводу стилю управління, невдоволення умовами праці, відносини до екологічних проблем, з патріотичних почуттів.

Особливе становище в групі соціальних криз займає політична криза. Це - криза в політичному устрої суспільства, криза влади, криза реалізації інтересів різних соціальних груп, класів, в управлінні суспільством. Політичні кризи, як правило, торкаються всіх сторін розвитку суспільства і переходять у кризи економічні.

Організаційні кризи виявляються як кризи поділу й інтеграції діяльності, розподілу функцій, регламентації діяльності окремих підрозділів, як відділення адміністративних одиниць, філій чи дочірніх підприємств.

Психологічні кризи також нерідкі в сучасних умовах соціально-економічного розвитку. Це кризи психологічного стану людини. Вони виявляються у вигляді стресу, що набуває масовий характер, у виникненні почуття непевності, паніки, страху за майбутнє, незадоволеності роботою, правовою захищеністю і соціальним станом. Це кризи в соціально-психологічному кліматі суспільства, колективу чи окремої групи.

Технологічна криза виникає як криза нових технологічних ідей в умовах явно вираженої потреби в нових технологіях.

З безпосередніх причин виникнення кризи поділяють на природні, суспільні, екологічні.

Кризи також можуть бути передбачуваними (закономірними) і несподіваними (випадковими). Передбачувані кризи настають як етап розвитку, вони можуть прогнозуватися і викликаються об'єктивними причинами нагромадження факторів. Несподівані кризи часто бувають чи результатом грубих помилок в управлінні, чи яких-небудь природних явищ, чи економічної залежності, що сприяє розширенню і поширенню локальних криз.

Різновидом передбачуваних криз є циклічна криза (звичайно, у тому випадку, якщо відома і вивчена природа кризи і її характер).

Існують також кризи явні і латентні (сховані). Перші протікають помітно і легко виявляються. Другі є схованими, протікають відносно непомітно і тому найбільш небезпечні.

Кризи бувають глибокими і легкими. Глибокі, гострі кризи часто ведуть до руйнування різних структур соціально-економічної системи. Вони протікають складно і нерівномірно. Легкі, м'які кризи протікають більш послідовно і безболісно, їх можна передбачати, ними легше управляти.

7.2 Методи діагностики ознак кризи в системі антикризового управління потенціалом підприємства

З широкою гамою методів, які використовуються для визначення характеристик різних явищ та процесів, встановлення особливостей розвитку, дослідження динаміки змін на підприємствах в умовах генезису кризи, можна виділити такі основні:

- експертний (експертних оцінок);
- дослідно-статистичний;
- аналітичний;
- метод аналогів.

Прикладом використання експертного методу може служити метод розрахунку показника "А-рахунку" Аргенті.

На практиці для аналітичної оцінки кризових проявів на підприємствах, як правило використовуються такі підходи:

- аналіз чутливості моделі;
- аналіз розміру відносних кризових проявів;
- математично-статистичний аналіз;
- економіко-математичне моделювання.

Вся сукупність методик діагностики стану підприємства ґрунтується на трьох основних підходах, які передбачають використання:

1. Системи показників та неформалізованих індикаторів (критеріїв та ознак).
2. Граничної кількості показників по різних напрямках діяльності підприємства.
3. Виокремленої сукупності інтегральних показників.

У розпізнаванні кризи велике значення має оцінка взаємозв'язку проблем. Існування та характер такого взаємозв'язку може багато чого сказати про небезпеку кризи і її характер. В управлінні соціально- економічною системою повинен функціонувати так званий моніторинг антикризового розвитку. Це контроль процесів розвитку і відстеження їхніх тенденцій за критеріями антикризового управління.

Але для такого передбачення необхідний чіткий набір ознак і показників кризового розвитку, методологія їхнього розрахунку і використання в аналізі. Передбачення криз можливе тільки на основі спеціального аналізу ситуацій і тенденцій. Взагалі в розпізнаванні криз беруть участь усі показники оцінювання стану соціально-економічної системи.

