МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ

РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ИНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТА, МАРКЕТИНГА И ФИНАНСОВ

Факультет делового администрирования

КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА

По дисциплине: Антикризисное управление

Вариант №9

Выполнила: студентка 3-го курса

Группы М-034 Казьмина Ю.Ю.

Проверила: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Дата \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Оценка \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Подпись \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Воронеж 2006

**1. Маркетинговая стратегия в антикризисном управлении**

Для кризисной организации информация о процессах во внешней среде имеет чрезвычайно важное значение, особенно в ее маркетинговом секторе, поскольку последний задает пути производству по номенклатуре и объемам выпуска продукции, формирует базовую составляющую рентабельности.

Происшедшее в ходе экономических реформ резкое сокращение потребностей в продукции производственно-технического назначения привело к сильному уменьшению объемов традиционного производства на машиностроительных предприятиях. Это повлекло кратное сокращение промперсонала, а также поставило предприятия перед необходимостью уменьшения численности конструкторов, технологов, специалистов инструментального производства.

Машиностроительные предприятия оказались перед выбором:

1) сохранить эффективность производства путем сокращения конструкторов, технологов и инструментальщиков, ликвидировать убыточные цеха, но при этом отказаться от разработки и освоения новых видов продукции;

2) сохранить кадры конструкторов, технологов и инструментальщиков, поддержать в рабочем состоянии цеха, обеспечивающие интенсивное освоение новых видов продукции, но при этом войти в убыточность.

Практика показывает, что первый путь с течением времени все равно приводит к сокращению производства, убыткам и остановке. Второй путь сопровождается резким ухудшением финансового положения, задержками в выдаче зарплаты, штрафными санкциями и др. Однако при этом, путем интенсивного освоения производства новых изделий, постепенно создается база для увеличения объемов реализации, захвата новых сегментов рынка и в конечном счете для наращивания объемов производства и повышения его эффективности.

Этот второй путь реорганизации машиностроительного производства представляется более перспективным. Однако конверсия таких производств должна проводиться не только собственными средствами предприятий, но и с участием центральных и региональных административно-хозяйственных органов. В этих условиях резко возрастает значение маркетинговых исследований, прогнозно-аналитической проработки перспектив развития хозяйства и рынка — как общероссийского, так и регионального. Предприятиям, исходя из имеющихся конструкторских сил и производственных возможностей, важно определить наиболее подходящие сегменты рынка для последующего позиционирования товара и организации выпуска соответствующих его видов.

Центральной проблемой конверсионной промышленной фирмы является балансирование антикризисной стратегии между технологией и маркетингом.

В последние десятилетия соотношение технологии и маркетинга в стратегии промышленных фирм переходит в пользу второго. Это особенно проявляется в американских фирмах, где производственная технология переводится в роль обслуживающей маркетинг функции.

Однако «более проницательные компании, в том числе IBM и GE, осознали, что проблема не в технологии, а в том, как они направляют техническую политику и управляют ею. Они поняли, что для успеха не следует делать выбор «или/или»: либо технология, либо маркетинг. Необходимо удовлетворить запросы потребителей, но таким образом, чтобы это давало прочное преимущество в конкурентной борьбе. Обеспечить его способна технология. Вместо того, чтобы третировать и изолировать технологию, ее следует ввести в основное русло деятельности компании с тем, чтобы использовать все ее возможности и победить в конкуренции».

В промышленной фирме, переживающей кризис, проблема сочетания (соединения) технологической реконструкции и завоевания позиций на рынке стоит особенно остро. Причем необходимо не только проникнуть в новые сегменты рынка, но и защищать и расширять традиционные.

Это предполагает необходимость оценки маркетинговых возможностей, которые у кризисной фирмы достаточно жестко ограничены. Это относится к слабой гибкости конверсируемых производственных мощностей и практическому отсутствию свободных финансовых средств на оплату реконструкции.

