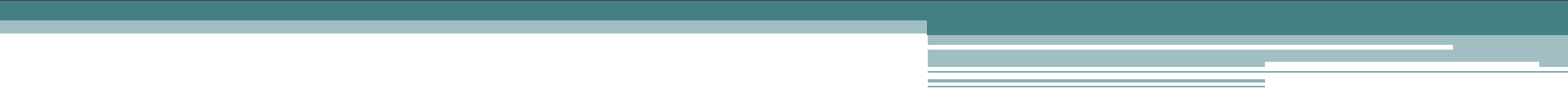


Имитация кризиса как шоковая процедура обеспечения экономической безопасности крупного промышленного предприятия



основные формы проявления кризисов на крупных промышленных предприятиях

- ужесточение конфликтов;
- моральное устаревание используемых технологий;
- острые противоречия в финансовой, административной и хозяйственной деятельности;
- затяжные, не решаемые проблемы в деятельности маркетинга, администрации и производственных подразделений.

Предпосылки наступления кризиса на предприятии

- отсутствие на предприятии резерва производственных мощностей;
- нехватка времени или инвестиций на обновление производственных мощностей;
- уменьшающийся спрос на выпускаемый продукт;
- острая конкуренция на рынках сбыта;
- недостаточное предложение покупных ресурсов, материалов, комплектующих, необходимых для увеличения объемов выпуска;
- высокая себестоимость единицы изделия (работы, услуги).

Если **результаты** возникают с наступлением кризиса, краткосрочны, их проявление заметно и являются следствием своих причин, то **предпосылки** носят долгосрочный характер, привычны, исправить их сложнее

Типы кризиса (по этапам)



Психосоциальный

Наиболее быстрый, реакционный этап, когда неизбежное наступление кризиса сопровождается резким упадком корпоративной культуры, воодушевления сотрудников. Происходит практически одновременно на всех уровнях управления предприятием.

Его результаты:

- увеличение количества дисциплинарных нарушений;
- повышение конфликтности;
- понижение инициативности;
- возникновение давления со стороны профсоюза на высший менеджмент;
- рост числа заболеваний и больничных;
- увеличение травматизма;
- повышенный риск забастовок.

Производственно-технологический

На данном этапе кризиса возникают следующие негативные результаты:

- сбои в работе оборудования;
- увеличение числа бракованных изделий;
- уменьшение выработки и производительности труда;
- понижение качества выпускаемой продукции;
- нарушения технологических циклов вплоть до полной остановки конвейерных лент;
- понижение инициативности по нововведениям, как следствие - более низкая адаптивность к новым условиям работы;
- затоваривание складов.

Экономический

Негативные результаты экономического этапа:

- падение ликвидности активов;
- снижение финансовой устойчивости;
- падение курса акций;
- задолженность по заработной плате;
- просроченная дебиторская задолженность;
- уменьшение доходов;
- увеличение себестоимости продукции.

Экономический этап - **наиболее рискованный**, потому что несет за собой реальные последствия и сказывается на долгосрочной эффективности промышленного предприятия.

| ТИП | РИСК | ДЛИТЕЛЬНОСТЬ | УПРАВЛЯЕМОСТЬ |
|-------------------------|---------|---------------|---------------|
| <i>Психосоциальный</i> | Низкий | Краткосрочный | Высокая |
| <i>Производственный</i> | Средний | Среднесрочный | Средняя |
| <i>Экономический</i> | Высокий | Долгосрочный | Низкая |

Последовательность шагов имитации кризиса

| | |
|--|---|
| Ужесточение требований к качеству, наказаний за появление брака | Является объективным критерием и повышает конкурентоспособность продукции, увеличивая нагрузку на работников |
| Психологическое давление на рабочих и сотрудников подразделений, цехов, бизнес единиц с целью повышения производительности | Осуществляется при помощи методов повышения производительности, еще более увеличивает нагрузку на работников. На этом этапе предприятие незначительно увеличивает производственные нормы без повышения оплаты труда |
| Закрепление ответственности за соблюдение обязанностей | Увеличивает прозрачность деятельности подразделений, повышает качество труда. Возникает временное недовольство |

Последовательность шагов имитации кризиса

| | |
|--|---|
| Контроль соблюдения техники безопасности установленных нормативов | Увеличивает психологическое давление, чувство несвободы, формируя обратное стремление – проявить независимость, нарушить правила |
| Открытое освещение проблем, накопившихся на предприятии в рамках производственного совещания | Создает видимость наступления кризиса, выявляет наиболее острые проблемы. Психологическая напряженность, возникшая в результате предшествующих шагов, стимулирует недоверие к промышленному предприятию |
| Пресечение экономических, производственных и технологических нарушений | Отдел экономической безопасности пресекает лавину возникающих экономических нарушений. Контрольные отделы внимательно отслеживают слабые стороны производства, выявленные при |

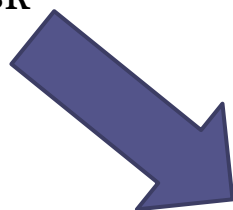
Цели имитации кризиса

1. **Временно увеличить** экономические, технологические и производственные **нарушения** с одновременным усилением контроля деятельности промышленного предприятия за счет отделов стандартизации, внутренней безопасности, контроля качества, что позволит выявить слабые места.
2. Наблюдать за порядком действия **профсоюзных лидеров** и понять их позицию в случае наступления реального кризиса.
3. Добиться **более приемлемых условий кредитования** и даже реструктуризации задолженности в случае ее наличия.
4. Имитация кризиса необходима для принятия тех или иных **организационных решений** на собрании акционеров (например, при слиянии с другой компанией она становится дополнительным аргументом).
5. **Повысить эффективность производства** (после устранения имитированного кризиса контроль качества переходит на радикально новый уровень).
6. **Отказаться от устаревающей продукции** в пользу новой и перспективной.
7. Создать условия для выявления разрушительных агентов внешней среды по отношению к самому предприятию (недобросовестных поставщиков, клиентов, банков).

