

ТЕМА 8. ТЕХНОЛОГІЇ ЗДІЙСНЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

8.1. Організаційно-економічні передумови антикризового управління

Стійкість - одна з основних динамічних характеристик економічної системи, що являє собою здатність повертатися у початковий (або близький до початкового) режим, який встановився після виходу з нього в результаті будь-якої дії. Стійкість являє собою одну з основних динамічних характеристик систем управління, що проявляється в її здатності функціонувати в умовах зовнішніх та внутрішніх негативних впливів. Головною умовою стійкості системи є її здатність до саморегулювання, адаптивності, тобто пристосованість до середовища (зовнішнього, внутрішнього), що змінилося.

До найважливіших якостей, що характеризують адаптивність (здатність до адаптації) системи, належать [17, с.120] :

- 1) самостійність змін параметрів функціонування системи;
- 2) властивість самоорганізації, тобто самостійне перетворення системи при збереженні властивих їй якісних характеристик;
- 3) самостійне відшукування умов, за яких система задовольняє критерії якості функціонування [].

Основним параметром стійкості системи є область стійкості - структурована група показників, вихід за межі якої переводить систему в нестійкий стан.

Антикризове управління є систематизованою, структурованою, багатоплановою, з урахуванням часових характеристик діяльністю з профілактики руйнівних процесів або їх подолання і на цій основі - набуття системою нової прогресивної якості щодо підтримання її стійкості.

Тому криза як переломний етап у функціонуванні системи, на якому вона зазнає впливу зовнішніх та внутрішніх факторів, вимагає від системи якісно нового реагування, оскільки основна особливість криз полягає в тому, що вона криє в собі загрозу руйнування системи.

Існує три види проблем, за яких виникає необхідність антикризового управління. Ці проблеми можна класифікувати так [17, с. 121] :

Руйнування одного елемента системи управління. Виникнення такої проблеми зумовлено руйнуванням одного елемента системи управління. На рівні підприємства це може бути проблема постачання сировини, при вирішенні якої необхідно замінити джерело постачання або самого постачальника.

Необхідність коригування моделі управління. Вирішення цієї проблеми вимагає коригування моделі управління або її регулювання. При цьому коригують: а) управлінське рішення; б) модель управління шляхом

вилучення або доповнення окремих елементів, а модель управління загалом продовжує працювати.

Руйнування системи управління. У цьому разі необхідно створити іншу систему на якісно новій основі, більш прогресивну та перспективну.

Звичайно, кожний конкретний випадок щодо виходу з кризової ситуації вимагає відповідних підходів до прийняття рішень.

За наявності проблем першого виду необхідно вирішити такі завдання [17, с. 121] :

- виявити елемент системи, що призвів до кризи;
- проаналізувати причини невідповідності в роботі даного елемента;
- проаналізувати потенційні наслідки збою у функціонуванні цього елемента;
- знайти шляхи і можливості заміни даного елемента, який призвів до кризової ситуації в роботі системи управління.

За наявності проблем другого виду необхідно:

- критично розглянути модель управління та зробити висновки щодо:
 - а) коригування прийнятого управлінського рішення, якщо модель управління в цілому визнана дієвою;
 - б) регулювання моделі таким чином, щоб, не змінюючи її суті, доповнити модель або вилучити окремі її елементи. При цьому необхідно пам'ятати: доповнення або вилучення окремих елементів може зумовити більш глибокі зміни в системі управління, ніж видається на перший погляд;
- спрогнозувати або розрахувати потенційні наслідки коригування та/або регулювання;
- здійснювати постійний моніторинг наслідків коригування та/ або регулювання.

За наявності проблем третього виду необхідно:

- усвідомити і проаналізувати причини, які призвели до руйнування системи управління;
- оцінити наслідки і потенційні втрати, які виникли або які можуть виникнути внаслідок руйнування системи управління;
- розробити і прийняти нову, більш сучасну модель управління;
- розробити механізми реалізації нової системи управління.

Віднісши кризові явища України до проблем третього виду, для визначення стратегічних цілей і завдань антикризового управління з виведення країни із кризи необхідно діяти відповідно до схеми, наведеної вище.