Специфической особенностью многих машиностроительных фирм является их основная ориентация на рынок производственных предприятий и лишь в небольшой части — на рынок населения. Доля товаров народного потребления в общем объеме выпускаемой продукции многих таких фирм составляет 10—20% и не имеет перспектив резкого увеличения без значительных капитальных вложений. Это специфицирует деловую среду конверсионных фирм в части покупателей продукции — традиционных и перспективных. Расширение сегмента промышленных потребителей может выступать в роли крупного стабилизирующего фактора машиностроительной фирмы, переживающей кризис. Это предполагает необходимость изучения специфики рынка промышленных потребителей для управления процессом эффективного с ним взаимодействия. Важность такого анализа обусловлена тем, что на рынке промышленных потребителей машиностроительная фирма выступает в двух качествах:

как покупатель (получатель) материалов, энергии и продукции производственно-технического назначения;

как продавец (поставщик) продукции производственно-технического назначения.

Отсюда необходимость специального анализа рынка промышленных потребителей как одного из перспективных средств преодоления кризисности.

Анализ маркетинговых возможностей кризисной фирмы предполагает исследование ее производственного потенциала на пригодность к освоению конкретных сегментов рынка. В основе такого анализа — изучение предрасположенности фирмы к реализации одной из наиболее популярных следующих маркетинговых концепций:

1. совершенствование производства (это старый традиционный подход. Он применим в двух случаях: когда спрос превышает предложение и когда себестоимость товара слишком высока);

2) совершенствования товара (в этом случае фирма добивается расширения сбыта через повышение эксплуатационных качеств товара);

3) интенсификации коммерческих усилий (это традиционный подход. Согласно ему, чем активней коммерсант — тем шире сбыт);

4) маркетинга (это сравнительно новый подход в предпринимательской деятельности. Он исходит из утверждения, что залогом /спеха являются: определение нужд целевых рынков; обеспечение желаемой удовлетворенности покупателей; поставка более эффек-гивных и продуктивных, чем у конкурентов, товаров. Суть этой концепции: отыщите потребности и удовлетворите их).

5) социально-этичного маркетинга (его суть в установлении потребностей, их удовлетворении конкурентоспособными методами три обязательном укреплении благополучия потребителя и общества в целом. Эта концепция требует от предпринимателя увязки рех факторов: общество (благосостояние), покупатели (потребности), фирма (прибыль).

На основе анализа маркетинговых возможностей руководство кризисной фирмы выбирает наиболее приемлемую из выше на-ванных стратегий и на ее основе развивает свою маркетинговую деятельность. Для конверсионных предприятий в новом ракурсе возникают проблемы, связанные с обслуживанием рынка товаров промышленного назначения, осуществлением производственного маркетинга.

В антикризисном управлении машиностроительными фирмами центральное место занимают проблемы взаимодействия с рынком промышленных потребителей, как одним из определяющих субъектов деловой среды.

Рынок товаров промышленного назначения — это совокупность организаций и лиц, закупающих товары и услуги, которые используются при производстве других товаров и услуг, продаваемых, сдаваемых в аренду или поставляемых другим потребителям.)

Рынок товаров промышленного назначения обладает рядом характеристик, которые резко отличают его от рынков товаров широкого потребления. Это:

1) на нем меньше покупателей;

2) немногочисленные покупатели — крупнее;

3) покупатели сконцентрированы географически (в определенных населенных пунктах);

4) спрос на товары промышленного назначения определяется спросом на товары широкого потребления;

5) спрос на товары промышленного назначения неэластичен (низкая ценовая эластичность, т.е. изменение цен не влечет сильных колебаний спроса);

6) спрос на товары промышленного производства резко меняется;

7) покупатели товаров промышленного назначения — профессионалы.

Факторы, оказывающие влияние на покупателей товаров промышленного назначения, имеют свою специфику.

В трактовках концепции маркетинга в вопросе реализации товаров при заключении сделок на первое место выдвигаются субъективно-психологические факторы. Эта сфера избирается в качестве основной зоны влияния агентов поставщика товаров производственного назначения на агентов получателей товара.

А. Сегментирование рынка.

Любой производитель должен учитывать, что его продукция не может быть пригодна всем покупателям (будь то предприятия или население).

Производитель должен выбрать более привлекательный для себя сегмент рынка и решить вопросы его наполнения соответствующей продукцией.

