Суть та причини виникнення кризових ситуацій. Антикризове управління підприємством. Менеджер в кризових ситуаціях

Основна властивість світу, у якому економічна теорія почуває себе затишно, це рівновага і стабільність.

Рівновага не знає різких зрушень, зіткнення протилежних сил старого та нового. Стабільність відбиває процвітання, спокій, стійкість, упевненість. Будь-яка система прагне до стабільного стану і хоче уникати хаосу. Однак закони діалектики говорять про зворотне становище. Стабільність не може існувати сама по собі, без хаосу, без кризи.

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 негодами – епідеміями, війнами, втратами. У людині, уже на генетичному рівні, закладене прагнення уникати неприємностей, що вільно чи мимоволі асоціюється з кризою.

У сучасній літературі ще не встановилося загальновизнаного уявлення про кризи в розвитку соціально-економічної системи. Існувала точка зору, що кризи є характерною рисою капіталістичного способу виробництва і повинні бути відсутні при соціалістичному ладі. У минулому існували навіть такі теоретичні положення, що при соціалізмі немає криз, є тільки „труднощі росту”. Багато років у нашій країні саме це поняття було, швидше, ідеологічним, ніж реальним фактором розробки економічної політики розвитку виробництва. Дійсно, з появою проблем на соціалістичних підприємствах виникаючі труднощі „гасилися” вищими органами влади. Держава, втручаючись в економіку того чи іншого підприємства, не допускала та й не могла допустити банкрутства. Не існувало і не могло існувати навіть такого економічного поняття, як „банкрутство”.

Дотепер, через невизначеність наукових передбачень, на кризу реагували тільки з її появою. А іноді, ще гірше, тоді коли надзвичайна ситуація ставала реальністю і назрівала катастрофа.

Але поступово став вимальовуватися інший підхід, виникла інша система на те, як необхідно діяти в передкризових ситуаціях. Зараз у діях ведучих фірм усе більш частіше використовується стратегія попередження кризи.

Дійсно, набагато розумніше та простіше передбачити кризу і ввести в поведінку системи такі нововведення чи альтернативи, що згладять негативні моменти того, щоб стабільний розвиток підприємства не перетерпів значних порушень.

Для запобігання кризи велике значення має своєчасне виявлення ознак майбутньої кризової ситуації.

Менеджеру необхідно вміти передбачати причини та джерела виникнення проблемних ситуацій та мати про запас заздалегідь спроектований механізм їхнього розв’язання для того, щоб наявними ресурсами і можливостями можна було, якщо і не досягти поставленої мети, то хоча б не мати значних втрат.

Суть і причини виникнення кризових ситуацій

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, змінює тенденції життєдіяльності системи, тобто порушує її стійкість, радикальним чином її оновлює. Тому очисна сила кризи потрібна системі не менше, ніж спокійне безтурботне життя. Це дві сторони однієї медалі, одне не може існувати без іншого, це свого роду закон єдності та боротьби двох протилежностей. Без боротьби – немає розвитку.

Таким чином, виникає циклічна тенденція розвитку, що відбиває періодичне настання криз. Кризи не обов’язково є руйнівними, вони можуть протікати з визначеним ступенем гостроти, але їхнє настання викликається не тільки суб’єктивними, але й об’єктивними причинами, самою природою соціально-економічної системи.

Криза – це крайнє загострення протиріч у соціально-економічній системі (організації), що загрожує її життєстійкості в навколишнім 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’єктивних (рис. 1), що відбивають помилки і волюнтаризм 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 розвитку світової економіки, конкуренцією, політичною ситуацією в країні. Другі – з ризикованою стратегією маркетингу, внутрішніми конфліктами, недоліками в організації виробництва, недосконалістю управління, іноваційною 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.

І снують загальні і локальні кризи. Загальна криза охоплює всю соціально-економічну систему, тобто ціле підприємство. Локальна криза охоплює тільки частину підприємства, тобто деякі його підрозділи. До локальних криз належать: криза збуту; криза діяльності; фінансова криза; криза менеджменту; криза організаційної структури підприємства; криза платоспроможності.

Рис. 1. Причини криз.

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. Існує можливість і консервації кризових ситуацій на досить тривалий час. Це може пояснюватися політичними причинами. Взагалі наслідки кризи найтіснішим чином пов’язані з двома факторами: його причинами і можливістю управління процесами кризового розвитку.

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 чи підприємства, так і для навколишнього середовища. 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. 2.)

Рис.2. Можливі наслідки кризи.

Антикризове управління підприємством

Антикризове управління – це спеціальним чином організована система управління, яка має комплексний системний характер, націлена на найбільш оперативне виявлення ознак кризи та створення відповідних передумов для їх своєчасного подолання з метою забезпечення, відновлення життєдіяльності суб’єкта підприємницької діяльності, недопущення виникнення його банкрутства та запобігання кризи в майбутньому.