8.2. Основні поняття технології антикризового управління

Будь-яке управління - це процес, тобто послідовність операцій, прийомів, методів формування і здійснення впливів на керований об'єкт.

Цей процес має природний закономірний зміст, який визначається сутністю управління: цілепокладанням, оцінкою ситуації, знаходженням основної проблеми, прийняттям і реалізацією управлінського рішення [17, с. 123].

Проте в рамках загального змісту процесу управління можливі різні варіанти формування впливу, які відображають особливості суб'єкта та об'єкта управління, конкретні обставини, досвід та компетенцію менеджера, персонал управління та інші характеристики реальних умов управлінської діяльності. Відповідно до цього процес управління свідомо вибудовується за критеріями раціональності, економії часу, використання ресурсів, максимальної ефективності. Усе це має назву технології управління, яка визначає вибір, реалізацію, відповідну послідовність, паралельність та комбінацію операцій при розробці управлінського рішення.

Антикризове управління характеризується відповідними технологічними схемами управління. Проте специфіка антикризового управління відображає і специфіку його технології. Суттєвий вплив тут можуть справляти такі фактори, як дефіцит часу, зниження керованості, конфлікт інтересів, високий ступінь невизначеності і ризику, складне поєднання проблем, вплив зовнішнього середовища, зниження конкурентоспроможності, порушення балансу влади.

Технологія антикризового управління - це комплекс послідовно здійснюваних заходів запобігання кризі, її профілактики, врегулювання, зниження її негативних наслідків. Вона передбачає як дослідницько-аналітичну, так і соціально-організаційну діяльність. Не можна технологію антикризового управління зводити тільки до пошуку варіантів поведінки. Це технологія активної управлінської діяльності, повний комплекс всіх її функцій, ролей і повноважень.

Технологію управління визначають як систему операцій і процедур, виконаних керівниками, фахівцями та технічними виконавцями в певній послідовності з використанням необхідних для цього методів і технічних засобів. Основне призначення технології управління - встановлення раціональної схеми взаємодії структурних підрозділів та окремих виконавців у процесі управління.

Антикризове управління характеризується певними технологічними та специфічними схемами управління. Тут істотний вплив можуть чинити фактори дефіциту часу, зниження керованості, конфліктність, високий ступінь невизначеності і ризику, складне переплетення проблем, тиск зовнішнього середовища, зниження конкурентоспроможності, порушення необхідного балансу економічних інтересів.

Технологія антикризового управління — це комплекс послідовних заходів попередження, профілактики, подолання кризи, зниження рівня його негативних наслідків. Вона припускає як велику дослідницько-

аналітичну роботу, так і соціально-організаційну практичну діяльність. Не можна технологію антикризового управління зводити тільки до пошуку варіантів поведінки. Це - активна управлінська діяльність в повному комплексі всіх її функцій, ролей і повноважень [17, с. 123].

Метою технології управління є оптимізація управлінського процесу, раціоналізація його шляхом виключення таких видів діяльності та операцій, які не є необхідними для досягнення результату.

Основна функція технології антикризового управління полягає в забезпеченні наукового та функціонального взаємозв'язку процесів управління з конкретними управлінськими технологіями, які сприяють реалізації управлінської діяльності на попереджуючий аналітичний та інноваційний розвиток.

Розробка технології управління передбачає визначення кількості, послідовності і характеру операцій, які становлять процес управління, розробку або підбір для кожної операції відповідних способів, прийомів і технічних засобів, виявлення оптимальних умов протікання процесу переведення об'єкта з вихідного стану в бажаний або запланований.

Спираючись на аналіз наявних теорій та практичний досвід, можна зробити висновок, що діагностика в антикризовому управлінні повинна бути доповнена методологією інституціонального підходу, завдяки чому оцінка здатності підприємств «витримувати» напругу кризової ситуації виводиться з розпізнавання норми і патології рівня їх корпоративності, інститутів організації і технологій.

