

РОЗДІЛ 2.

МЕХАНІЗМ БАНКРУТСТВА СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ

2.1. Керовані і некеровані кризи

Криза – це об'єктивний результат неправильної стратегії бізнесу.

Криза, як правило, виникає несподівано для суб'єкта господарювання, і її не можна передбачити. Характер або значення кризи відповідає трьом критеріям:

- перериває нормальний хід роботи або ведення бізнесу;
- швидко привертає до компанії широку негативну увагу засобів масової інформації, офіційних осіб або громадськості;
- вимагає термінових координованих керівних дій залежно від масштабу.

Кризю можна розглядати як об'єктивний результат неправильної стратегії управління, проте, з іншого боку, він може бути викликаний внутрішніми суперечностями, коли стратегія розвитку компанії вимагає якісних змін в діяльності, методах і формах роботи.

Обставини, що привели до кризи, повинні бути ретельно вивчені, проаналізовані з тим, щоб не повторювати тих же помилок, а можливості, що з'явилися завдяки кризі, слід використати. Багато що може бути зроблено під час кризи з того, що важко або неможливо виконати в звичний період роботи.

Немає єдиного універсального рецепту для ефективного управління кризою. Проте приведені нижче принципи, якщо їм слідувати в комплексі, пропонують основу для прийняття правильних рішень.

Щоб зрозуміти, як кризи впливають на компанію, можна привести чотири стадії, через які проходять компанії, коли стикаються з непередбаченими проблемами:

- потрясіння, шок;
- оборонний відступ;
- констатація відбулася;
- адаптація і зміни.

Будь-яка криза має власні риси і способи рішення. Відомі вісім типів криз з найбільшою вірогідністю можуть відбутися на підприємствах, що функціонують в Україні:

- криза, пов'язана з суспільним сприйняттям;

- раптова зміна на ринку (втрата значущого споживача або ринку);
- провал продукції на ринку або дефект продукту, що вимагає відкликання продукту з ринку;
- криза наявних засобів;
- промислові відносини (страйк працюючих або його загроза, зупинка виробництва або його загроза, загроза терористичного акту);
- небажане або вороже поглинання;
- несприятливі міжнародні події;
- зміни державного регулювання, що несуть серйозні негативні наслідки для підприємства.

Кожна виникаюча криза здається унікальною, проте, якщо вивчити її виникнення і послідовність подій, можна виявити багато загальних елементів.

Стадії кризи суб'єктів господарювання

Передкризовий період. Зазвичай є певний передкризовий період: відомо, що щось не в порядку, тільки не ясно, в чому це полягає. Даний період має три виразні етапи.

Перший етап – це просто бездіяльність: хтось або деяка група підприємств не виконала роботу. Але потім це трапляється знов і знов. Невиконання планів продажу, виробництва, недотримання графіків виробництва, недосягнення належної якості, втрачається ринок, надмірний відтік кадрів – усе це приклади бездіяльності. На цій стадії проблеми не були помічені вищим керівництвом.

Коли проблема помічена, наступає другий етап, протягом якого заперечується наявність проблеми. Керівництво сподівається, що проблема вирішиться сама собою.

Коли цього не відбувається і помилки починають нагромаджуватися, компанія рухається у напрямку до третього і завершального етапу – передкризового.

Коли компанія «Шлітц» змінила рецепт пива і почала втрачати частку на ринку (яка не була помічена вчасно через страйк на підприємстві лідера промисловості «Анхаузер-Буш»), весь передкризовий період був класичною послідовністю неодноразових невдач просування товару на ринку, швидких змін керівництва, звинувачення і незадоволеності на всіх рівнях компанії. Перш ніж становище компанії стабілізувалося, вона була поглинута меншим конкурентом.

Передкризовий період – це тільки початок кризи, проте зазвичай він не помітний для навколишнього світу. Керівництво стурбоване. Якщо старші менеджери або директори в змозі визнати небезпеку, вони можуть зробити багато що, щоб запобігти настанню кризи.

Фактично одним з головних факторів відповідальності вищого керівництва є виявлення свідчень неодноразового невиконання функцій на ранній стадії. Для цього керівники повинні знати про операції, що здійснюються на всіх рівнях.

Період кризи. В цей період керівництво не може приховувати проблеми ні від самих себе, ні від будь-кого. Наступна стадія неконтрольованої кризи є власне періодом кризи.

