

Дисциплина «Антикризисное управление»

ТЕМА №2. СОДЕРЖАНИЕ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ – это такой вид управления, при котором развиты механизмы предвидения и мониторинга кризиса, анализа его природы, вероятности, признаков, применения методов снижения отрицательных последствий кризиса и использования его результатов для будущего более устойчивого развития.

НАПРАВЛЕНИЯ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ:

1. Включает проблемы распознавания предкризисных ситуаций.
2. Связаны с методологическими проблемами жизнедеятельности организации. Эта группа включает комплекс проблем финансово-экономического характера.
3. Включает проблемы мониторинга кризисов и разработку прогнозов развития социально-экономических систем, проблемы разработки управленческих решений.
4. Включает конфликтологию и селекцию персонала, которая всегда сопровождает кризисные ситуации.

ПРИОРИТЕТНЫМИ СРЕДСТВАМИ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ДОЛЖНЫ ЯВЛЯТЬСЯ:

- мотивирование, ориентированное на антикризисные меры;
- поддержание оптимизма и уверенности у персонала, предотвращение конфликтов;
- интеграции по ценностям профессионализма;
- развитие инициативы в решении проблем развития;
- корпоративность, взаимоприемлемость, поддержка инноваций.

ФУНКЦИИ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ:

это виды деятельности, которые реализуют предмет антикризисного управления и определяют его результат. Они отвечают на простой вопрос: что надо делать, чтобы управлять успешно на всех стадиях кризиса.

можно выделить **шесть функций**:

- предкризисное управление;
- управление в условиях кризиса;
- управление процессами выхода из кризиса;
- стабилизация неустойчивых ситуаций (обеспечение управляемости);
- минимизация потерь и упущенных возможностей;
- своевременное принятие решений.

СТРАТЕГИИ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ:

- предупреждение кризиса, подготовка к его появлению;
- ожидание зрелости кризиса для его преодоления;
- противодействие кризисным явлениям, замедление его процессов;
- стабилизация ситуаций посредством использования резервов, дополнительных ресурсов;
- рассчитанный риск;
- последовательный вывод из кризиса;
- предвидение и создание условий устранения последствий кризиса.

НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ВЛИЯЮТ СЛЕДУЮЩИЕ ФАКТОРЫ:

1. Профессионализм антикризисного управления и специальная подготовка.

Формируется в ходе специального обучения, целенаправленного аккумулирования опыта и развития искусства антикризисного управления. В настоящее время в стране создана система обучения антикризисных управляющих, которые способны выводить предприятие из кризиса с наименьшими потерями.

2. **Искусство управления**, данное природой и приобретенное в процессе специальной подготовки. Важен психологический анализ в отборе специалистов, которые способны чутко реагировать на приближение кризиса и управлять в экстремальных ситуациях.

3. **Методология разработки рискованных решений**. Такая методология должна быть создана и освоена, потому что она в значительной мере определяет такие качества управленческих решений, как своевременность, полнота отражения проблемы, конкретность, организационная значимость.

4. **Научный анализ обстановки**, прогнозирование тенденций. Видение будущего и не субъективное, а основанное на точном, научно обоснованном анализе позволяет постоянно осуществлять мониторинг приближающегося кризиса.

5. **Корпоративность**, т. е. понимание и принятие всеми работниками целей организации, готовность самоотверженно работать для их достижения, это особый вид интеграции всех сотрудников, развитие внутреннего патриотизма и энтузиазма.

НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ВЛИЯЮТ СЛЕДУЮЩИЕ ФАКТОРЫ:

6. Лидерство определяется не только личностью менеджера, но и сложившимся стилем работы, структурой персонала управления, авторитетом власти, уверенностью, укрепившимся доверием к менеджеру.

7. Оперативность и гибкость управления заключаются в изменении управления в соответствии с ситуациями, адаптации управления к условиям кризиса.

8. Стратегия и качество антикризисных программ. Во многих ситуациях возможна потребность в изменении стратегии управления и в разработке специальных программ антикризисного развития.

9. Человеческий фактор – подразумевает обязательное наличие антикризисной команды – ближайших помощников антикризисного менеджера, которые могут пользоваться его особым доверием.

10. Система мониторинга кризисных ситуаций – это организованные действия по непрерывному постоянному определению вероятности и реальности наступления кризиса для его своевременного обнаружения и распознавания.