Проблема специфічних властивостей економічної діагностики, які проявляються в антикризовому управлінні залишається актуальною і включає:

- вивчення нових якостей об'єкта управління в результаті розвитку соціально-економічних систем;
- виявлення причинно-наслідкових зв'язків у розвитку об'єкта і суб'єкта управління;
- визначення меж експертного знання та досвіду менеджера і використаних експертних систем у діагностуванні кризи, його попередженні і після нього;
- моніторинг за зміною станів ситуації в умовах високої ентропії ринкового макросередовища підприємств, істотно знижує керованість і ступінь інформаційного контролю та ймовірність прогнозування;
- необхідність підвищення ефективності антикризових і прогностичних функцій діагностики.

Різне підвищення рівня складності функціонуючих соціально-економічних систем відбивається на вимогах до якості та ефективності їхнього менеджменту. Це тягне концептуальне переосмислення деяких напрямів і завдань діагностики в управлінні.

Поряд з цим потрібно відоме узагальнення теорії діагностики, щоб синтезувати різноманіття підходів до діагнозу фінансово-економічного стану підприємства, його організаційної будови і системи управління.

Узагальнюючи підходи до поняття діагностики як елементу розпізнавання причин «хвороб» підприємства, їх попередження та профілактики в майбутньому, є необхідність підкреслити, що в діагностиці присутні інструментальні ознаки антикризової технології. Це вимагає введення в науковий обіг ідеї інституціонального і корпоративного змісту діагностики [4, с. 85].

Діагностика в антикризовому управлінні покликана розпізнавати інституціонально-нормативне «середовище» органу влади і доповнювати тим заходи попереджувального оздоровлення.

Згідно сучасним загальнонауковим уявленням, управління є аспектом самоврядування системи й у загальному вигляді являє впорядкування системи та вирішення проблемних ситуацій. Управління та самоврядування в межах одного органу взаємозалежні загальним ситуативно-цільовим полем виникнення проблем та їх можливими рішеннями, які сприяють впорядкуванню в них різних процесів.

Найбільш відповідальний етап у технології антикризового управління - розробка управлінських рішень. Якість управлінських рішень залежить від безлічі факторів, найбільш значущими з яких категорія проблеми, умови розробки рішень, достатність вихідної інформації, достовірність вихідної інформації, масштаб проблеми, технічне оснащення. Перераховані фактори природно можуть бути доповнені іншими, залежно від специфіки поставленої мети, виникаючих проблем, умов їх вирішення в процесах антикризового управління.

Технологічна схема розробки управлінських рішень в антикризовому управлінні складається з наступних етапів.

Технологія антикризового управління характеризується не тільки послідовністю етапів розробки управлінських рішень, а й використанням певних прийомів аналізу і оцінок, організації роботи, вибору варіантів антикризових рішень.

Аналіз діяльності організації в технології антикризового управління може вестися в різних напрямках, по різних методиках з урахуванням специфіки конкретної ситуації. Аналіз стану та динаміки показників рекомендується проводити оцінкою [17, с. 24] :

- економічної ситуації і тенденцій ринку;
- фінансового стану організації;
- виробничих технологій;
- організації управління;
- персоналу;
- інформаційного забезпечення;
- безпеки та ризику;

- положення організації в суспільних відносинах;
- правового поля.

З усього різноманіття напрямків аналізу необхідно виділити аналіз фінансово-господарської діяльності. Фінансовий стан виявляється за допомогою системи показників, що відображають наявність, розміщення, використання, рух грошових ресурсів підприємства і формується під впливом безлічі факторів.

Основні напрями аналізу фінансового стану організації [4, с. 3]:

- аналіз динаміки складу і структури майна;
- оцінка руху джерел фінансування;
- характеристика стану запасів і витрат;
- аналіз фінансових коефіцієнтів.