Всі кризи приносять збиток, який може бути виражений у втрачених засобах, зруйнованій кар'єрі або емоційному напруженні, що їх пережили співробітники підприємства.

Коли починається криза, не залишається часу для докорів, звинувачень. Все, що може зробити керівництво, – це правильно відреагувати, постаратися мінімізувати наслідки.

Реакція на кризу. Криза робить вплив на всіх людей, залучених в роботу підприємства, на багато кого з них – дуже сильний вплив. Споживачі, клієнти шоковані. Якщо підприємство виробляє споживчі товари і сам продукт піддається нападкам, продажі можуть припинитися.

Службовці на кожному рівні втрачають мотивацію сумісних дій і віру в своє підприємство. Повідомлення в засобах масової інформації можуть ще більш погіршити ситуацію.

Тиск чинять також кредитори і банківські інститути. Вони хочуть знати, чому їх не проінформували про проблеми раніше.

Інші партнери теж залучені в кризу. Постачальники співчують підприємству більше за інших, тому що їм не вигідне настання кризи.

Після провалу настає період паніки. Рішення важко ухвалювати, оскільки проблеми не завжди повністю очевидні. Навіть достовірна інформація і відомості піддаються різним інтерпретаціям.

На даному етапі найкориснішими для підприємства будуть менеджери, які можуть врегулювати конфлікт, розуміють неоднозначність ситуації. Одна з критичних проблем підприємства під час кризи – це те, що кращі менеджери знаходять інше місце роботи.

Післякризовий період. Остання фаза некерованої кризи охарактеризована потрясінням і невпевненістю. Надія на колишнє функціонування підприємства втрачена. Банки намагаються повернути хоча б частину своїх засобів.

Остання стадія некерованої кризи – радикальні зміни. Якщо підприємству поведе, то його може придбати новий інвестор. Частіше ж відбувається реструктурування компанії згідно із законом про неспроможність або банкрутство. Якщо жодна з цих можливостей не використана, то підприємство може бути ліквідовано або поглинуте іншою компанією.

Коли криза керована, послідовність її стадій передбачувана.

У післякризовій фазі відбуваються корінні зміни, контроль переходить до нових людей. Основною задачею управління кризою є зміна послідовності подій. Далі будуть показані програма успішного управління кризою і спосіб, яким може бути змінена послідовність подій. Правильна підготовка може запобігти деяким кризам і мінімізувати вплив тих, яких неможливо уникнути.

2.2. Позитивний вплив кризи

Поняття кризи несе в собі об'єктивне і суб'єктивне уявлення про проблеми і неприємності. Часто рішення ухвалюється на основі недостатньої, неадекватної інформації під сильним тиском. Проте було б неправильно думати про кризу тільки як про негативне явище. В ньому є і позитивні сторони. Під час криз виникають можливості, які не з'являються в інший час.

Є сім переваг, які можуть супроводжувати кризу або виходити з неї:

- поява лідерів;
- прискорені зміни;
- відкриття прихованих проблем;
- заміна команди на більш професіональну;
- розвиток нових стратегій;
- розробка систем раннього попередження банкрутства;
- поява нових конкурентних можливостей.

Насправді бувають такі ситуації, коли необхідно спровокувати кризу, не чекаючи поки вона відбудеться сама. Розглянемо декілька реальних випадків дійсних ділових криз. Деякі з них погано управлялися, про що свідчать їх результати. Інші ж можуть служити прикладом поведінки в кризовій ситуації.

Поява лідерів. Нові лідери з'являються під час кризи. Це справедливо і для війни, і в рівній мірі для бізнесу. Талановиті люди дістають можливість подолати бюрократію і продемонструвати, як вони можуть діяти. Навіть для керівників середнього і низького рівня криза є шансом узяти на себе небезпечні, але можливо заохочувальні завдання, роботу з новими людьми. Криза змінює встановлений порядок, дозволяє таланту проявити себе.

Прискорені зміни. Те, що до кризи відбувалося поволі, під час кризи починає рухатися дуже швидко в результаті хаосу, що наступив. Криза може скоротити час руху до прогресу. Ті, хто шукає змін, повинні вітати кризу. Хоча більшість супроводжують небажані ситуації.

Компанію «Юньон Карбід» (крупний член національної хімічної асоціації) уразив найважчий промисловий інцидент – аварія.

