

О. Гарматюк

КРИЗА, ЯКІСТЬ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ КРИЗОВИХ СИТУАЦІЙ

Анотація. Стаття стосується управління в умовах кризових ситуацій. В ній подані головні фактори, ознаки і причини кризових ситуацій. А також розроблені основні етапи кризового менеджменту.

Кризи зайняли своє певне місце в житті суспільства. Адже хтозна, чи вдасться знайти хоча б одну систему в природі чи суспільній формації, яка розвивалась би без періодичних потрясінь. Отже, кризам властива неминучість і різноманітність.

В останній чверті ХХ ст. людство вступило в затьожну смугу глибоких криз. Вони з'явилися слідом за тривалим періодом швидкого економічного росту і підняття рівня життя людей в більшості країн світу. Перша хвиля криз піднялася на початку 70-х років. Вона охопила розвинуті капіталістичні країни і країни, що розвиваються, привела до спаду виробництва, до різкого збільшення безробіття, до скачкоподібного інфляційного зростання цін, до розладу фінансового господарства, до падіння рівня життя населення. Проте до середини 80-х років більшість розвинутих країн в головному подолали кризу, здійснивши структурну перебудову економіки на підставі переходу до нового технологічного укладу, до ресурсозберігаючого типу виробництва.

До кінця 80-х років хвиля криз охопила Радянський Союз і країни Східної Європи. Скорочення виробництва, ріст інфляцій, зниження реальних прибутків населення супроводжуються різким загостренням соціальних і національних протиріч, політичною і ідеологічною кризою. Криза на даний момент продовжується і прискорюється. Тому необхідно об'єктивно підходити до виявлення змісту і глибинних причин кризи, її впливу на економічне і соціальне життя суспільства, пошуку можливих шляхів, рушійних сил виходу з неї.

Такий висновок підводить до того, що необхідно шукати нові підходи щодо визначення факторів, які зумовлюють кризові ситуації, шляхів і методів їх передбачення і подолання, шукати нові підходи та методи управління підприємством в умовах кризи.

В останні роки почала стверджуватись думка, що фірма не може розпізнати явища, котрі швидко розвиваються, до того часу, поки вони не стануть масовими. Тільки тоді, коли зміни в зовнішньому середовищі загрожують існуванню фірми і вона знаходиться в жорсткому цейтноті, це починає сприйматися як ознака того, що фірма дійсно попала в кризові умови. Для одних підприємств кризова ситуація - деякий виклик, сигнал для мобілізації ресурсів, для інших - додаткове джерело стресу, проте в загальному можна сказати, що криза - це єдине, що здатне викликати рішучі зміни.

Огляд економічної періодики та аналіз реальної економічної ситуації на Україні і за кордоном показують, що кризові ситуації частішають, а їх наслідки набувають все більших масштабів. Очевидним є і те, що в умовах кризи майже завжди виникають суперечні рішення. Тому для кожного підприємства, зацікавленого в проведенні стратегії тотального підвищення якості, необхідно переступити через приватні аспекти виробничих проблем і орієнтуватися переважно на стабільне підвищення якості рішень, котрі приймаються в кризових ситуаціях.

З поняттям кризи асоціюються і інші близькі їй за змістом поняття: катастрофа, конфлікт, стихійне лихо, а також нестабільна, надзвичайна чи екстремальна ситуація (економічна, екологічна, політична і т.п.). Проте загальне, що їх об'єднує, це - несподіваність, раптовість, високий рівень загрози життєво важливим інтересам

підприємства і сильна нестача часу для прийняття відповідних заходів.

В загальному кризову ситуацію можна охарактеризувати наступними моментами:

1. Наявністю небезпеки, яка загрожує найбільш важливим цілям і цінностям організації.

2. Дефіцитом часу. Люди, котрі приймають рішення, мають в своєму розпорядженні мало часу для того, щоб врегулювати кризу.

3. Раптовістю і тиском зовнішніх і внутрішніх факторів на осіб, які приймають рішення і відповідальні за подолання кризи.

До факторів кризових ситуацій можна віднести джерела і причини їх виникнення, рівні і масштаби тих організацій і груп, котрих охопила криза. Так, серед джерел кризових ситуацій можна виділити: природні, екологічні, виробничо-технічні, фінансово-економічні, соціально-психологічні. А основними причинами виникнення кризових ситуацій є:

— недостатній рівень знань про можливості передбачення кризи;

— низький рівень функціонування і взаємозв'язку між таки-ми важливими механізмами як соціально-політичний, господарсько-економічний, культурно-психологічний;

— випадкові відхилення, помилки, прорахунки (інженерні, управлінські, політичні, історичні).