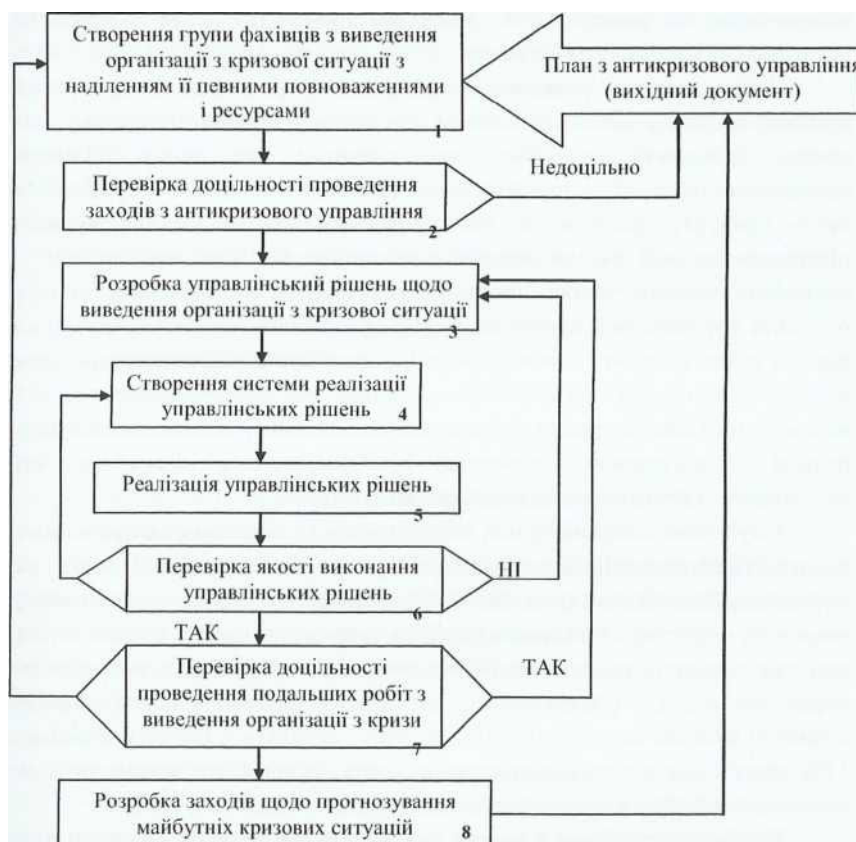


Рис. 2. Технологічна схема розробки управлінських рішень в антикризовому управлінні [17, с. 125].

Фінансові результати діяльності підприємства оцінюються цілою системою індикаторів, серед яких основним є прибуток. Інформація про реальні розміри і місцезнаходження коштів організації, як правило, зосереджена в балансі, головній книзі, договорах.

Аналіз інформаційного забезпечення дозволяє визначити об'єктивність, достатність і цінність інформації для прийняття ефективних

рішень в антикризовому управлінні. Для цього потрібно з'ясувати, яким чином організовано надходження управлінської інформації керівництву організації. Необхідно уявити, чи влаштовує ця система фахівців з антикризового управління, чи забезпечує вона керівництво інформацією, достатньою для оперативного управління. Якщо не влаштовує, то визначити інформацію, яка необхідна для здійснення ефективного оперативного управління та внести до положення про підрозділи і посадові інструкції пункти, що забезпечують надходження керівництву необхідної інформації. Важливим є також питання вирішення про своєчасне надання якісної й достовірної інформації.

Технологія антикризового управління - вирішальний фактор його успіху. Вона повинна розроблятися з урахуванням конкретних обставин і певною мірою є продуктом мистецтва управління.

8.3. Загальна схема процесу управління в кризовій ситуації

Технологічна схема антикризового управління складається з восьми етапів. Вони характеризують зворотно-поступальну послідовність різних операцій і їх груп при розробці та прийнятті управлінського рішення і, таким чином, - оптимальний варіант виходу системи (організації, підприємства) із передбачуваної або наявної кризової ситуації.

Етап 1. На цьому етапі антикризового управління створюється спеціальна робоча група. Вона може складатися із власних кадрів організації або із спеціалістів, які запрошені тільки на час можливої чи реальної кризової ситуації. Спеціалісти при цьому повинні володіти знаннями з теорії криз, прогнозування, дослідження системи управління, макроекономіки, мікроекономіки і т. ін. і, крім того, мистецтвом вирішення проблем у процесі антикризового управління та практичною методологією ефективного управління в умовах ризику й невизначеності; мати спеціальну підготовку в галузі управління; розуміти та враховувати специфіку роботи певного об'єкта в загальнодержавній, регіональній та галузевій інфраструктурах, функціональну специфіку управління фінансами, персоналом, технологіями, інформаційними потоками тощо.

