

ЛЕКЦИЯ № 4. Понятие технологии АУ

Контрольные вопросы: -

- Понятие технологии АУ.
- Технологическая схема АУ.
- Система контроля и раннего обнаружения признаков кризисной ситуации.
- Качество управленческих решений в АУ.
- Последовательность создания управленческих решений в АУ.
- Параметры контроля кризисных ситуаций в механизмах АУ.

ЛЕКЦИЯ № 4. Понятие технологии АУ

- Любое управление – это процесс, предполагающий последовательную смену стадий, операций, методов, приемов осуществления воздействия на управляемый объект.
- Управление обладает закономерным содержанием, которое включает: оценку ситуации, целеполагание, принятие и реализацию управленческого решения, нахождение главной проблемы.
- Процесс управления сознательно выстраивается по критериям рациональности, использования ресурсов, максимальной эффективности, экономии времени. Все вышеуказанное носит название технологии управления, сводящейся к выбору и внедрению некоторой последовательности, комбинации операций при разработке управленческого решения.

ЛЕКЦИЯ № 4. Понятие технологии АУ

- АУ содержит некоторые технологические схемы управления. Но специфика отражается в его технологии. Значительное воздействие оказывают факторы дефицита времени, конфликтности интересов, снижения управляемости, сложного переплетения проблем, высокой степени неопределенности и риска, снижения конкурентоспособности, давления внешней среды, нарушения баланса власти.
- **Технология АУ** - 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.

Технологическая схема АУ

Технологическую схему АУ можно представить в виде 8 блоков.

- **Блок 1. Создание специализированной рабочей группы.**
- Она может состоять из персонала организации и из работников, приглашенных со стороны лишь на время возможной или реальной кризисной ситуации. Специалисты должны знать прогнозирование, конфликтологию, теорию кризисов, исследование систем управления, макроэкономику, микроэкономику, разработку управленческих решений и т. д. Руководители должны владеть искусством управления в условиях кризиса и практическими навыками эффективного управления в условиях риска и неопределенности, обладать специальными знаниями по антикризисному менеджменту, понимать специфику кризисного предприятия, специфику управления финансами, технологиями, персоналом, информационными потоками и пр. Группа может быть выделена в отдельное подразделение в организационной структуре предприятия.

Технологическая схема АУ

- **Блок 2. Предполагается проверка целесообразности и своевременности проведения мероприятий по АУ.**

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.. На этом этапе создаются антикризисные управленческие решения.**

Важнейшим этапом является получение необходимой информации о ситуации в организации, структурный анализ ситуации, определение необходимых ресурсов, определение путей вывода организации из кризисной ситуации, проверка возможности достижения поставленных целей.

Технологическая схема АУ

- **Блок 4. На четвертом этапе 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. На этом этапе АУ осуществляется организация выполнения управленческих решений.**
Это конкретные организационно-практические мероприятия, реализация которых в четко определенной последовательности позволит достигнуть целей, поставленных в антикризисном управлении.

Технологическая схема АУ

- **Блок 6. На этом этапе необходимы 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. Теперь 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.

Система контроля и раннего обнаружения признаков предстоящей кризисной ситуации.

- **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.
- Другой характеристикой, значимой для инвесторов, стали изменения в системе менеджмента и организационной культуре компании.

Система контроля и раннего обнаружения признаков предстоящей кризисной ситуации

- 2. Грядущую кризисную ситуацию характеризуют также изменения финансовых показателей...
- Предметом тщательного наблюдения здесь являются:
 - 1) задержки с предоставлением бухгалтерских документов;
 - 2) увеличение или уменьшение материальных запасов;
 - 3) изменения в активной и пассивной частях бухгалтерского баланса;
 - 4) 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.;
 - 5) увеличение задолженности предприятия поставщикам и кредиторам.

Качество управленческих решений в АУ

Качество управленческих решений зависит от множества факторов, наиболее значимыми из которых можно назвать следующие.

- **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;
- 3) эвристические проблемы. В ходе их решения нужно либо найти где-то, например в литературе, либо сформулировать самим правила их решения с последующим их использованием.

