

ства, запасы, возможности, источники, позволяющие предприятию создавать лучшие по своим свойствам изделия, технологии, и таким образом приносить экономическую выгоду.

Литература: 1. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь — 2-е изд., испр. — М.: ИНФРА — М, 1998. — 480 с. 2. Слижис М.У. Экономический потенциал основных производственных фондов в машиностроении. — М.: Машиностроение, 1986. — 152 с. 3. Глазьев С. Как добиться экономического роста? //РЭЖ. — 1996. — №5 — 6. — С. 10 — 15. 4. Твисс Б. Управление научно-техническими нововведениями. — М.: Экономика, 1989. 5. Санто Б. Инновация как средство экономического развития: Пер. с венг. — М. — Прогресс, 1990. 6. Коноплицкий В.О. Це — бізнес: Тлумачний словник економічних термінів. — К.: МСП "Альтерпрес", 1996. — 448 с.

УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ В КРИЗИСНОЙ СИТУАЦИИ

УДК 658.1

Нестеренко Р.А.

В процессе своего жизненного цикла организации проходят ряд фаз развития, среди которых выделяют следующие [1]:

- 1) этапы роста: возникновение, становление, подъем (развитие) и высшую точку;
- 2) этапы спада: спад, банкротство и ликвидацию.

Продолжительность течения той или иной фазы не поддается какому-либо приведению к усредненному значению (даже в теории) и, в зависимости от эффективности управления, для каждой организации является индивидуальной. Отсюда основная задача руководства состоит в необходимости как можно дольше удерживать предприятие на этапах роста (особенно на фазах подъема и высшей точки).

В процессе своего развития организация может испытать кризис как заключительный этап жизненного цикла (ликвидацию), так и промежуточные циклы, возникновение которых возможно на любой его фазе. Как правило, последние при отсутствии адекватных мер перерастают в заключительные. Отсюда следует вторая важная задача руководства предприятия — своевременная идентификация и устранение на начальных этапах угрозы кризисной ситуации.

Решить вышеуказанные задачи призвана эффективная система управления, включающая в себя обязательный мониторинг текущего состояния предприятия. В случае выявления каких-либо негативных тенденций система антикризисного управления позволит вовремя локализовать и устранить дальнейшее развитие кризисной ситуации, минимизируя тем самым затраты на ее ликвидацию. Кроме этого, достигается решение и другой важной задачи — выявление слабых звеньев в механизме функционирования организации.

В данной статье автор предлагает вариант алгоритма системы антикризисного управления, включающей в себя мониторинг текущего состояния предприятия. Последнее направление может быть использовано в самостоятельном виде, например, для определения "узких" мест организации с целью пересмотра плана бюджетирования средств и т. д. (рисунок).

Мониторинг текущего состояния предприятия. Мониторинг текущего состояния предприятия должен осуществляться по следующим направлениям:

анализ финансовых коэффициентов: расчет коэффициентов деловой активности, финансовой устойчивости, платежеспособности; сопоставление достигнутых результатов с минимально допустимыми значениями; анализ динамики коэффициентов;

анализ прибыли: анализ динамики уровня прибыли; анализ инфляционной составляющей в объеме прибыли; анализ фактического изменения прибыли; факторный анализ прибыли;

анализ рентабельности: расчет показателей рентабельности (продукции, производства и т. д.); анализ динамики показателей рентабельности; сравнение достигнутых показателей рентабельности с определенными базовыми значениями; факторный анализ рентабельности;

анализ занимаемой доли рынка: сбор и анализ общей информации; анализ динамики присутствия организации на обозначенных сегментах рынка; определение динамики и размеров сегментов рынка, на которых присутствует организация; сопоставление полученных данных.

В целом данный этап заключается в сборе и первичном анализе полученной информации, необходимой для определения размера и характера кризисной ситуации.