Така група може бути виділена в окрему структурну одиницю або мати статус консультативного органу при апараті управління організацією. Критеріями відбору до групи спеціалістів з антикризового управління є як сама особистість, так і досвід практичної діяльності, характер освіти та соціально-психологічне спрямування діяльності.

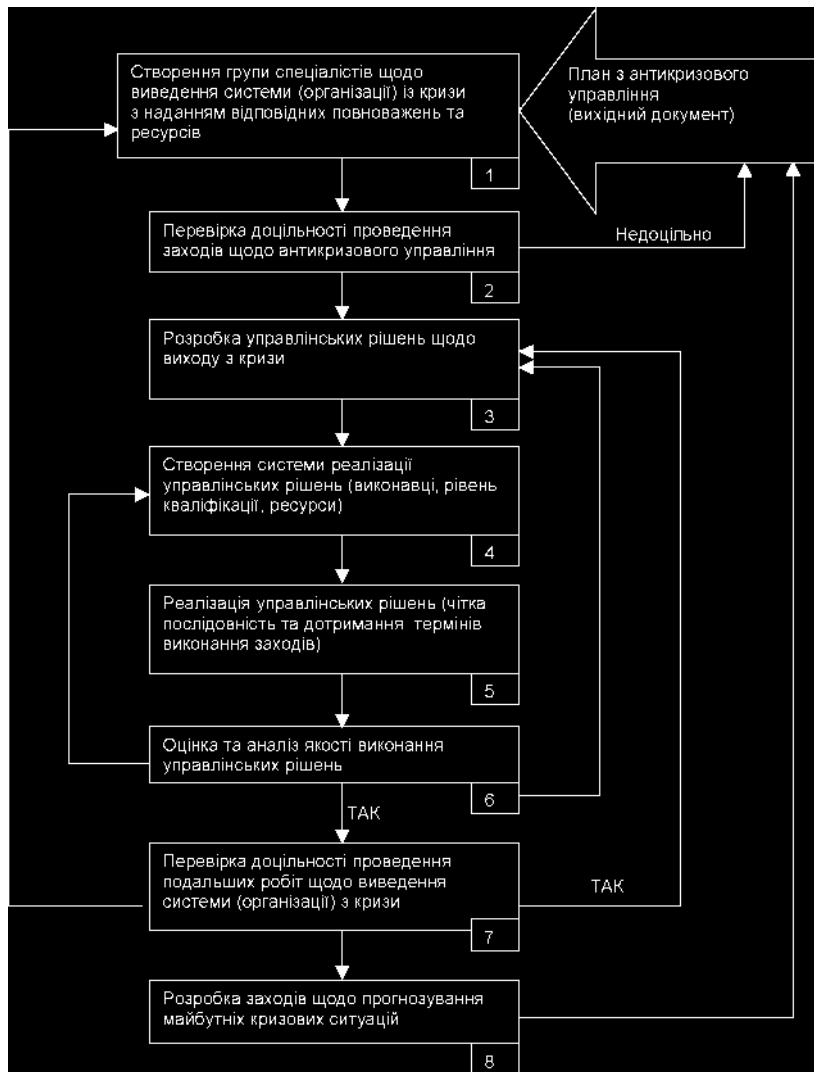


Рис 3. Технологічна схема антикризового управління [17, с. 131].

Етап 2. Це другий етап у технології антикризового управління, на якому необхідно визначити доцільність та своєчасність проведення заходів щодо антикризового управління. У разі їх недоцільності відбувається повернення до вихідної ситуації - пошуку нових цілей, планування по них спеціальних заходів. Якщо є підстави щодо доцільності та своєчасності «введення» антикризового управління, переходять до етапу 3.

Етап 3. На цьому етапі розробляються управлінські рішення антикризового характеру також у кілька етапів. Основними з них є: збирання інформації щодо ситуації в організації; структурно-морфологічний аналіз ситуації; визначення шляхів виходу організації з кризової ситуації та необхідних ресурсів; перевірка можливостей щодо досягнення поставлених цілей.