ТЕХНОЛОГИЯ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ – это комплекс последовательно осуществляемых действий по профилактике, предупреждению, преодолению кризиса.

ТЕХНОЛОГИЯ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ – это технология активной управленческой деятельности со всей совокупностью ее функций, методов, ролей и т. д.

ОБЩАЯ СХЕМА МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ В КРИЗИСНОЙ СИТУАЦИИ

Блок 1. Создание специализированной рабочей группы. Она может состоять из персонала организации и из работников, приглашенных со стороны на время возможной или реальной кризисной ситуации. Специалисты должны знать прогнозирование, конфликтологию, теорию кризисов, исследование систем управления, макроэкономику, микроэкономику и т. д. Группа может быть выделена в отдельное подразделение в организационной структуре предприятия.

Блок 2. Предполагается проверка целесообразности и своевременности проведения мероприятий по антикризисному управлению. При нецелесообразности происходит возвращение к исходной ситуации – поиску новых целей, планированию по ним специальных мероприятий. Если есть обоснование целесообразности и своевременности «включения» антикризисного управления, совершается переход к блоку 3.

Блок 3. Создаются антикризисные управленческие решения. Важнейшим этапом является получение необходимой информации о ситуации в организации, структурно-морфологический анализ ситуации, определение необходимых ресурсов и путей вывода организации из кризисной ситуации, проверка возможности достижения поставленных целей.

Блок 4. Создается система реализации мероприятий по разрешению острых противоречий в организации. При этом группой специалистов, подготовившей эти решения, определяются их конкретные исполнители. Исполнитель должен располагать необходимыми и достаточными ресурсами для выполнения антикризисного управленческого решения, а также обладать знаниями и навыками по управлению кризисными ситуациями.

Блок 5. Осуществляется организация выполнения управленческих решений. Это конкретные организационно-практические мероприятия, реализация которых в четко определенной последовательности позволит достигнуть целей, поставленных в антикризисном управлении.

Блок 6. Оценка и анализ качества выполнения управленческих решений по показателям деятельности организации. Если качество выполнения управленческого решения удовлетворяет критериям эффективности, т. е. в деятельности организации установлена положительная динамика развития, начинается следующий этап антикризисного управления.

Блок 7. Проверяется целесообразность проведения дальнейших работ по выводу организации из кризисной ситуации, определению стадии антикризисной программы.

Блок 8. На заключительном для данной технологической схемы этапе антикризисного управления разрабатываются мероприятия по прогнозированию будущих кризисных ситуаций. Прогнозирование позволяет, если не избежать кризисной ситуации, то подготовиться к ней и минимизировать ее последствия.

1. Серьезным предупреждением грядущего неблагополучия предприятия может быть отрицательная реакция партнеров по бизнесу, кредиторов, банков, поставщиков, потребителей на различные мероприятия, проводимые организацией.

Значимыми являются различные преобразования предприятия (структурные, организационные, открытие или закрытие подразделений, филиалов, дочерних фирм, их слияние), частая и необоснованная смена поставщиков, освоение новых сегментов, риски в закупке предметов труда и другие изменения в его стратегии.

2. Грядущую кризисную ситуацию характеризуют также изменения финансовых показателей, финансовая отчетность и результаты аудиторских проверок.

Предметом тщательного наблюдения здесь являются:

- задержки с предоставлением бухгалтерских документов (могут отражать умышленные действия или низкую квалификацию работников финансовых подразделений);

- увеличение или уменьшение материальных запасов (может свидетельствовать о сознательных действиях или о неспособности компании осуществить поставки);

- изменения в активной и пассивной частях бухгалтерского баланса;

- уменьшение доходов предприятия и падение его прибыльности, обесценивание его акций, установление чрезмерно низких или высоких цен на продукцию и т. д. Вызвать беспокойство могут также внеплановые проверки предприятия, ограничение его коммерческой деятельности органами власти, отмена и изъятие лицензии и т. д.;

- увеличение задолженности предприятия поставщикам и кредиторам.