Качество управленческих решений в АУ

- **2. Условия использования:**
 - 1) благоприятные условия, когда перед специалистом не возникает никаких непредвиденных ситуаций;
 - 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...
- **3. Достаточность исходной информации:**
 - 1) недостаточный объем исходной информации;
 - 2) достаточный объем исходной информации;
 - 3) избыточный объем исходной информации.

Качество управленческих решений в АУ

- **4. Достоверность исходной информации:**
 - 1) явно недостоверная, не соответствующая условиям задачи;
 - 2) псевдодостоверная, соответствующая условиям задачи, однако содержащая такие сведения, которые не позволяют найти правильное решение исходной задачи;
 - 3) полностью достоверная.
- **5. Масштаб проблемы:**
 - 1) глобальные проблемы; 2) локальные проблемы;
 - 3) микролокальные проблемы – от их решения зависит конкретный поступок отдельного человека.
- **6. Техническое оснащение:**
 - 1) отсутствует.
 - 2) имеется в недостаточном объеме.
 - 3) имеется в достатке.

Последовательность создания управленческих решений

- **Общая последовательность создания управленческих решений включает 11 блоков.**
- **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.** Подготовка управленческих решений по выводу организации из кризисной ситуации.
- **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.

Последовательность создания управленческих решений

- **Блок 5.** Если выяснилось, что момент начала деятельности по выводу организации из кризисной ситуации прошел, возможен лишь контроль за протекающими в ней процессами без вмешательства в них.
- **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 объявление банкротом.
- **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 АУ, определение ресурсов, необходимых для достижения этих целей.

Последовательность создания управленческих решений

- **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 структурный анализ кризисной ситуации.

Параметры контроля кризисных ситуаций в механизмах АУ

- **Важнейшим моментом в правильно организованной деятельности по выводу предприятия из кризисной ситуации является сбор исходной информации о ситуации в нем и первичный анализ деятельности.**
- **Такой сбор и анализ могут вестись с различными целями по различным методикам, что объясняется спецификой конкретной ситуации.**
- **Таковыми направлениями деятельности антикризисной команды по реализации антикризисных мероприятий может быть анализ: потенциала ее кадрового состава; адаптации организационных структур к изменяющимся условиям; ее финансового состояния; информационной культуры сотрудников; изменения научно-технического потенциала организации и отрасли; влияния правовой базы на компанию; изменений в состоянии окружающей среды и их влияние на деятельность организации; решения проблем безопасности.**

Параметры контроля кризисных ситуаций в механизмах АУ

- Из всего многообразия направлений работы группы специалистов по выводу организации из кризисной ситуации **прежде всего необходимо выделить анализ финансово-хозяйственной деятельности организации.**
- К основным направлениям анализа финансового состояния организации относят: анализ динамики состава и структуры имущества организации; анализ состояния запасов и затрат; оценку движения источников финансирования; анализ финансовых коэффициентов. Финансовые результаты деятельности предприятия в рыночных условиях оцениваются также целой системой индикаторов, важнейшее место среди которых занимает прибыль.
- Информация о размерах и форме высоколиквидных активов организации, как правило, сосредоточена в следующих источниках: балансе, главной книге, договорах.

Параметры контроля кризисных ситуаций в механизмах АУ

- **Технология контроля в области управленческого учета** такова: требуется выяснить, как организовано поступление управленческой **информации** руководству организации; какая информация, из каких подразделений и от каких лиц, как часто и кому поступает; определить, достаточна ли она для специалистов по АУ, а также позволяет ли она руководству оперативно управлять.
- При работе с себестоимостью можно разбить бизнес-процессы компании на три части: поставки – производство – сбыт, оценить резервы снижения себестоимости на этих трех стадиях, определить, имеется ли в организации программа снижения себестоимости, провести анализ сбыта, проанализировать, насколько часто меняется оборудование, определить, как можно использовать свободные площади и др.
- Следующим этапом будет являться анализ функционирования системы продаж и маркетинга организации.