Имитация кризиса

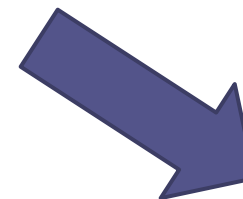
С использованием модели

Формулировка
а
кризиса



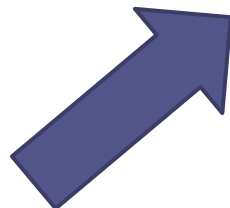
Имитация
кризиса

Принятие мер
по
предупреждению
кризиса

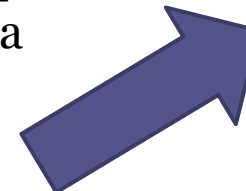


Создание инструментов
частичного
регулирования
кризиса

Построение
модели



Корректировка
модели



Принципы построения имитационных моделей

- Системности.
- Планомерности.
- Объективности.
- Оптимальности.
- Всеобщности.
- Координации.
- Управляемости.

Формулировка кризиса


- предполагает выявление слабых сторон промышленного предприятия, описание причин вероятного наступления кризиса. С учётом этой формулировки модель имитирует кризис.
- следует разрабатывать сразу несколько сценариев наступления кризисов и пропускать их через модель.
- Имитация кризиса в рамках созданной модели предполагает экономико-математические расчёты, аналитические прогнозы и экспертные оценки.

Результат имитации кризиса

Создаются реальные антикризисные инструменты управления:

- Корпоративной культурой.
- Резервными фондами.
- Амортизационными отчислениями.
- Производственной инициативой.
- Рабочим временем (обедами, перерывами).
- Функциональной ответственностью.
- Дебиторской задолженностью.
- Стоимостью акций (динамикой общественного мнения).
- Привлекаемыми инвестициями.
- Налоговыми льготами и реструктуризацией (списанием) кредиторской задолженности.

Оценка организационной реакции на кризис



Компоненты оценки последствий

Влияние на общественное мнение, урон репутации.

поведение общественности, влияние на уровень продаж и стоимость акций

использовать информацию и оценки перспектив, чтобы сделать необходимые изменения в стратегии и тактике

определить момент завершения кризиса и возможности переключения внимания руководства на проблемы посткризисного развития.

Признаки окончания кризиса

- Вызывает ли проблема, ставшая причиной кризиса, по-прежнему много вопросов у прессы и стейкхолдеров?
- Продолжает ли кризисная ситуация влиять на моральное состояние служащих организации?
- Интересуются ли СМИ кризисной ситуацией так же, как и раньше?
- Циркулируют ли по-прежнему слухи относительно кризиса и его возможных последствий для организации или ее стейкхолдеров?
- Вернулся ли уровень продаж и стоимость акций компании к предкризисному уровню?
- Верно ли утверждение, что кризис уже в меньшей мере привлекает внимание менеджеров организации и они уже не концентрируются на проблемах его разрешения?
- Можно ли утверждать, что кризис больше не является главной проблемой организации?

динамика развития взаимоотношений с ними

- Исследование характера отзывов со стороны журналистов и других заинтересованных лиц, задающих вопросы и добывающихся дополнительной информации.
- Использование возможностей мониторинга СМИ
- Фокус-группы
- письменный опрос служащих

Формы и методы сбора информации

- краткая характеристика динамики и графическая интерпретация изменений объемов продаж, цен, прибыли, стоимости акций и других важных экономических показателей в сравнении с предкризисным периодом и на различных этапах развития кризиса;
- составление аналитических записок на основе использования архива газетных и журнальных публикаций о кризисе, а также копий теле- и радиорепортажей, интервью, заявлений для прессы и т.д.;
- анализ широты освещения событий в СМИ и эффективности важнейших заявлений, корректности и лояльности репортажей по отношению к компании, степени их ангажированности. Выдвижение гипотез относительно возможных «заказчиков»;
- доклады о количественных и качественных результатах анализа телефонных звонков, телефонного опроса служащих и клиентов;
- подборка материалов о кризисе, размещенных в Интернете;
- периодические обзорные комментарии на предмет решения задач, поставленных в плане АКУ.

Регулирование управления кризисом

- Внося слишком много корректив в процесс АКУ, можно повысить уровень неопределенности ситуации, тем самым поставив под угрозу любую рациональную стратегию выхода из кризиса
- Решение о внесении корректив (или об отказе от таковых) должно базироваться на анализе и информации о воздействии кризиса на организацию, на профессиональных суждениях специалистов, опыте прежней практики АКУ и даже на интуитивных ощущениях руководителей, что выбор корректирующих действий будет произведен правильно.

Завершение кризиса

- Возникает ли противодействие (прямое или косвенное) со стороны служащих, потребителей и других влиятельных стейкхолдеров попыткам продолжить деятельность организации в привычном, докризисном стиле, или они продолжают задавать вопросы, упоминать статьи, описывающие ситуацию кризиса?
- Восстановлен ли докризисный уровень продаж, прибыли и другие показатели?
- Сохраняется ли интерес СМИ к положению дел в организации? Как давно СМИ прекратили публиковать материалы о кризисе?
- Какова вероятность того, что угроза кризиса опять возникнет, если руководство организации переключит внимание на повседневные проблемы?