ТЕХНОЛОГИЯ РАЗРАБОТКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ

Качество управленческих решений зависит от множества факторов:

1. Категория проблем:

1) стандартные проблемы. Такие проблемы не допускают никаких отклонений в сторону, и в конечном счете в их решении главную роль должны играть умения и навыки;

2) типовые проблемы. Разрешаются на основе существующих правил и алгоритмов, причем в ходе решения следует из множества способов выбрать оптимальный набор правил и схем, который позволяет добиться успеха;

2. Условия использования:

1) квазистабильные, или благоприятные, условия, когда перед специалистом не возникает никаких непредвиденных ситуаций, он пребывает в обычной, спокойной обстановке;

2) экстремальные, т. е. такие условия, когда от специалиста требуется показать все свои качества и по ним будут судить о его профессиональной пригодности;

3) кризисные условия, когда возникают непредвиденные ситуации, ведущие или могущие повести к срыву обычных показателей деятельности, а в отдельных случаях приводящие к авариям, катастрофам и аналогичным явлениям.

3. Достаточность исходной информации:

1) недостаточный объем исходной информации. Для решения поставленной задачи необходимо найти исходную информацию, чтобы достичь поставленной цели;

2) достаточный объем исходной информации. Для решения поставленной задачи вполне достаточно той информации, которая имеется в распоряжении специалиста;

3) избыточный объем исходной информации. Для решения поставленной задачи не требуется такого большого объема информации.

ТЕХНОЛОГИЯ РАЗРАБОТКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ

Качество управленческих решений зависит от множества факторов:

4. Достоверность исходной информации:

- 1) явно недостоверная, не соответствующая условиям задачи, выявить недостоверность которой не представляет труда;
- 2) псевдодостоверная, соответствующая условиям задачи, однако содержащая такие сведения, которые не позволяют найти правильное решение исходной задачи;
- 3) полностью достоверная, соответствующая условиям задачи и позволяющая получать правильное решение исходной задачи.

5. Масштаб проблемы:

- 1) глобальные проблемы – от их решения зависит жизнедеятельность целых регионов, а в отдельных случаях и всей планеты в целом;
- 2) локальные проблемы – от их решения зависит существование малой группы индивидов или отдельного человека;
- 3) микролокальные проблемы – от их решения зависит конкретный поступок отдельного человека.

6. Техническое оснащение:

- 1) отсутствует. В наличии нет необходимых технических средств для постановки качественного процесса обучения;
- 2) имеется в недостаточном объеме. Технических средств недостает для устойчивого, качественного процесса обучения;
- 3) имеется в достатке. Технические средства присутствуют в полном объеме и функционируют в соответствии с требованиями учебного процесса.

ТЕХНОЛОГИЯ РАЗРАБОТКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ

Общая последовательность создания управленческих решений:

Блок 1. Подготовка управленческих решений, разработка системы мер по выводу организации из кризисной ситуации.

Блок 2. Сбор первоначальных данных о состоянии дел в компании.

Блок 3. Проводится структурно-морфологический анализ - это метод систематизации перебора вариантов всех теоретически возможных решений, основанный на анализе структуры объекта.

Блок 4. Определение целесообразности и путей вывода организации из кризисной ситуации. Целесообразно или нецелесообразно и как возможно выводить организацию из кризисной ситуации зависит от того, насколько сильно кризис повлиял на деятельность.

Блок 5. При выяснении того, что момент начала деятельности по выводу организаций из кризисной ситуации прошел, возможен лишь контроль за протекающими в ней процессами без вмешательства в них, а также получение государственной поддержки.

Блок 6. В случае, если кризисная ситуация оказала сильное негативное воздействие на деятельность организации и дальнейшее ее существование невозможно, строят модель деструктуризации, прекращения ее деятельности и объявления банкротом.

ТЕХНОЛОГИЯ РАЗРАБОТКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ

Общая последовательность создания управленческих решений:

Блок 7. В случае, если кризисная ситуация оказала слабое негативное воздействие на хозяйственную деятельность предприятия, строят модель реорганизации (изменение статуса). Здесь предполагается изменение организационной структуры, сокращение тех производств, которые убыточны или затраты на которые несоизмеримы с получаемой прибылью.

Блок 8. Установление целей реорганизации группой специалистов, занимающихся антикризисным управлением, определение ресурсов, необходимых для достижения этих целей.

Блок 9. Разработка мероприятий по реализации поставленных целей, которая включает в себя составление программы действий специалистов, реализующих антикризисные управленческие решения, учитывающей факторы кризисной ситуации.

Блок 10. Осуществляется проверка возможностей достижения поставленных целей.

Блок 11. На основе полученных данных разрабатываются управленческие решения по выводу организации (предприятия) из кризисной ситуации (антикризисные управленческие решения). Для того чтобы определить стратегию будущей деятельности предприятия необходимо провести структурно-морфологический анализ (СМА) кризисной ситуации.