Основні симптоми кризового стану:

- низький попит на продукцію;
- падіння обороту;
- падіння прибутку;
- зниження рентабельності;
- зниження ліквідності;
- "заповнені склади";
- підвищення "Бгеак суеп роіпГ";

- дефіцит оборотних коштів;
- зниження частки підприємства на ринку;
- погіршення клімату в колективі;
- нестабільність персоналу;
- реклаमाції;
- втрата довіри банку, замовників, споживачів;
- недостатність актуальної і своєчасної інформації тощо.

Перелік основних фінансових показників діагностики кризи:

- Коефіцієнт швидкої ліквідності
- Середній період погашення дебіторської заборгованості
- Оборотно-матеріальних запасів
- Тенденції зміни виручки
- Рентабельність
- Продуктивність праці Сценарій кризового підприємства:
 - Коефіцієнт швидкої ліквідності < 1 .
 - Середній період погашення дебіторської заборгованості > 100 днів.
 - Оборотно-матеріальних запасів < 4 .
 - Тенденція зміни виручки - зниження.
 - Рентабельність за валовим прибутком - зниження
 - Продуктивність праці у стані стагнації або зниження.

Сценарій здорового підприємства

- Коефіцієнт швидкої ліквідності > 2 .
- Середній період погашення дебіторської заборгованості < 40 днів.
- Оборотно-матеріальних запасів > 10 .
- Тенденція зміни виручки - зростання.
- Рентабельність - зростає і вище запланованої.
- Продуктивність праці зростає.

Найбільше поширення у практиці аналізу та оцінки стану підприємства має підхід, що передбачає використання системи показників та неформальних індикаторів.

Для оцінки можливості банкрутства можуть використовуватись

інтегральні показники, розраховані за методом мультиплікативного аналізу.

В економічній практиці відомо декілька багатофакторних моделей визначення імовірності банкрутства підприємства:

- двох- та п'ятифакторна модель Альтмана;
- чотирьохфакторні - Таффлера, Тішоу, Ліса;
- інші.

Найбільш поширена у практиці оцінки стану підприємства модель професора Нью-Йоркського університету Едварда Альтмана, розроблена ним у 1968 році. Е. Альтман спроектував методику розрахунку індексу кредитоспроможності, який одержав назву "2-рахунку Альтмана" (або "Індекс Альтмана"). Індекс Альтмана розраховується за формулою:

$$2 = 1,2 \cdot K_1 + 1,4 \cdot K_2 + 3,3 \cdot K_3 + 0,6 \cdot K_4 + 0,99 \cdot K_5, \quad (2.1)$$

де K_1 - результат від ділення суми оборотного (робочого) капіталу на загальну суму активів; K_2 - частка від ділення розміру нерозподіленого прибутку на загальну суму активів підприємства; K_3 - результат від ділення суми виробничого прибутку на загальну суму активів; K_4 - частка від ділення ринкової вартості простих і привілейованих акцій на загальну суму зобов'язань; K_5 - результат від ділення суми продаж на загальну суму активів підприємства.

Нормальне значення індексу 2 дорівнює 2,675.

Ступінь можливості банкрутства на основі індексу 2 може бути визначена залежно від його рівня: якщо значення індексу 1,8 та нижче, можливість банкрутства дуже висока; від 1,81 до 2,6 - висока; від 2,61 до 2,9 - низька; від 2,91 до 3,0 і вище - дуже низька. Розподіл підприємств за імовірністю банкрутства може бути й іншим в залежності від специфіки галузей та підгалузей.

У зв'язку з тим, що дана модель "2-рахунку" не могла бути використана для діагностики більшості підприємств у 1983 році Альтман модифікував свою модель для підприємств, акції яких не котируються на фондовій біржі:

$$2 = 0,717X_1 + 0,847X_2 + 3,107X_3 + 0,42X_4 + 0,995X_5, \quad (2.2)$$

де X_1 - балансова вартість власного капіталу / позиковий капітал. Граничне значення 2 у цій моделі дорівнює 1,23.

