

ТЕМА 1 Кризи підприємства: сутність та діагностика

1. Кризи: загальні поняття, причини виникнення та наслідки.
2. Класифікація криз.
3. Основи розпізнавання криз.
4. Діагностика криз.

1. Кризи: загальні поняття, причини виникнення та наслідки

Стабільний стан і криза виступають постійними антагонізмами в розвитку будь-якої системи.

Історично склалося так, що розвиток людства був пов'язаний з постійною боротьбою з незгодами - епідеміями, війнами, втратами. У людині, уже на генетичному рівні, закладене прагнення уникати неприємностей, що асоціюються з кризою.

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 витку економічних змін.

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

Причини криз, 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 волюнтаризм в управлінні. Причини криз можуть носити також **природний характер**, що відбивають явища клімату, землетрусу, повені й інших катаклізмів природного походження. А можуть носити **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, а 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, 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. Взагалі наслідки кризи найтісніше пов'язані з двома факторами: її причинами і можливістю управління процесами кризового розвитку.

Наслідки кризи можуть призвести до різких змін чи м'якого тривалого і послідовного виходу. 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, екологія 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 (рис. 1).



Рис. 1 Можливі наслідки кризи

У багатьох випадках рятує ентузіазм. Але ентузіазм не може давати тривалого ефекту, хоча виключати його з програм антикризового управління не варто. При цьому треба розуміти, що й ентузіазм буває різним за своїми джерелами, національними особливостями, традиціями культури і т.д. Якщо ентузіазм використовується для прикриття грубих помилок чи корисливих цілей, він не сприяє зняттю кризової напруги.

2. Класифікація криз

Практика показує, що кризи неоднакові не тільки за причинами і наслідками, але й за самою своєю суттю. Необхідність у розгалуженій класифікації криз пов'язана з диференціацією засобів і способів управління ними.

1. По масштабам. Існують загальні і локальні кризи. **Загальні кризи** охоплюють соціально-економічну систему, **локальні** - тільки частину її.

2. За проблематикою можна виділити макро- і мікрокризи. **Макрокризі** властиві досить великі обсяги і масштаби проблематики. **Мікрокриза** охоплює 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 зважуються 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).

3. За структурою відносин у соціально-економічній системі і диференціацією проблематики її розвитку можна виділити окремі групи криз:

1). 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.

2). Соціальні кризи виникають при загостренні протиріч або 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, відношення 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.

3). Організаційні кризи виявляються як кризи поділу й інтеграції діяльності, розподілу функцій, регламентації діяльності окремих підрозділів, як відділення адміністративних одиниць, регіонів, філій чи дочірніх фірм. Організаційна криза виявляється часто як параліч організаційної діяльності. Однією з його форм є її непомірна бюрократизація.

4). Психологічні - це кризи психологічного стану людини. Вони виявляються у вигляді стресу, що набуває масового характеру, у виникненні почуття невпевненості, паніки, страху за майбутнє, незадоволеності роботою, правовою захищеністю і соціальним станом. Це кризи в соціально-психологічному кліматі суспільства, колективу чи окремої групи.

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

4. За безпосередніми причинами виникнення кризи розділяються на **природні, суспільні, екологічні**. Перші викликані природними умовами життя і діяльності людини. До причин таких криз належать землетруси, урагани, пожежі, кліматичні зміни, повені. Усе це не може не відбиватися на економіці, психології людини, соціальних і політичних процесах. При визначених масштабах такі явища природи народжують кризи.

Причиною кризи можуть бути і суспільні відносини у всіх видах їх прояву.

У сучасних умовах велике значення має розуміння і розпізнавання криз взаємин людини з природою - **екологічних**. Це кризи, що виникають при зміні природних умов, викликаних діяльністю людини, - виснаження ресурсів, забруднення навколишнього середовища, виникнення небезпечних технологій і т. ін.

5. За передбачуваністю 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, пов'язаними з виникненням кризи можуть бути потреби реструктуризації виробництва, зміна структури інтересів під впливом науково-технічного прогресу.

Несподівані кризи часто бувають результатом чи 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** - може виникати періодично і має відомі фази свого настання і протікання.

6. За протіканням. Існують кризи **явні і латентні (приховані)**. Перші протікають помітно і легко виявляються. Другі є прихованими, протікають відносно непомітно і тому найбільш небезпечні.

7. За глибиною кризи бувають глибокими і легкими. **Глибокі, гострі кризи** часто ведуть до руйнування різних структур соціально-економічної системи. Вони протікають складно і нерівномірно, часто акумулюють безліч протиріч, зав'язують їх у заплутаний клубок. **Легкі, м'які** кризи протікають більш послідовно і безболісно. їх можна передбачати, ними легше управляти.