В производственном маркетинге наиболее рельефно выделяются следующие его виды:

— массовый (когда производитель выпускает лишь один товар и занимается его массовым распределением и стимулированием сбыта);

— товарно-дифференциальный (когда производитель выпускает два или несколько видов однотипной продукции с разными свойствами; это делается главным образом для того, чтобы создать видимость разнообразия товаров);

— целевой (в этом случае производитель выбирает определенный сегмент рынка и разрабатывает соответствующие товары и меры по их продвижению на рынке).

Применительно к машиностроительным фирмам, находящимся в кризисном состоянии, наиболее предпочтительным является целевой маркетинг, который содержит следующие мероприятия:

1. Сегментирование рынка:

определение принципов сегментирования рынка; составление профилей полученных сегментов.

2. Выбор целевых сегментов рынка:

оценка степени привлекательности полученных сегментов; выбор одного или нескольких сегментов.

3. Позицирование товара на рынке:

решение о позицировании товара в каждом из целевых сегментов;

разработка комплекса маркетинга для каждого целевого сегмента.

Сегментирование рынка — это разбивка рынка на четкие группы покупателей, для каждой из которых могут потребоваться определенные товары с определенными эксплуатационными параметрами.

Сегментирование рынков товаров промышленного назначения предпочтительно производить:

по разновидности конечных потребителей (военные, гражданские);

по весомости заказчиков (крупные, малые);

по географическому положению заказчиков (близко, далеко).

Кроме того, в качестве стратификационной доминанты могут быть избраны и другие параметры.

Б. Позиционирование товара.

Решив, в каком сегменте выступать, фирма должна определить стратегию проникновения в этот сегмент (как вклиниться между конкурентами). На рис. 5.10 показан пример позиционирования продукции станкостроительной фирмы на рынке металлорежущего оборудования.

Площади кругов пропорциональны объемам продаж каждой фирмы-производителя («А», «Б», «В», «Г», «Н»).

Изучив рынок потребителя, конверсионная фирма может избрать один из двух путей:

1) позиционировать себя рядом с одним из существующих конкурентов и начать борьбу за долю рынка (в частности, фирма «Н» может стать рядом с фирмой «Б», так как ее рынок достаточно велик, и можно попытаться конкурировать с ней);

2) позиционировать себя в незанятой рыночной нише, т.е. выпустить станок с такими параметрами, каких нет у других фирм (в данном случае это универсальные станки с числовым программным управлением).

Конверсионная фирма «Н» может считать, что она нашла посильную рыночную нишу для своих станков, если:

— у нее есть достаточные технические возможности для организации выпуска станков новой модификации (станки с ЧПУ универсальные);

— себестоимость нового станка будет ниже цены спроса;

— число покупателей достаточно для организации рентабельного производства.

На рис. 5.11 показан пример позиционирования продукции фирмы, специализирующейся на электроизмерительных приборах. Для этого рынок электроизмерительных приборов разделен на три участка по покупательской потребности (Ti — высокоточные; Тг — второго класса точности; Тз — низкого класса точности) и на три группы (П( — крупные предприятия; Пг — средние предприятия; Пз — малые предприятия).

В этом случае из 9 сегментов у данной конверсионной фирмы имеется 5 возможных путей выхода на рынок электроизмерительных приборов:

1) концентрация изделий на единственном сегменте;

2) ориентация на покупательную потребность в изделиях определенного уровня качества;

3) ориентация на группу однородных потребителей;

4) обслуживание нескольких не связанных между собой сегментов (выборочная специализация);

5) охват всего рынка.

Позиционирование товаров на рынке — это обеспечение товару не вызывающего сомнений, четко отличительного от других, желательного места на рынке и создание сети целевых потребителей.

Если конверсионная фирма решит сосредоточиться на конкретном сегменте ЗПг, т.е. на потребителях приборов второго класса точности, то в этом случае ей необходимо выявить все электроизмерительные приборы второго класса точности, предлагаемые в настоящее время на данном конкретном сегменте ЗПг другими фирмами. Затем провести анкетирование покупателей (в том числе возможных) по потребительским предпочтениям в тех или иных качественных характеристиках электроизмерительных приборов; выяснить мнение каждого потребителя об идеальном сочетании свойств (в данном случае — габаритов и цены). И на основании этого формировать маркетинго-производственную программу в конкретном сегменте.