У процесі дослідження динаміки фінансових показників підприємств-боржників у 1972 році англієць Ліс розробив нову модель прогнозування банкрутства, яка певним чином відрізняється від "2-рахунку" Альтмана і має вигляд: де X_1 - оборотний капітал / сума активів; X_2 - прибуток від реалізації / сума активів; X_3 - нерозподілений прибуток / сума активів; X_4 - власний капітал / позиковий капітал.

Оптимальне значення 2 у даній моделі дорівнює 0,037.

Останнім досягненням зарубіжних науковців у сфері прогнозування банкрутства стала модель Таффлера. Результати своїх досліджень він опублікував у 1997 році, де і запропонував наступну модель:

$$2 = 0,53X_1 + 0,13X_2 + 0,18X_3 + 0,16X_4, \quad (2.4)$$

де X_1 - прибуток від реалізації / короткострокові зобов'язання; X_2 - оборотні активи / сума зобов'язань; X_3 - короткострокові зобов'язання / сума активів; X_4 - обсяг

продажів (виручка) / сума активів;

Якщо величина 2 - рахунку більша за 0.3, це свідчить про те, що підприємство має непогані довгострокові перспективи, якщо менше 0.2 - то банкрутство є більш ніж ймовірним.

Однак необхідно відмітити, що використання вищенаведених моделей вимагає великої обережності. Тестування підприємств за цими моделями показало, що вони не зовсім підходять для оцінки ризику банкрутства вітчизняних суб'єктів господарювання. Це відбувається тому, що дані моделі не враховують специфіку структури капіталу та господарської діяльності підприємств різних галузей.

Можливий підхід до структурування методик визначення ймовірності банкрутства:

- кількісний аналіз прогнозу кризи - сюди відносять всі вище згадані коефіцієнти;
- якісний аналіз прогнозу кризи - методики на базі неформалізованих критеріїв, які не завжди можна оцінити кількісно.

7.3 Організаційно-економічний механізм антикризового управління

Економічні результати діяльності будь-якого підприємства зазнають коливань і залежать від багатьох факторів. Це призводить до того, що більшість підприємств проходять стадії підйому і спаду, а багато з них опиняються в кризовій ситуації і наближаються до банкрутства або стають банкрутами.

Кризова ситуація - це раптове (незаплановане) настання обмеженої чи припинення результативної (ефективної) діяльності підприємства з важко прогнозованими наслідками його подальшого функціонування і розвитку.

Криза підприємства обумовлюється нестачею власного капіталу, борговими зобов'язаннями, що зростають; некомпетентністю керівництва підприємства, яке не здатне своєчасно розпізнати і усунути причини кризи; зовнішніми причинами - нестійкістю фінансового ринку.

Важливість антикризового управління зумовлюється наступними чинниками:

- його головною метою є забезпечення тривалого положення на ринку і стабільно стійких фінансів підприємства при будь-якій економічній і політичній ситуації в країні;
- у його межах застосовуються, в основному, ті управлінські інструменти, які в умовах України найбільш ефективні для усунення тимчасових фінансових ускладнень і вирішення інших поточних проблем фірми; головне в антикризовому управлінні - прискорена реакція на суттєві зміни зовнішнього середовища;
- в основу антикризового управління покладено процес постійних і послідовних інновацій у всі галузі діяльності підприємства;
- антикризове управління спрямоване на те, щоб навіть у складній ситуації, в якій опинилося підприємство, можна було ввести в дію такі управлінські і фінансові механізми, які б дозволили подолати труднощі із найменшими для підприємства втратами.

Метою антикризового управління є реалізація заходів щодо виходу підприємства із кризового стану. Заходи антикризового управління можна

поділити на тактичні і стратегічні.

Тактичні (оперативні) заходи щодо виходу підприємства із кризи полягають в:

- усуненні поточних збитків;
- виявленні внутрішніх резервів;
- залученні спеціалістів;
- кадрових змінах;
- отриманні кредитів;
- отриманні відстрочки платежів;
- зміцненні дисципліни.

Стратегічні заходи полягають у:

- аналізі й оцінці виробничого потенціалу, виробничих програм, політики доходів та інвестицій;
- розробці концепції фінансового оздоровлення підприємства: фінансової, маркетингової, технічної, управлінської, інвестиційної;
- розробці плану заходів.