Антикризове управління підприємством повинно здійснюватись поетапно та передбачати послідовність дій. Зміст кожного етапу антикризового управління полягає в наступному:

Перший етап – діагностика кризових явищ та загроза банкрутства підприємства. На цьому етапі роботи шляхом використання спеціальних методів та прийомів дослідження необхідно:

здійснюється комплексний аналіз результатів фінансової діяльності та фінансово-майнового становища підприємства, вивчити динаміку найважливіших обсягових (обсяг товарообороту, доходів, витрат, прибутку активів та капіталу) та якісних показників діяльності (рентабельності, ліквідності, оборотності, фінансової стійкості підприємства);

оцінити ритмічність та синхронність грошових потоків;

визначити розміри та періодичність виникнення дефіциту грошових потоків;

визначити обсяг, структуру та час погашення зовнішніх фінансових зобов'язань;

визначити основні причини виникнення та поглиблення кризи розвитку підприємства;

оцінити масштаб і можливі наслідки подальшого поглиблення кризових явищ; ймовірність та терміни виникнення ситуації банкрутства;

здійснити аналіз і прогнозування розвитку ринкової ситуації для визначення сприятливості зовнішнього середовища для подолання кризи;

оцінити внутрішні можливості підприємства щодо локалізації та переборення кризових явищ.

Другий етап – визначення мети та завдання антикризового управління. Результати проведеної діагностики дають можливість визначити глибину кризи, яка охопила підприємтво, а отже, дозволяє визначити мету і завдання антикризового управління. Залежно від глибини кризи такими завданнями можуть бути: виведення підприємства зі стану юридичного банкрутства; недопущення виникнення ситуації банкрутства; локалізація кризових явищ; фінансова стабілізація; запобігання повторенню кризи.

Третій етап – визначення суб’єкта антикризової діяльності. На цьому етапі роботи необхідно визначити суб’єкт, який бере на себе відповідальність за розробку і реалізацію антикризових процедур, встановити його повноваження стосовно розробки та впровадження антикризових програм.

Проблематичною є розробка заходів щодо виведення підприємства з кризи тією ж самою особою (або командою менеджерів), діяльність або бездіяльність якої зумовила її появу. Тому, як правило, успішна нормалізація діяльності можлива за умови зміни вищого керівництва або, як мінімум, шляхом залучення до розробки антикризової програми молодих кадрів середньої ланки управління. Новизна й неординарність їх мислення можуть стати серйозною підтримкою вищого керівництва, забезпечуючи розробку ефективного плану виходу з кризи.

У країнах з розвиненою ринковою економікою для виконання цієї роботи використовують позаштатних професіоналів фахівців з питань неспроможності або антикризових керуючих. Оскільки ефективність даної роботи багато в чому визначається досвідом і професіоналізмом запрошених фахівців, їх пошук і залучення до співпраці є необхідним етапом процесу антикризового управління.

Четвертий етап – оцінка часових обмежень процесу антикризового управління, які визначаються часом, наявним у підприємства до порушення справи про банкрутство і адміністративні обмеження повноважного існуючого керівництва. Часові обмеження антикризових процедур визначають інтенсивність поширення кризових явищ. Розуміння цього обумовлює недопущення подальшого поглиблення кризи, оскільки подолання більш глибокої кризи пов’язане із більш значними витратами і труднощами.

П’ятий етап – оцінка ресурсного потенціалу антикризового управління. У сучасній економічній літературі підприємство розглядається як система ресурсів, що взаємодіють між собою і забезпечують досягнення певних результатів, мети діяльності. Основними видами використовуваних ресурсів є: технічні; технологічні; кадрові; просторові; ресурси організаційної структури системи управління; інформаційні; фінансові.

Кожен із зазначених видів ресурсів являє собою сукупність можливостей функціонування підприємства для досягнення стратегічних цілей його діяльності. Існуючі потенційні можливості у підприємства при найбільш ефективному використанні наявних у його розпорядженні ресурси являють собою ресурсний потенціал підприємства.

Оцінюючи ресурсний потенціал в антикризовому управлінні слід звернути увагу на:

достатність ресурсів для вирішення поставлених завдань; комплексність ресурсного потенціалу, тобто наявність усіх видів необхідних ресурсів;

гнучкість і адаптованість ресурсного потенціалу, що визначає спроможність підприємства до інновацій;

перспективність ресурсного потенціалу або наявність життєздатного ядра.

Шостий етап – розробка антикризової програми, яка являє собою детальний план заходів, що мають бути вжиті, послідовність використання ресурсів і відповідальність за їх виконання. Її зміст обумовлюється результатом проведеної діагностики, метою антикризового управління, його часовими та ресурсними обмеженнями.

Сьомий етап – впровадження антикризової програми та контроль за її виконанням. Найважливішою управлінською функцією на етапі безпосереднього проведення запланованих заходів є організація контролю за перебігом виконання розробленої антикризової програми для своєчасного вжиття заходів щодо модернізації або коригування раніше розроблених планів у зв’язку з непрогнозованими змінами у внутрішньому і зовнішньому середовищі, поведінці окремих кредиторів.