Після першого потрясіння компанія дізналася про свою сильну уразливість. Навіть якщо б невелика частина позовів потерпілих була приведена до виконання, фінансовий збиток був би приголомшливим. Скориставшись кризою, компанія «ГАФ» – набагато менша хімічна компанія, намагалася придбати контрольний пакет.

Зіткнувшись із загрозою ззовні на додаток до аварії, керівництво компанії «Юньон Карбід» вжило ряд заходів. Компанія провела реструктуризацію своїх основних видів діяльності, на яку витратила 1,06 млрд дол, за 9 місяців було звільнено 14 000 службовців, зайві активи були продані і списані, оголошено про плани викупити основну частину акцій. Криза прискорила зміни в компанії.

Завжди нелегко провести глибокі зміни у складі підприємства і на управлінському рівні без протидії окремих груп в керівництві і опозиції профспілок. Адвокати захищатимуть тих, що піддалися дискримінації, звільнених або навіть переміщених на інші пости службовців.

Розвиток нових стратегій. Криза примушує переглянути навіть найпродуманіші плани. Загроза процвітанню бізнесу, невпевненість, тиск і відсутність контролю – все це сприяє появі нових думок і аналізу нових напрямів розвитку. Можливо, одним з кращих прикладів нової ділової стратегії, що з'явилася завдяки кризі, є компанія «Дженерал моторс».

Дві нафтові кризи ослабили лідируюче положення «Дженерал моторс» на американському автомобільному ринку. З тих пір вище керівництво реорганізувало

корпорацію з тим, щоб запобігти загрозі імпорту. Компанія змінила також основну стратегію.

Ранній підхід її полягав у виробництві продукції, яка зацікавила б покупців у придбанні великих і дорожчих автомобілів як сучасніших. Але в результаті криз стало не вигідно купувати крупні автомобілі, і успіх японських машин на ринку зробив виробництво великих вітчизняних автомобілів неефективним. «Дженерал моторс» почала випускати невеликі машини, зберігаючи стару марку „Шевроле”. Крім того, компанія займалася активним продажем японських, а потім і корейських малолітражних автомобілів.

Система раннього попередження. Більшість компаній, які пережили кризу, хоче знайти спосіб, що дозволив би уникнути повторення того, що трапилося.

Для цього необхідно розробляти системи раннього попередження, які виявляють невиконання певних функцій і повідомляють про це задовго до настання кризи. Часто попередження під час передкризового періоду дозволяє якщо не уникнути кризи, то хоча б зменшити її наслідки.

Нові конкурентні переваги. Підприємство, що перенесло кризу, стає досвідченішим. Співробітники зіткнулися з загальним конкурентом і пізнали один одного. Немає більш важливої формули успіху в бізнесі, ніж сильний лідер, що надихає команду на нові досягнення.

2.3. Управління кризою

Група по розв'язанню кризової ситуації (ГРКС) – це багатопрофільна група, яка складається з представників керівництва, служби безпеки, відділів виробництва, маркетингу, кадрів, юридичної служби, фінансового відділу і консультантів. Задача цієї команди – управління діями підприємства в ситуації кризи.

У кризовій ситуації перед ГРКС стоять три основні задачі:

- визначати і контролювати проблему;
- здійснювати контроль за комунікаціями;
- керувати рештою аспектів бізнесу.

ГРКС – це група, що присвячує цим проблемам повний робочий день, навчена і підготовлена для виконання спеціальних завдань.

Є сенс мати постійні бригади по управлінню кризою на деяких схильних до криз підприємствах.

ГРКС складається з відповідальних людей, які повинні часто контролювати один одного, бути в хороших стосунках і добре працювати в команді.

Незалежно від того, чи зупинився вибір підприємства на разовій ГРКС або на більш ґрунтовному підході, залученим працівникам має бути властива низка характеристик для реальної можливості впливати на ситуацію. Основні з них такі.

Творчий потенціал. Саме творчі менеджери компанії, які мають авторитет і готові взяти на себе відповідальність, повинні бути вибрані для роботи в ГРКС. Ці менеджери плануватимуть сценарії, висуватимуть нетрадиційні пропозиції і пропонуватимуть рішення для виходу з складних ситуацій.

Знання і досвід. Інші члени групи знають, як бізнес працює насправді. Вони повинні мати багатий досвід, добре знати підприємство, бути первинним джерелом відомостей і фахівцями, які оцінять загрози, враховуючи всю глибину проблеми, виявлять необхідну потенційну дію.