У сучасних умовах економічної і соціально-політичної нестабільності в Україні ймовірність банкрутств різко підвищується. Проте для подолання кризової ситуації підприємство може використовувати ряд способів (методів, шляхів виходу із банкрутства і фінансового оздоровлення), що апробовані на практиці.

Ці способи і методи відображаються в антикризовій програмі підприємства, яку розробляють висококваліфіковані спеціалісти (експерти).

Антикризова стратегія визначає напрямки, масштаби, моделі та алгоритми дій підприємства, які забезпечують вихід із кризової ситуації та відновлення його стабільного та ефективного функціонування. Пропонується здійснювати розробку антикризової стратегії у п'ять етапів (рис. 2.1).

Антикризове управління має предмет впливу - проблеми і передбачувані та реальні фактори кризи, тобто всі прояви непомірного сукупного загострення протиріч, що викликають небезпеку крайнього прояву цього загострення, настання кризи.

Суть антикризового управління виражається в наступних 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.

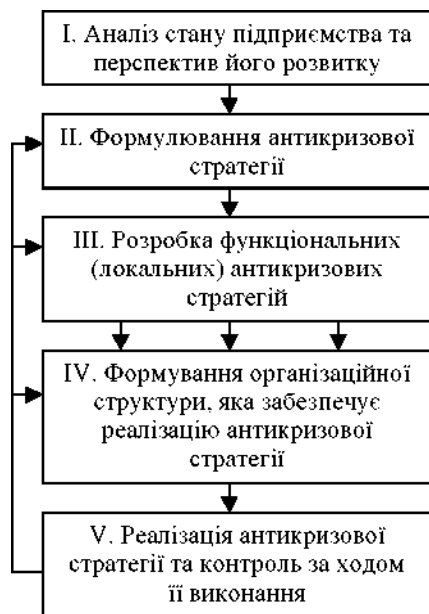


Рис. 2.1. Процес розробки антикризової стратегії підприємства

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;
- інтеграції з цінностей професіоналізму;
- ініціативності у вирішенні проблем і пошуку найкращих варіантів розвитку;
- корпоративності, взаємоприйнятності, пошуку і підтримці інновацій.
- глибокому аналізу ситуації;
- професіоналізму тощо.

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.

Основні фактори, що визначають ефективність антикризового управління. їхнє розуміння і диференціація допомагають його аналізувати й успішно здійснювати.

1. Професіоналізм антикризового управління і спеціальна підготовка. У даному випадку мається на увазі не тільки загальний професіоналізм управління, що, безумовно, необхідний, але й ті професійні знання і навички, що відображають особливості антикризового управління. Такий професіоналізм народжується в процесах спеціального навчання, цілеспрямованого акумулювання досвіду і розвитку мистецтва управління в критичних ситуаціях.

Але й при підготовці звичайних менеджерів необхідно велику увагу приділяти

розвитку здібностей до управління в критичних ситуаціях. Антикризове управління повинно стати необхідним елементом будь-якого управління: стратегічного, креативного, виробничого, екологічного, фінансового й ін.

2. Мистецтво управління, дане природою і придбане в процесі спеціальної підготовки, варто виділити особливо в переліку факторів ефективності антикризового управління. У багатьох кризових ситуаціях індивідуальне мистецтво управління є вирішальним чинником виходу з кризи чи його пом'якшення. Тому для антикризового управління особливо важливо проводити психологічне тестування менеджерів, відбирати такі особистості, що здатні чуйно реагувати на наближення кризи й управляти в екстремальних ситуаціях.

3. Методологія розробки ризикованих рішень. Така методологія повинна бути створена й освоєна, тому що вона значною мірою визначає такі якості управлінських рішень, як своєчасність, повнота відображення проблеми, конкретність, організаційна значимість. Ці властивості мають особливе значення в антикризовому управлінні.

4. Науковий аналіз обстановки, прогнозування тенденцій. Ці фактори не можуть не впливати на ефективність антикризового управління. Бачення майбутнього і не суб'єктивне, а засноване на точному, науково обґрунтованому аналізі дозволяє постійно тримати в полі зору всі прояви кризи, що наближається чи проходить.