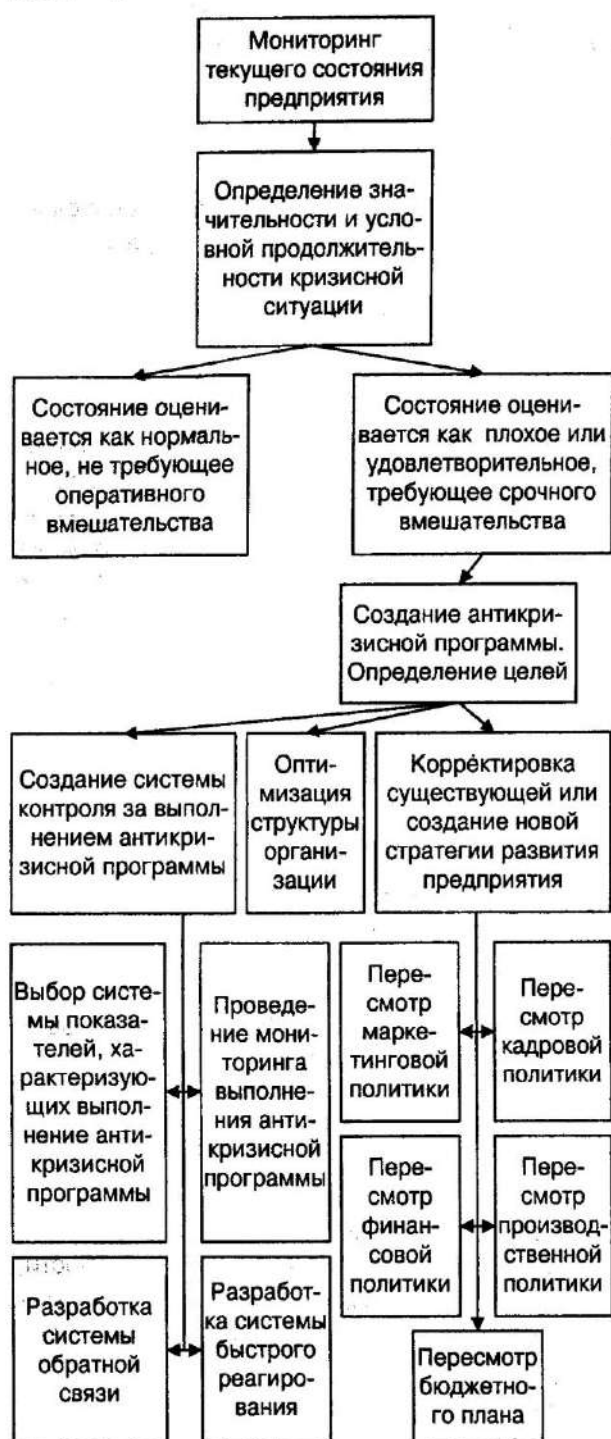


Рис. Алгоритм системы антикризисного управления организацией

Определение значительности и условной продолжительности кризисной ситуации. Значительность кризисной ситуации отражает степень негативных изменений, которые претерпевает деятельность хозяйствующего субъекта на данном этапе.

Под условной продолжительностью развития кризисной ситуации следует понимать отрезок времени с момента идентификации кризисной ситуации и без осуществления каких-либо адекватных мер по ее устранению, по прошествии которого предприятие окажется не способным продолжить свою хозяйственную деятельность.

На данном этапе происходит интегрирование всех полученных ранее предварительных выводов с целью получения общей картины состояния организации и устранения возможных противоречий при толковании характера развития (фактический рост уровня рентабельности предприятия произошел не вследствие увеличения доли прибыли, а за счет ликвидации части устаревшего оборудования и т. д.).

Далее происходит выбор базы сравнения для выявления степени значительности произошедших изменений в состоянии предприятия и определение таких изменений. В случае когда положение организации оценивается как нормальное, не требующее оперативного вмешательства, руководство может принять решение оставить существующую стратегию или внести незначительные корректировки, так как в целом система развития предприятия вполне отвечает требованиям текущей обстановки. В случае, когда состояние оценивается как плохое или удовлетворительное, необходимо осуществить экстренное вмешательство.