Кризові ситуації можуть розгортатися на різних рівнях, які включають особистості, групи, організації (підприємства, фірми), галузі (регіони), держави і т.д. До цього часу наукові економічні дослідження проблем управління в кризових ситуаціях мали частковий характер і були спрямовані на вирішення цих проблем на вищих рівнях управління, починаючи з галузі і держави. А яким чином кожному підприємству виходити з кризи, цього не було з'ясовано. Це пояснюється тим, що ні одна галузь, організація чи підприємство не займалися комплексним аналізом вразливих зон та слабких місць в господарюванні. А на сьогоднішній день, коли кінцевий результат бачиться у вигляді крупномасштабних змін, така позиція є недопустимою. Тому стаття більше торкається процесів управління кризою на рівні організації (підприємства чи фірми).

Деякі спеціалісти в науці про поведінку підкреслюють стимулюючу роль кризової ситуації в сприйнятті інформації людиною, яка приймає рішення. Дослідження показують, що процес прийняття рішень, котрий проходить в умовах стресу, може бути утруднений; але якщо людина, яка приймає рішення, сприймає кризову ситуацію як виклик її здібностям і волі, то вона наповнюється додатковою енергією і справляється з проблемою. Проте сприймати кризову ситуацію можна по-різному. Один, приймаючи рішення, не сприймає кризи, не відчуває, що поставлена мета знаходиться під загрозою, не бачить необхідності в швидкій реакції. Другий, приймаючи рішення, бачить симптоми кризової ситуації і вважає її контрольованою. Для нього - це виклик, на який він може гідно відповісти. Третій, приймаючи рішення, не встигає за подіями, що відбуваються, його дії в кризовій ситуації стають непродуктивними, а це негативно впливає на якість прийнятих рішень.

Очевидним є те, що рішення, які приймаються в кризовій ситуації, частіше є значно гіршими від тих рішень, які виробляються в нормальних обставинах. Адже в процесі прийняття рішень в умовах кризи:

1. Інформація, необхідна для поглибленого аналізу ситуації, часто є недостовірною. Проведені зарубіжні дослідження показують, що особи, які приймають рішення, не здатні справитися з великим інформаційним потоком. Багато життєво важливих факторів залишаються непоміченими.

2. Звужуються можливості людей, які приймають рішення.

Швейцарські дослідники приходять до одностайної думки, що під час кризи особи, які приймають рішення, важко аналізують ситуацію, погано уявляють наслідки прийнятих кроків. Їм нелегко даються і самі рішення. Під дією стресу і необхідності вони втрачають здатність творчо думати і не бачать всієї повноти проблеми, їх рішення не дають хороших результатів.

3. Комітети з прийняття рішень не завжди ефективні. Як правило, вони однорідні за своїм складом, включають обмежену кількість людей, які займають високі посади і очолені владним лідером. Це створює ряд проблем, які заважають нормальному управлінню в кризовій ситуації. Монолітність комітету породжує одностороннє стереотипне бачення ситуації.

4. Організаційні структури є недостатньо гнучкими для того, щоб у випадку кризи підтримати проведення спеціальних заходів. Організації створюють різні структури бюджетного, виробничого і контрольного планування. Однак ці структури частіше не здатні виконати рішення по врегулюванню кризи. Відсутні інфраструктури, необхідні для виявлення і спостереження за кризою. Крім цього в багатьох випадках не вистачає бюджетних коштів. Недостатній рівень комунікацій на підприємстві, інформація з одного відділу довго передається в інший, люди не мають навичок поведінки в екстремальних ситуаціях.

Поєднання всіх перерахованих факторів приводить до згубних наслідків. Що ж робити в умовах гострого дефіциту часу на реагування і граничного обмеження строків подолання кризи, особливо на перших етапах? Головне завдання управління полягає в оперативному виробленні таких рішень, які дозволили б досягти бажаного результату при мінімальних додаткових коштах і при мінімальних негативних наслідках. Це можливо на основі підготовки спеціальної системи менеджменту кризових ситуацій.

У відповідності з цим підходом менеджмент кризових ситуацій повинен включати наступні етапи:

- діагностику, яка направлена на оцінку параметрів кризової ситуації;
- розробку концепції подолання кризи, яка націлена на вироблення стратегічних і оперативних міроприємств;
- реалізацію цієї концепції для усунення кризи і її наслідків;
- вихід на намічені цілі нормального функціонування організації.

В свою чергу, кожен з цих етапів включає більш детальні завдання.