5. Важливим фактором ефективності антикризового управління є також корпоративність, що в організації чи фірмі може виявлятися в різному ступені. Корпоративність - це розуміння і прийняття всіма працівниками цілей організації, готовність самовіддано працювати для їхнього досягнення, це особливий вид інтеграції всіх ділових, соціально- психологічних і організаційних відносин, це внутрішній патріотизм і ентузіазм.

Корпоративність є надійною опорою антикризового управління. Але вона не виникає сама по собі, а є результатом управління й елементом його мети, а також засобом у механізмі управління.

6. Лідерство також входить у сукупність факторів ефективного антикризового управління. Але не всяке лідерство. Існує безліч його відтінків і модифікацій. Лідерство визначається не тільки особистістю менеджера, але й сформованим стилем роботи, структурою персоналу управління тощо. Опора на лідерство може зіграти вирішальну роль у подоланні кризи чи її пом'якшенні.

7. Особливу роль в ефективності антикризового управління відіграють оперативність і гнучкість управління. У кризових ситуаціях часто виникає потреба у швидких і рішучих діях, оперативних заходах, зміні управління за ситуаціями, що складаються, адаптації до умов кризи. Інерційність у цьому випадку може відігравати негативну роль.

8. Стратегія і якість антикризових програм. У багатьох ситуаціях можлива потреба в зміні стратегії управління й у розробці спеціальних програм антикризового розвитку. Якість програм і стратегічних установок можуть бути різними. Від цього не може не залежати антикризове управління.

9. Окремим пунктом варто виділити людський фактор. В певній мірі він відображає фактори корпоративності і лідерства, мистецтва управління. Але для антикризового управління необхідно мати на увазі, що існує поняття антикризової команди - найближчих помічників антикризового менеджера, що можуть користуватися його особливою довірою і здатні узгоджено і цілеспрямовано здійснювати програму антикризового управління.

10. Значним фактором ефективності антикризового управління є система моніторингу кризових ситуацій. Вона являє собою спеціально організовані дії з визначення ймовірності і реальності настання кризи і необхідні для її своєчасного виявлення і розпізнавання.

9.2. Проектування механізму виходу підприємства з кризи

Проектування механізму виходу підприємства з кризи передбачає розробку технології антикризового управління.

Технологія антикризового управління - це комплекс послідовно здійснюваних заходів попередження, профілактики, подолання кризи, зниження рівня її негативних наслідків. Вона допускає як велику дослідницько-аналітичну роботу, так і соціально-організаційну діяльність. Не можна технологію антикризового управління зводити тільки до пошуку варіантів поведінки. Це технологія активної управлінської діяльності в повному комплексі всіх її функцій, ролей і повноважень.

Технологічна схема антикризового управління складається з восьми етапів. Вони характеризують зворотно-поступальну послідовність різних операцій і їхніх груп при розробці і здійсненні управлінського рішення і, таким чином, - оптимальний варіант виходу організації (підприємства) із кризової ситуації (передбачуваної чи такої, що вибухнула).

На першому етапі антикризового управління створюється спеціалізована робоча група (команда). Вона може складатися як із власних кадрів організації, так і з фахівців, запрошених з боку лише на час можливої чи реальної кризової ситуації. Фахівці повинні володіти такими знаннями, як теорія криз, прогнозування, конфліктологія, розробка управлінських рішень, дослідження систем управління, макроекономіка, мікроекономіка...

На другому етапі передбачається перевірка доцільності і своєчасності проведення заходів щодо антикризового управління. При недоцільності відбувається повернення до вихідної ситуації — пошуку нових цілей, планування за ними спеціальних заходів. Якщо є обґрунтування доцільності і своєчасності "включення" антикризового управління, відбувається перехід до наступного кроку.

На третьому етапі проводиться розробка управлінських рішень антикризового характеру, що здійснюється в свою чергу в кілька етапів. Основними з них є збір вихідної інформації про ситуацію в організації, структурно-морфологічний аналіз ситуації, визначення шляхів виходу організації з кризової ситуації, визначення необхідних ресурсів, перевірка можливості досягнення поставлених цілей.