Выход на новый рынок многие предприятия начинают с обслуживания одного сегмента, а затем расширяют сферу своей маркетинговой зоны. Что касается промышленных фирм, находящихся в кризисом состоянии, то у них нет ресурса времени для последовательного освоения новых сегментов. Поэтому им приходится одновременно проникать в несколько сегментов рынка, проводя параллельно активную маркетинговую деятельность, НИОКР и подготовку производства новых изделий и обновленных модификаций традиционной продукции. Причем специфика промышленного рынка характеризуется его инерционностью и высокой степенью согласованности между спросом и предложением. Здесь весьма редки всплески ажиотажного спроса, характерного для рынка товаров народного потребления. При этом, однако, сокращения спроса могут быть значительно более резкие, чем на рынке для населения. Это ставит конверсионную фирму перед необходимостью формирования резервной продукции на случай резких сокращений поставок промышленным потребителям, а также государственному и муниципальному заказчику.

**2. Роль управленческого аппарата в условиях кризиса организации**

Организацию трудового коллектива на преодоление кризиса осуществляет управленческий аппарат (определенным образом организованные управленческие работники), возглавляемый высшим руководителем фирмы (генеральным менеджером). Эта совокупность — лидера и аппарата — представляет собой достаточно целостный, сравнительно автономный организм, функционирующий как системное образование и развивающийся по определенным закономерностям.

Специфической особенностью управленческого аппарата является двойственность его функции, которая заключается в том, что он выступает и как разработчик, и как исполнитель антикризисной программы. Причем в условиях организационного стресса обе эти составляющие управленческой функции довольно сильно сближаются по содержанию и времени осуществления, представляя собой единый процесс экспресс-оценки ситуации, быстрого реагирования на изменения, планирования и организации мероприятий по ее развитию в нужном направлении.

Для работы в интенсивном режиме, изобилующем форс-мажорными ситуациями, требуется высокий интеллектуальный и организационный уровень менеджеров, их сплоченность в мобильную группу быстрого реагирования (мониторинг, решения) и энергичных действий.

Необходимость организационного единства генерального менеджера (единоличного исполнительного органа) с управленческими работниками (штабными и линейными) тем не менее, предполагает целесообразное разделение между ними управленческих функций и ответственности. Это особенно важно в условиях организационного стресса, когда четкое распределение ролей обеспечивает быстрое прохождение управленческих команд, предметный контроль исполнителей. Должностное дистанцирование позволяет оперативно решать кадровые вопросы, осуществлять перестановки, увольнения, назначения руководителей разного уровня, без длительных согласительных процедур, на которые в кризисный период нет времени. Это требует специфических функций, форм и методов работы управленческого аппарата и генерального менеджера, совершенствования технологии их взаимодействия.

Главной целью руководителя кризисной фирмы и ее управленческого аппарата является преодоление организационного стресса и выход на новый, более высокий, уровень эффективности производства. По этому показателю и должна оцениваться результативность антикризисного менеджмента.

Состояние кризисной неустойчивости организации, прежде всего, отражается на поведении ее управленческих работников, которых в совокупности принято называть управленческим аппаратом. Одни из них впадают в панику, резко снижают трудовую активность, другие выжидают не предпринимая особых усилий к изменению ситуации, третьи, напротив, мобилизуются, проявляют творческое отношение к делу и осуществляют энергичные действия по преодолению кризиса и изменению экономического качества организации. Наличие таких групповых различий в аппарате кризисной фирмы требует дифференцированного подхода к разработке и реализации управленческих решений, специальной работы с каждой группой управленческих работников, проявления к ним индивидуального подхода в настройке на решение антикризисных задач.

Аналогичное мнение высказывают ведущие теоретики российского менеджмента: «Наиболее комплексным и результативным методом является обучение действием. Данный тип обучения осуществляется в виде решения реальных задач в реальных условиях либо же в условиях, максимально приближенных к реальным... Если говорить об управленческом образовании, то широко признанным фактом является высокая эффективность обучения действием».