Система контролю має забезпечувати, по-перше, відстеження динаміки зовнішніх факторів розвитку кризи, інтегральних показників кризового стану, по-друге, оцінку результатів вжитих заходів (за їх характером, терміни, наслідки реалізації).

Восьмий етап – розробка і реалізація профілактичних заходів щодо запобігання криз в майбутньому. Метою цього етапу процесу антикризового управління є створення або модернізація основних елементів системи протидії банкрутству на рівні підприємства, розробка та реалізація профілактичних заходів щодо запобігання повторенню криз в майбутньому.

З цією метою мають бути внесені відповідні зміни в основні функціональні стратегії та політики підприємства: управління грошовим оборотом і запасами; господарським ризиком; формуванням та використанням прибутку; закупівлі товаро-матеріальних ресурсів; управління дебіторською заборгованістю; залученням кредитних ресурсів, інвестицій та інше. Зміни, що вносяться, мають враховувати передові технології, засоби і інструменти управління економічними процесами, забезпечувати високоефективну і сталу роботу підприємства в майбутньому.

Існують такі підсистеми антикризового управління підприємством:

антикризовий операційний менеджмент;

антикризове фінансове управління;

антикризовий маркетинг;

антикризове управління персоналом;

антикризове організаційне управління.

Заходи по виходу з кризи можна поділити на дві групи: тактичні і стратегічні. Тактичні можуть бути як захисними, так і наступаючими. Стратегічні – заключаються в оцінці стану та аналізу підприємства, вивчення його потенціалу, розробка виробничої програми, плану доходів, інновацій, розробка загальної концепції оздоровлення підприємства.

Менеджер в кризових ситуаціях

Антикризове управління – це управління, в якому поставлено певним чином передбачення небезпеки кризи, аналіз його симптомів, заходів для зниження негативних наслідків кризи і використання його факторів для наступного розвитку.

Керівнику, менеджеру необхідно вміти передбачати причини кризи та джерела виникнення кризових ситуацій, а також потрібно мати заздалегідь спроектований механізм їхнього розв'язана. Менеджер в кризових ситуаціях повинен швидко і адекватно реагувати на розвиток подій, що склалися. Високо кваліфікований менеджер не пропустить жодного кроку проблеми й ухвалення рішення, суть яких зводиться до наступного:

вивчити ситуацію;

провести аналіз підприємства;

визначити мету;

зібрати факти;

врахувати та оцінити можливі способи дій;

оцінити можливі наслідки передбачуваних дій;

прийняти рішення і втілити його у життя;

слідкувати і координувати реалізацію рішень;

підвести підсумки і дати оцінку виконуваних дій.

Менеджер з антикризового управління повинен володіти такими особистими якостями, як:

високий професіоналізм у таких галузях, як фінансовий менеджмент, економіка, маркетинг, менеджмент, господарське право;

досвід практичної діяльності;

ініціативність, спроможність до активних дій щодо виведення підприємства з кризи, незважаючи на окремі невдачі, промахи і неефективність рішення;

творчий підхід, спроможність до побудови нестандартних бізнес-схем і програм;

бізнес-інтуїція, спроможність до передчуття одержання прибутку і досягнення поставленої мети;

висока відповідальність за доручену справу;

вміння працювати в команді, прислухатись до думки фахівців підприємства і бути їх лідером;

високі морально-етичні якості, відповідальність за використання конфіденційної інформації тощо.

Крім особистих якостей ефективної діяльності антикризового керуючого визначається певними чинниками (передумови, що мають бути створені для нього) такі як:

повна передача повноважень і відповідальність за результати діяльності підприємства в період проведення антикризових процедур;

доступність до всієї інформації, що стосується діяльності підприємства і його взаємовідносин із зовнішнім середовищем;

створення дійового механізму зацікавленості (матеріального і морального) в подоланні кризи і збереження підприємства як життєздатного суб’єкта.

Висновок. Криза – це об’єктивне явище в соціально-економічній системі і в основі її функціонування та розвитку лежить керована діяльність людини. Бажання ефективно управляти економічною системою може виражатися в прагненні розширювати сферу управління, тобто знижувати частку некерованих процесів. І в певній мірі це вдається. Можна допустити, що в майбутньому людина взагалі виключить кризи в розвитку соціально-економічних систем, а сьогоднішні кризи тільки характеризують рівень розвитку людини, недолік знань, недосконалість управління та інше.

Криза – це крайнє загострення протиріч в організації, що загрожує її життєстійкості в навколишнім середовищі. Якщо вчасно не виявити кризу, то вона буде розвиватися, прогресувати і може виникнути загроза банкрутства підприємства.

Подолання кризи – це керований процес. Про це свідчить багато криз, що відбувалися в історії розвитку людства, виробництва й економіки. Успіх управління залежить від своєчасного виявлення кризи, визначення симптомів її настання.

Незначні кризи необхідні для підприємства тому, що вони змінюють тенденції життєдіяльності системи, тобто порушує її стійкість, радикальним чином її оновлює. Незначні кризи зміцнюють підприємство, підвищують кваліфікаційний рівень персоналу з антикризового управління.