8. За строками кризи поділяються також на групи криз **затяжних і короткочасних**.

3. Основи розпізнавання криз

Небезпека кризи існує завжди, навіть коли її самої немає. Тому дуже важливо знати ознаки настання кризових ситуацій і оцінювати можливості їх розв'язання.

Подолання криз - керований процес. Успіх управління залежить від своєчасного розпізнавання кризи, симптомів її настання.

Ознаками кризи можуть бути:

- масштаби;
- проблематика;
- гострота;
- галузь розвитку;
- причини;
- можливі наслідки;
- фаза прояву кризи.

В управлінні соціально-економічною системою повинен функціонувати **моніторинг антикризового розвитку** - це контроль процесів розвитку і відстеження їхніх тенденцій за критеріями антикризового управління. Цим займаються спеціальні служби.

Процес розпізнавання криз включає:

1. Систему показників розпізнавання кризи.
2. Методологію розрахунку та використання таких показників.
3. Навчання та підбір персоналу, особливо в служби антикризового управління.
4. Розробку процедур взаємодії антикризових підрозділів з іншими функціональними службами підприємства.

4. Діагностика криз

Діагностика - визначення стану об'єкта, предмета, явища чи процесу управління за допомогою реалізації комплексу дослідницьких процедур, виявлення в них слабких ланок і "вузьких місць". Діагностика - це не одноразовий акт, а процес, що здійснюється в часі й у просторі. **Процес діагностики** - дослідницький, пошуковий, пізнавальний процес. Найбільш корисне застосування діагностики для визначення реального стану процесів управління.

Об'єктом діагностики може бути як складна, високоорганізована динамічна система (вся економіка країни, окрема галузь, конкретна фірма чи організація будь-якої форми власності), так і будь-який елемент цих систем (внутрішнє середовище організації, конкретні види ресурсів, організаційна структура, собівартість і т.д.).

Ціль діагностики - встановити діагноз об'єкта дослідження і дати висновок про його стан на дату завершення цього дослідження і на перспективу.

Здійснивши мету на підставі даних діагнозу, можна буде виробити правильну і грамотну економічну (політичну, соціальну) політику, стратегію і тактику.

Завдання діагностики полягають у визначенні заходів, спрямованих на налагодження роботи всіх складових елементів системи, і способів їх реалізації.

Вимоги до діагностики:

1. Автентичність, тобто заснованим на першоджерелах (на первинній достовірній інформації будь-якого виду і будь-якої форми уявлення).

2. Об'єктивність. Це значить, що перед тим, як почати процес діагностування, його учасникам необхідно виробити процедуру оцінки і скласти програму дослідження об'єкта. Ця процедура повинна враховувати три обов'язкових умови: хто проводить дослідження, де воно проводиться і чітко визначення базових параметрів, за якими проводиться дослідження. Це дозволить мінімізувати вплив фактора суб'єктивізму при постановці діагнозу, і, виходить, підвищаться його об'єктивність і точність.

3. Точність. Ціль, завдання і відповідність вимогам, пропонованим до процесу діагностування, здійсненні, якщо все дослідження планується, організується і контролюється відповідно до логіки діагнозу.

Для того, щоб правильно оцінити стан об'єкта діагнозу, необхідна система показників, розробка якісних і кількісних характеристик, шкал для виміру певних значень цих характеристик і показників. Діагностика також передбачає класифікацію можливих відхилень основних параметрів досліджуваних явищ, об'єктів, їх проявів, процедури збору й обробки діагностичної інформації. У загальному вигляді проведення діагностичних досліджень звичайно допускає порівняння стану обраного об'єкта з якою-небудь нормою чи еталоном для того, щоб виявити наявність відхилень і визначити їхній характер - позитивний чи негативний.

Центральне питання в діагностуванні - виявлення причин проблеми. Для виявлення причин виникнення проблеми необхідно зібрати і проаналізувати зовнішню і внутрішню інформацію досліджуваного об'єкта. Таку інформацію можна збирати на основі формальних методів аналізу ринку, аналізу фінансових звітів, інтерв'ювання, запрошення консультантів з управління чи опитування працівників. Інформацію можна збирати і неформально.

Висновки про стан діагностованого об'єкта можуть бути представлені у формі тексту і доповнюватися графіками, таблицями, діаграмами й іншим ілюстративним матеріалом. Усі стадії діагностики тісно пов'язані між собою, недоліки, що виникають в одній з них, позначаються на всьому дослідженні.

Результати діагностики викладаються в наступній послідовності.

1. Визначення загальної тенденції економічного (соціального, політичного) розвитку об'єкта.

2. Розподіл процесу розвитку діагностованого об'єкта на стадії і визначення, на якій з них знаходиться об'єкт.

3. Подається прогноз розвитку об'єкта.