Діагностика включає в себе розпізнавання відхилень параметрів ситуації від нормальної, раннє виявлення симптомів кризової ситуації, оцінку ймовірних ознак загрози кризи; встановлення причинно-наслідкових зв'язків і прогнозування можливих напрямів розвитку кризи за параметрами можливих втрат, можливості збитків і рівня дефіциту часу для виходу з кризової ситуації; визначення і оцінку факторів, які впливають на розвиток кризової ситуації, встановлення їх взаємозв'язку і взаємозалежності. Результати роботи на етапі діагностики оформляються у вигляді аналітичних оцінок, прогнозів, рекомендацій.

Розробка концепції подолання кризи включає в себе:

- налагодження міжособистісних і міжгрупових комунікацій;
- забезпечення інформаційних і документаційних потоків;
- налагодження інноваційних процесів;
- висування версій і гіпотез про шляхи подолання кризи;
- розробку реалістичних планів подолання кризи;
- підготовку альтернативних варіантів планів і оцінку ризику кожного варіанту рішень.

Реалізація міроприємств по виходу з кризи включає підтримку процесів

оновлення; підвищення рівня керівництва фірмою; налагодження групової роботи кризових команд; неперервний контроль і оцінку ходу робіт і їх результатів; забезпечення необхідного рівня згуртованості персоналу.

Кризова ситуація подолається з успіхом, коли буде проводитися глибокий причинний аналіз ситуації; послідовно впроваджуватися міроприємства з удосконалення культури управління фірмою на оперативному і стратегічному рівнях; персонал буде задіяний в управлінні кризою на всіх можливих етапах для забезпечення співпраці і зацікавленості; раціонально використовуватимуться страхові фонди подолання кризової ситуації.

Щоб всі вказані вище етапи менеджменту кризових ситуацій були впроваджені в дію і при цьому були отримані успішні результати в стислі строки і з мінімальними ресурсами, перш за все, необхідно провести наступні міроприємства по організації так званого оберненого зв'язку:

1. Покращити якість інформації шляхом вдосконалення техніки представлення і структуризації даних або зміни форми подання матеріалів, або розвитком нових каналів комунікації. Адже забезпечення своєчасною, повною інформацією на всіх етапах прийняття рішень успішно сприяє подоланню кризової ситуації.

2. Підвищити здатність швидкої реакції завдяки передбаченню кризової ситуації. Раптовість кризи і негативність її наслідків вимагають від управлінців термінового аналізу інформації. Будь-які виявлення симптомів кризової ситуації повинні бути негайно розглянуті і своєчасно враховані. Сьогодні це можна здійснити за допомогою різноманітних технічних засобів та інформаційних систем: комп'ютерів при розробці планів і визначенні наслідків прийнятих заходів; експертних систем; інформаційних систем, які дозволяють краще "відчувати" оточуюче середовище.

3. Підвищити якість групових рішень, організувати обговорення проблем з врахуванням різних точок зору, щоб знизити ймовірність диктату лідера.

4. Організувати менеджерів у групи по подоланню кризи. Робота, яка ведеться на подолання кризи, вимагає напруженої роботи великої кількості учасників найрізноманітнішого рівня і є важкою задачею для керівництва. Тому використання в кризових ситуаціях спеціальних менеджерів належить до важливих факторів успіху подолання кризи.

5. Проводити профілактику кризових ситуацій по наступних напрямках: фінансово-господарська діяльність; культура управління фірмою; інноваційна активність; моніторинг зовнішнього і внутрішнього середовища фірми і критерії прийняття рішень.

Отже, висновок, який можна зробити, полягає в тому, для подолання труднощів кризового періоду підприємство повинно володіти запасом необхідних виробничих технологій, набором сучасних інформаційних технологій, щоб оволодіти технікою обробки інформації для подолання невизначеності, покращувати якість комунікацій. Необхідно вивчати і впроваджувати нові технології (від виробничої до стратегічного планування), які дозволяють підвищити продуктивність праці. "Розумне" підприємство повинно звернути більше уваги на процеси навчання, привити працівникам навички сумісної роботи і дати можливість брати участь у прийнятті важливих рішень, постійно оновлювати ноу-хау при участі робітників всіх рівнів. Підприємство повинно широко використовувати співробітництво і кооперацію. Вищеописані підходи повинні бути використані при виробленні рішень в умовах кризи. Адже теза "управляти - значить передбачати" в сучасній реальності перетворилася на тезу "управляти - значить діяти в непередбачених ситуаціях". В сучасних умовах дії в кризових ситуаціях стають повсякденною практикою управління.

Summary. The article deals with the management of the crisis situation. The main

factors, features and the reasons of the crisis situation are given here. The main stages of the crisis management are developed too.