Отсюда для повышения квалификации управленческих работников необходимо создать им такие условия, чтобы они в ходе выполнения своих функций овладевали навыками управления, расширяли диапазон посильных задач, в том числе и тех, которые характерны для организационного стресса. Уровень управленческой культуры этой части персонала фирмы, степень организованности, способности решать задачи, находить выходы в форс-мажорных обстоятельствах, рецепты преодоления кризисных ситуаций являются основой эффективного антикризисного менеджмента.

В составе управленческого аппарата наиболее четко выделяются три группы работников: руководители, специалисты, служащие. Между ними нет четкой грани по характеру выполняемых функций.

Руководитель должен иметь специальные знания, т.е. быть специалистом своего дела. Он также по своему социальному положению является служащим. Однако руководителей выделяет то, что они обязаны принимать решения и повелевать другими работниками, находящимися в их подчинении. Причем эта функция является основной. Чем крупнее фирма, чем многозвеннее ее структура, тем больше требуется лиц, руководящих группами работников, (организующих, направляющих и координирующих их деятельность).

Специалист обязан иметь определенный минимум знаний и навыков для выполнения управленческих и конструкторско-технологических функций. В первом случае это специалист управленческого аппарата (штабной работник), во втором — специалист конструкторского бюро, технологического отдела, контрольно-испытательной станции и т.п. Внутри промышленной фирмы нет четкой грани между специалистами-управляющими и специалистами-конструкторами, специалистами-технологами и другими специалистами. Это объясняется тем, что для обеспечения управляемости фирмой такое разграничение не требуется. Кроме того, специалисты-конструкторы наряду с разработкой изделий (т.е. собственно конструированием) нередко осуществляют авторский надзор за их производством, т.е. непосредственно выполняют контрольную функцию управления. При этом, однако, специалист управленческого аппарата сам не принимает управленческое решение, а лишь готовит его проект и после принятия руководителем доводит до исполнителей, организует и контролирует его осуществление (выполнение, реализацию).

Служащий так же, как и специалист, должен обладать определенным набором знаний и навыков. Он также самостоятельно не принимает управленческие решения. Обычно к этой категории относят технических работников, которых в промышленных фирмах имеется незначительное количество.

В условиях кризиса основная психологическая и организационная нагрузка в управленческом аппарате ложится на руководителей. При этом для штабных и линейных руководителей она имеет специфический характер сложностей. Общим же и для одних, и для других является острый дефицит финансовых и материальных ресурсов, избыток подчиненных работников (специалистов и рабочих) и неравномерное функционирование фирмы (вяло текущее сокращенное производство, простои).

Перегруппировки работников и оборудования, освоение высоколиквидных изделий при сохранении минимально допустимых объемов воспроизводства (чтобы не потерять качество организации), преодоление сопротивления и недовольства подчиненных — вот наиболее актуальные проблемы антикризисного руководителя среднего звена в промышленной фирме, находящейся в состоянии организационного стресса.

Выдающийся антикризисный управляющий фирмы Chrysler Ли Якокка, которому удалось в 80-е годы прошлого века кардинально поправить дело и восстановить позиции этой корпорации в ряду «трех китов автомобильной Америки» (наряду с General Motors и Ford), отмечал: «Управление представляет собой не что иное, как настраивание других людей на труд». Именно настраивание подчиненных на творческое отношение к своим обязанностям, активный поиск путей преодоления кризиса является центральной задачей руководителя каждого управленческого подразделения кризисной организации, основным содержанием его деятельности. Это особенно важно в условиях организационного стресса, когда мало времени на формализацию деталей функций исполнителей и от последних требуется новаторство в решении производственных задач.

Названный круг задач руководителей разного уровня кризисной организации выдвигает в качестве основных качеств руководителей:

1) предпринимательский тип мышления (нацеленность на инновации);

2) сильная воля (способность убедить, заставить); 3) высокая внутренняя энергетика (организационная активность).