Етап 4. На цьому етапі створюється система реалізації управлінських рішень щодо виведення організації з кризової ситуації. При цьому групою спеціалістів, що підготувала ці рішення, визначаються конкретні

виконавці. Виконавець повинен мати необхідні та достатні ресурси для реалізації антикризового управлінського рішення; а також за своєю кваліфікацією відповідати рівню і складності поставлених перед ним завдань. У противному разі заходи з антикризового управління здійснюватимуться за іншою схемою, яка відрізнятиметься від запланованої і навіть стане неможливою.

Етап 5. На цьому етапі антикризового управління організується виконання управлінських рішень, що передбачає конкретні організаційно-практичні заходи, реалізація яких у чітко визначеній послідовності дасть змогу досягнути цілей, поставлених в антикризовому управлінні.

Етап 6. На шостому етапі необхідно здійснити оцінку та аналіз якості виконання управлінських рішень за показниками діяльності організації.

Якщо виконання рішень не призвело до будь-яких наслідків (позитивні, негативні), розглядаються причини, через які не виконані рішення або отримані результати, які не відповідають запланованим. Після визначення причин незадовільного виконання управлінських рішень готується нове - з урахуванням отриманих результатів від уже вжитих заходів з антикризового управління.

Якщо виконання управлінського рішення дало позитивні результати, тобто з'явилася тенденція до поліпшення показників діяльності, але не в необхідному обсязі, то вносяться зміни в систему реалізації управлінських рішень. Якщо якість виконання управлінського рішення задовольняє критерії ефективності, тобто рішення виконано й отримані необхідні результати, у діяльності організації відбулися зміни на краще, здійснюється перехід до наступного етапу антикризового управління.

Етап 7. На цьому етапі перевіряється доцільність проведення наступних робіт щодо виведення організації із кризової ситуації, тобто визначається, на якому етапі перебуває виконання антикризової програми.

Якщо спеціалісти роблять висновок про виконання антикризової програми і ситуація кризового стану організації в зовнішньому середовищі змінилася, систему антикризового управління адаптують до умов, що змінилися, тобто проводиться підготовка додаткових управлінських рішень. Якщо ж стан організації у зовнішньому середовищі не змінився, необхідно розробити заходи щодо зміни статусу організації.

Етап 8. На останньому етапі цієї технологічної схеми антикризового управління розробляються заходи з прогнозування кризових ситуацій у майбутньому. Прогнозування є невід'ємною частиною технології антикризового управління, що дає змогу якщо не уникнути кризової ситуації, то підготуватися до неї і мінімізувати її наслідки.

Важливою є система контролю та раннього виявлення ознак кризової ситуації.

8.4. Схема розробки та прийняття управлінських рішень у кризовій ситуації

Найбільш відповідальний етап при виведенні організації з кризової ситуації - це розробка управлінських рішень.

Якість управлінських рішень залежить від багатьох факторів, найбільш значущими з яких можна вважати такі [17, с. 30]:

1. Категорія проблем:

- *стандартні проблеми.* Їх вирішення вимагає чітко дотримуватися визначених стандартів. Такі проблеми не допускають ніяких відхилень, а в кінцевому результаті в їх вирішенні головну роль мають відігравати вміння та навички;

- *типові проблеми.* Вони вирішуються на базі багатьох визначених, наперед заданих правил, крім того, у процесі їх вирішення необхідно з великої кількості вибрати конкретний, дуже часто єдиний набір правил, що дає змогу досягти успіху;

- *евристичні проблеми.* У процесі їх розв'язання потрібно або знайти, наприклад у літературі, або сформулювати самим правила їх розв'язання з наступним їх використанням.

На сьогодні спеціалісти з антикризового управління методично недостатньо підготовлені щодо вирішення стандартних і типових проблем. Сучасний, а тим більше завтрашній менеджер має володіти якостями ефективного евристичного мислення. Необхідно, щоб методичний апарат давав змогу сприймати потік інновацій як природну необхідність щодо постійного вдосконалення управління.

2. Умови використання:

- *квазістабільні,* або сприятливі умови, коли перед фахівцем не виникає ніяких непередбачених ситуацій;

- *екстремальні,* тобто такі умови, коли фахівцеві потрібно показати всі свої якості, за якими будуть оцінювати його професійну придатність;

- *кризові умови,* тобто пов'язані з виникненням непередбачених ситуацій, що можуть призвести до невиконання звичайних показників діяльності, а в окремих випадках - до аварій або катастроф.