На четвертому етапі створюється система реалізації управлінських рішень з виходу організації з кризової ситуації. При цьому групою фахівців, що підготувала ці рішення, визначаються їхні конкретні виконавці. Виконавець повинен мати у своєму розпорядженні необхідні і достатні ресурси для виконання антикризового управлінського рішення, а також за своєю кваліфікацією він повинен відповідати рівню і складності поставлених перед ним завдань.

На п'ятому етапі антикризового управління здійснюється організація виконання управлінських рішень. Це конкретні організаційно-практичні заходи, реалізація яких у чітко визначеній послідовності дозволить досягти цілей, поставлених в антикризовому управлінні.

На наступному (шостому) етапі необхідні оцінка й аналіз якості виконання управлінських рішень за показниками діяльності організації.

У випадку, коли виконання рішення не привело до яких-небудь змін

(позитивних чи негативних), розглядають причини, з яких не виконані рішення чи отримані результати, відмінні від запланованих показників. Після визначення причин незадовільного виконання управлінського рішення підготовляють нове рішення з урахуванням отриманих результатів від уже проведених заходів антикризового управління.

Якщо виконання управлінського рішення дало свої позитивні результати, тобто, у роботі підприємства намітилися тенденції до поліпшення показників господарської діяльності, але не в тім обсязі, що необхідний, то вносяться зміни в систему реалізації управлінських рішень.

На сьомому етапі перевіряється доцільність проведення подальших робіт з виходу організації з кризової ситуації, що складається у визначенні того, на якій стадії виконання знаходиться антикризова програма.

Якщо фахівцями дається висновок про виконання антикризової програми, а ситуація кризового стану організації на ринку не змінилася, необхідно провести розробку заходів щодо зміни статусу організації, зокрема можливе визнання її банкрутом і проведення заходів, пов'язаних з реалізацією процедур визнання банкрутства.

У випадку ж, коли антикризова програма виконана, а зовнішня ситуація становища організації змінилася, систему антикризового управління адаптують до умов, що змінилися на ринку. Для виходу організації з кризової ситуації проводиться підготовка додаткових управлінських рішень антикризового характеру.

На заключному, восьмому етапі, для даної технологічної схеми антикризового управління розробляються заходи щодо прогнозування майбутніх кризових ситуацій. Прогнозування є невід'ємною частиною технології антикризового управління. Воно дозволяє, якщо не уникнути кризової ситуації, то підготуватися до неї і мінімізувати її наслідки.

За наявності на підприємстві вміло розробленого механізму антикризового управління, керівник чи менеджер має підстави передбачати причини і джерела виникнення кризових ситуацій і має про запас заздалегідь спроектовані моделі їх розв'язання для того, щоб, виходячи з наявних ресурсів і критеріїв переваги, вибрати найбільш прийнятні варіанти.

Наприклад, якщо симптомом кризи є низький попит на продукцію підприємства, то можливою причиною цього є те, що продукція неконкурентоспроможна за ціною. Тоді альтернативними варіантами вирішення проблеми є:

а) зниження ціни продукції за рахунок зменшення прибутку на одиниці товару (необхідно досягти не просто зниження відпускної ціни для оптових та роздрібних посередників, але і зниження ціни для кінцевого споживача;

б) покращення системи збуту, зменшення кількості ланок на шляху виробник-споживач для зменшення кінцевої ціни завдяки зменшенню торгових накруток, використання широкої мережі розповсюджувачів для забезпечення конкуренції між продавцями продукції підприємства і унеможливлення штучного завищення кінцевої ціни;

в) зниження ціни продукції при збереженні норми прибутку за рахунок зниження собівартості. Зниження собівартості за рахунок зменшення постійних чи змінних витрат.

Успіх антикризового управління потенціалом підприємства полягає в тому, що керівна ланка повинна вміти передбачати можливість, імовірність появи тих чи

інших виробничих ситуацій, бути готовою до них і діяти адекватно сформованим обставинам.