При этом важно учитывать, что «действия управляющего решающим способом зависят от того, как он понимает суть предприятия». В условиях кризиса единство такого понимания среди управленческих работников создает благоприятную основу для однонаправленных решений и согласующихся действий руководителей, специалистов и служащих. Объектом управленческого воздействия служит трудовая деятельность персонала фирмы. В условиях организационного стресса управленческие воздействия по одной группе линий воздействия формализуются и ужесточаются, по другой — отпускаются под комплексную ответственность самодостаточных управленческих объектов (самоуправляемых дивизионов).

Содержательные элементы управленческого труда (УТ) в кризисной организации приобретают следующие особенности:

1) цели УТ — конечной целью становится преодоление кризиса и достижение более высокого технико-экономического (технологического) качества организации, промежуточными целями — этапные результаты осуществления антикризисных мероприятий в отраслях и сферах организации в рамках общей антикризисной стратегии;

2) объект УТ — это персонал организации, претерпевающей значительные (нередко кардинальные) структурные и количественные превращения, что требует к себе отношения как к высокоизменчивой системе (т.е. высокая степень неопределенности объекта управления);

3) предмет УТ — информация о кризисных факторах и процессах, а также обостренные отношения между работниками, обусловленные кризисным состоянием внутренней среды;

4) средства УТ — это оргтехника, компьютерные сети и т.п., которые ввиду крайней ограниченности денежных ресурсов, как правило, слабее (хуже), нежели в процветающих организациях;

5) характеристика УТ — это умственный труд, переполненный эмоциями (сильно выраженными морально-нравственными аспектами, личностными взаимоотношениями), в условиях крайней ограниченности ресурсов и высокой опасности негативных последствий неверных действий;

6) продукт УТ — решения в условиях неопределенности и организаторские действия с минимизированным набором средств и ресурсов.

Принципиальное значение для улучшения управляемости организации и ее реактивных способностей на изменения среды при решении антикризисных задач имеет рациональное сочетание централизации и децентрализации во взаимоотношениях генерального менеджера и управленческого аппарата.

В общем виде уровень централизации в принятии решений измеряется следующим:

1) высотой того уровня, от которого исходят стратегические идеи;

2) высотой того уровня, на котором принимаются окончательные решения;

3) каким образом определяются решения — правилами или директивами (если директивами, то это централизованный тип управления; если правилами, то децентрализованный тип управления). «Чем крупнее компания, тем больше она децентрализована, и чем выше неопределенность внешней среды, тем также она более децентрализована».

Централизация в кризисной организации позволяет более жестко экономить ресурсы, быстрее реализовывать наиболее радикальные управленческие решения, повышать дисциплину, прежде всего управленческого персонала.

Децентрализация более эффективна с точки зрения мотиваци управленческих работников, особенно с более выраженными индивидуальными качествами. Она удобна в кризисных фирмах в том случае, когда требуется максимально быстрое управленческое реагирование на изменения в деловой и внутрифирменной средах по тактическим (оперативным) вопросам. В этом случае расширение самостоятельности в принятии решений управляющих средних и нижних звеньев позволяет фирме оперативно реагировать на многочисленные тактические изменения в деловой и внутрифирменной средах. «Децентрализация личной власти главного управляющего не лишает соответствующей его должности полноты власти и ответственности за деятельность фирмы. Достигается это тремя способами:

1) официально закрепленным в документах делегированием полномочий;

2) наличием систем долгосрочного, среднесрочного и текущего планирования;

3) отлаженным механизмом обмена информацией».

При четком разграничении прав и ответственности генерального менеджера и управленческого персонала на основе трех выше названных каналов (способов) регулирования их взаимоотношений децентрализация в сочетании с централизации может выступать достаточно эффективным инструментом антикризисного управления.

Результатом управленческого труда в кризисной фирме должно быть секторальное (по отраслям и направлениям) и поэтапное (работы, состояния, сроки) преодоление организационного стресса, обеспечивающее ее прогресс. В этом контексте правомерно говорить об искусстве антикризисного управления как управленческом труде, в котором в максимальной степени востребованы эрудиция, сообразительность, творчество, концентрация волевых качеств и энергия, способность зарядить уверенностью других.