3. Достатність вихідної інформації:

- *недостатній обсяг вихідної інформації.* Для вирішення поставленого завдання необхідно знайти або синтезувати інформацію, яка дасть змогу досягти бажаної мети.

- *достатність вихідної інформації;*

- *надлишковість вихідної інформації* Фахівець повинен уміти виявити тільки необхідну інформацію і користуватися лише нею.

4. Достовірність (вірогідність) вихідної інформації:

- *явно недостовірна,* не відповідає умовам завдання, виявити невірогідність якої нескладно;

- *псевдодостовірна*, що відповідає умовам завдання, однак містить такі дані, що не дають змоги правильно вирішити вихідне завдання;

- *цілком достовірна*, відповідає умовам завдання, що дає змогу отримати правильне рішення вихідного завдання.

5. Масштаб проблеми:

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

- *локальні проблеми* - від їх розв'язання залежить життєдіяльність невеликої групи людей;

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

6. Технічне оснащення:

- *відсутнє*. Немає необхідності у технічних засобах для якісного процесу навчання;

- *є в недостатньому обсязі*. Технічних засобів недостатньо для стійкого і якісного процесу навчання;

- *є в достатньому обсязі*. Технічні засоби є в повному обсязі та функціонують відповідно до вимог навчального процесу.

Перераховані універсальні фактори природно можуть бути доповнені іншими залежно від специфіки поставленої мети, проблем, що виникають, умов їх вирішення в процесі антикризового управління. Загальна послідовність розробки управлінських рішень в антикризовому управлінні складається з одинадцяти етапів.

I етап - підготовки управлінських рішень - розробляється система заходів щодо виведення організації із кризової ситуації;

II етап - збирається інформація про ситуацію в організації, що зводиться до аналізу потоків документів (вхідні, вихідні, звіти, плани тощо) організації та її структурних підрозділів. Аналіз господарської діяльності дає змогу виявити слабкі місця організації в напрямі, необхідному в подальшому для підвищення її виробничого потенціалу;

III етап - проводиться структурний аналіз кризової ситуації. Цей етап є досить складним та відповідальним у схемі технології розробки управлінських рішень. Необхідно визначити та проранжувати причини кризової ситуації.

IV етап - визначається доцільність та шляхи виведення організації із кризової ситуації. Доцільність чи недоцільність, а також спосіб виведення організації із кризи залежить від того, наскільки криза вплинула на її діяльність. Даний етап передбачає три напрями подальшого розвитку, а саме: етапи V-VII;

V етап - якщо з'ясовано, що момент початку діяльності щодо виведення організації із кризи минув, можливий лише контроль за процесами, що відбуваються в ній;

VI етап - якщо кризова ситуація дуже негативно вплинула на діяльність організації і подальше її існування неможливе, вибудовується модель припинення її діяльності;

VII етап - якщо кризова ситуація вплинула на діяльність організації не дуже суттєво, вибудовується модель реорганізації (зміна статусу) діяльності організації.

Отримані на V-VII етапах результати дають змогу прогнозувати показники діяльності організації відповідно до вибраного шляху виходу з кризи.

VIII етап - після окреслення цілей організації визначаються ресурси (внутрішні, зовнішні), необхідні для досягнення цих цілей;

IX етап - розробляються заходи щодо реалізації поставлених цілей шляхом розробки програми дій спеціалістів, які реалізують антикризове управління;

X етап - перевіряються можливості досягнення поставлених цілей (тобто аналізуються наявні ресурси) та якість проведеного аналізу кризової ситуації. У разі недостатності ресурсів переглядаються підходи до створення системи з виведення організації із кризової ситуації;

XI етап - на підставі отриманих даних та розроблених програм реалізації цілей формуються управлінські рішення щодо виведення організації з кризової ситуації (антикризові управлінські рішення).

Питання для самоконтролю:

1. Технологічна схема розробки управлінських рішень в антикризовому управлінні
2. Технологічна схема антикризового управління
3. Аналіз макросередовища