Перед тем, как приступить к созданию антикризисной программы, руководство должно определить максимально возможный отрезок времени, в течение которого все будущие мероприятия должны дать отдачу. Этот срок равен условной продолжительности развития кризисной ситуации. После этого осуществляется разработка плана по выходу предприятия из кризисного состояния. Необходимо определить основные его цели, то есть конечные результаты внедрения, достижение которых привязано к определенным временным рамкам. Такие задачи, по возможности, должны содержать цифровые параметры.

Корректировка существующей или создание новой стратегии развития предприятия. В зависимости от степени прошедших изменений руководство может принять решение как о корректировке существующей, так и о создании новой

стратегии развития организации. В рамках этой задачи предлагается сконцентрировать внимание на следующих направлениях:

пересмотр маркетинговой политики. Необходимо: оценка степени эффективности работы подразделения, занимающейся данной тематикой, с последующей оптимизацией его структуры; пересмотр структуры бюджета, выделенного на данное направление; концентрация усилий и внимания на приоритетных маркетинговых направлениях (рыночные исследования, продвижение товара и т. д.) [4], необходимых для достижения поставленных целей; поиск новых эффективных направлений бизнеса;

пересмотр финансовой политики. Необходимо: определить общий размер средств для реализации антикризисной программы; оптимизировать структуру используемого капитала и источники формирования активов; пересмотреть политику текущего инвестирования;

пересмотр кадровой политики. Необходимо: определить общую потребность в кадрах; пересмотр системы мотивации; оптимизацию существующего штата и его обязанностей; создание механизма решения конфликтных ситуаций;

пересмотр производственной политики. Необходимо: поиск путей снижения себестоимости продукции; улучшение качества выпускаемой продукции;

пересмотр бюджетного плана. Необходимо: в рамках организации, в зависимости от степени приоритетности направлений, в целом оптимизировать структуру бюджета.

Оптимизация структуры организации. Оптимизация структуры организации продиктована необходимостью создания такой системы, которая в полной мере отвечала бы требованиям эффективной реализации антикризисной программы. Это, в первую очередь, гибкость, отсутствие дублирования выполняемых функций, оперативность внедрения принятых решений и т. д.

Создание системы контроля за выполнением антикризисной программы. Система показателей, характеризующих выполнение антикризисной программы, должна отвечать следующему требованию — она должна быть достаточно информативной, но не чрезмерной, и очень трудоемкой. За ее основу может быть частично

взят алгоритм определения масштаба кризисной ситуации и дополнен рядом показателей, установленных руководством предприятия в зависимости от основных целей антикризисной программы. Периодичность мониторинга выполнения программы устанавливается исходя из ее продолжительности. Временные интервалы должны быть оптимальными с точки зрения оперативности выявления каких-либо негативных изменений, но не слишком короткими, повышающими тем самым трудоемкость процесса контроля.

Эффективная система обратной связи позволит своевременно и достоверно проводить обмен информацией между руководящим звеном и конкретными исполнителями, повышая скорость реакции на возможные отклонения от запланированного хода выполнения антикризисной программы. Кроме этого, эффективная система обратной связи является источником первичной информации, в некоторых случаях указывающей на необходимость проведения досрочного мониторинга.

Система быстрого реагирования состоит из механизма ответной реакции на отклонения в реализации антикризисной программы, что существенно облегчает руководству задачу оперативно вмешательство в процесс ее корректировки.

В целом система антикризисного управления организацией призвана своевременно (на ранней стадии) выявить потенциальную угрозу возникновения кризисной ситуации, минимизируя тем самым затраты на ее преодоление и возможные последствия. Для организаций, переживающих кризис, использование подобной системы является жизненно важным условием ее дальнейшего функционирования.

Литература: 1. Антикризисное управление /Под ред. Э.М. Короткова. — М.: Инфра-М, 2000. — 432 с. 2. Бланк И.А. Стратегия и тактика управления финансами. //К.: МП "ИТЕМ лтд." — СП "АДЕФ-Украина". — 1996. — С. 323 — 356. 3. Сучасні проблеми розвитку виробництва: Збірник матеріалів Четвертої науково-практичної конференції молодих економістів. — Харків: Модель Всесвіту, 2000 — 304 с. 4. Тимонин А.М. Конспект лекцій. Маркетинг. //Харьков: Основа, 1996.