В условиях повышенной агрессивности внешней среды и неустойчивости экономического баланса организации резко возрастает необходимость в сплочении и внутренней организованности управленческого аппарата. При этом для российских менеджеров представляет несомненный интерес опыт управленческого аппарата в японских фирмах. Его особенностью является то, что менеджер рассматривает свою фирму как живой организм и обращается с ней соответствующим образом, возникающие у фирмы трудности — это ее болезнь. «Прихворнувшую» компанию лечить нужно, — полагает основатель и бывший председатель совета директоров фирмы «Омрон электронике» Кадзума Татеси, — не «пилюлями» в виде кредитов или другой поддержкой извне, а с помощью активизации внутренних сил компании-организма, т.е. снижая себестоимость, повышая качество продукции, разрабатывая новые товары, осваивая новые сферы деятельности и т.п.». При таком подходе задачей работников управленческого аппарата кризисной фирмы становится не выжидание или стоическое переживание трудностей, а их активное использование для дальнейшего развития фирмы и для саморазвития работников. Это принципиально меняет систему и характер антикризисной деятельности управленческих работников, превращая преодоление кризиса в процесс выращивания действительно устойчивого работоспособного коллектива.

Совершенствование управленческого аппарата предполагает осуществление следующих мероприятий:

1) изменение структуры аппарата применительно к решению приоритетных задач антикризисного управления (функциональное, иерархическое, технологическое перераспределение работ и людей);

2) назначение менеджеров в соответствии с их антикризисными функциями (на основе должностного, профессионального, квалификационного и личностного соответствия характеру и содержанию антикризисных функций);

3) совершенствование вертикальных и горизонтальных внутри-аппаратных и внутрифирменных коммуникаций в ракурсе антикризисных задач (его главная цель — это ускорение движения информации, сокращение процедур принятия решений и обеспечение быстрого и неукоснительного выполнения команд).

Проектируемая структура аппарата управления должна обеспечить фирме, находящейся в состоянии организационного стресса, оптимальное осуществление функций планирования, организации (распределения весьма ограниченных ресурсов), координации (согласования и взаимоувязки действий подразделений и отдельных работников), мотивации (побуждения исполнителей к конкретным действиям в условиях нестабильности), контроля (мониторинга кризисной динамики). Основными требованиями к такой структуре являются следующие:

— мобилизующая направленность работников управленческого аппарата на решение антикризисных задач на основе четкого распределения функций;

— адаптивность структуры к изменяющемуся состоянию организации, ее внутренней и внешней среды в ракурсе общей антикризисной стратегии.

В структуре аппарата управления обычно менеджеров распределяют по трем уровням иерархии:

менеджеры высшего уровня (руководители, ответственные за функционирование комплексов);

менеджеры среднего уровня (начальники отделов, цехов и т.п.);

менеджеры низового уровня (это те, кто непосредственно руководит рабочими и другими исполнителями).

В соответствии с таким ранжированием проводится реорганизация управленческого аппарата. При этом для кризисных организаций, наряду с общими принципами кадровой политики (научность, конкретно-исторический подход, законность, преемственность, равные возможности, баланс интересов руководителей и подчиненных, демократизм, сменяемость, этичность), показан ряд специфических принципов оптимизации управленческого персонала: уважение к личности, минимизация ущерба сокращенным работникам, поощрение уступчивости, исключение разногласий, поощрение горизонтальных связей, опора на профессиональное ядро, командное единство и др.

На этапе относительной стабилизации макроэкономических процессов в РФ в производственных и особенно кризисных фирмах выдвигается на первый план активизация аналитической деятельности экономических служб. Возрастание роли планово-экономических служб соответствующим образом формирует изменение требований к управленческому персоналу, что в условиях кризисное фирм носит более острые формы.

В кризисном состоянии фирмы обостряются проблемы формирования организационно устойчивых формальных групп управленческих работников. В решении задачи подбора оптимальных составов таких коллективов, наряду с профессиональными качествами, целесообразно учитывать вопросы психологической совместимости людей в группах. Причем для групп управленческих работников (отделы, секторы, комплексы и т.п.) эти вопросы особенно актуальны в условиях организационного стресса, когда именно они призваны не только быстро принимать эффективные решения в нестандартных ситуациях, но и стабилизировать отношения в коллективах непосредственных исполнителей, среди отдельных рабочих.