Влада. Коли прийде час діяти, відповідальна особа ГРКС повинна мати владу, повноваження і ресурси.

Навчання групи. Члени ГРКС повинні бути навчені правильному управлінню кризовими ситуаціями. Симуляція кризи допоможе групі вивчити, як взнати кризу, які дії вчинити, як виробити можливі шляхи рішення, оцінювати час і управляти. Учасники групи повинні знати про кризи, що відбулися на інших підприємствах. Знання фактів і стратегій підприємств, які мали справу з подібними обставинами, є важливим джерелом інформації для підготовки.

Члени групи повинні знати наперед тих, хто зможе допомогти їм у разі потреби: експертів, адвокатів, професіоналів у сфері паблік рілейшнз, політиків, міжнародних радників, керівників інвестиційних банків тощо. Ці люди не замінюють команду управління, але вони можуть надати величезну допомогу, коли часу мало, а можливості управління обмежені. Консультанти по виходу з кризи повинні оплачуватися за результати, а не за години.

Під час вступу повідомлення про кризу або можливість виникнення кризи члени ГРКС свої обов'язки підрозділяють на дві частини.

Склад і загальні обов'язки ГРКС. Склад групи розрізняється залежно від характеру кризи. В обов'язки ГРКС входить:

- централізація всіх джерел інформації (як вхідної, так і вихідної);
- вистежування і негайне реагування у разі ситуацій, які можуть привести до кризи;
- визначення і здійснення стратегії і тактики для ефективних і своєчасних дій, щоб узяти кризу під контроль;
- залучення і координація використання корпоративних ресурсів і консультантів.

Функціональна структура ГРКС. Група повинна бути розділена на дві основні підгрупи з координатором на чолі, щоб забезпечити ефективні і своєчасні дії впливу на ситуацію.

Якщо відсутні основні особи, то їх заступники повинні бути навчені для виконання цих обов'язків.

Координатор ГРКС. Для забезпечення координації всіх дій генеральний директор підприємства стає координатором ГРКС і уповноваженою особою по підготовці повідомлень для всієї внутрішньої і зовнішньої аудиторії у разі кризи.

Група фахівців. Обов'язки групи фахівців включають:

- підготовку рекомендацій і консультації за тими напрямками діяльності, які піддавалися впливу кризи;
- оцінку додаткових ресурсів для виходу з кризи;
- інформування членів ГРКС і генерального директора про хід подій.

Під час кризи необхідно організувати спеціальне приміщення для управління кризою. Центр управління кризою повинен бути місцем для збору інформації,

оцінки подій, що відбуваються, і спільної розробки стратегії із розв'язання кризової ситуації. Воно повинне бути доступним, але не бути офісом члена ГРКС, і має бути обладнано необхідними технічними засобами, зокрема телефонами, комп'ютерами, телебаченням і радіо. Дошки для заміток, діаграми, організаційна структура підприємства та інформація про продукцію, процеси виробництва повинні бути доступні всім членам команди.

У картотеці центру з управління кризою повинні бути всі плани можливих обставин, сценарії та інструкції для надзвичайних випадків, які були розроблені наперед, адреси і номери телефонів "ключових" осіб.

Центр управління кризою може використовуватися також під час передкризової стадії для:

- збору відомостей;
- оцінки загрози;
- розвитку можливих сценаріїв;
- розслідування епізодів;
- аналізу ситуації криз.

У післякризовий період він повинен використовуватися для розробки системи раннього попередження і нової стратегії.

Але найактивнішим періодом в центрі управління кризою є власне стадія кризи. Члени ГРКС збираються і залишаються протягом розвитку подій. Центр використовується для збору фактів, оцінки ситуації, оцінки пропозицій, вибору дії, віддачі наказів і контролю за зміною ситуації і виходом з кризи.

Кризовий аудит. Підприємство, яке вже неодноразово переживало кризи або працює в тій області, яка часто піддається кризам, повинно виконувати профілактичний аудит кризи. Кращим рішенням є залучення відповідної організації для проведення цієї роботи. Таким чином буде досягнута бажана мета і забезпечено неупереджене відношення.

Перевірка на сприйнятливості до криз. Спочатку визначають ті види криз, з якими компанія може зіткнутися. Наприклад, компанії «Дженерал моторс» немає необхідності витрачати багато сил на підготовку до кризи, пов'язаної з придбанням контрольного пакета іншою компанією, зате вона стикається з проблемами раптових змін на ринку, несприятливими міжнародними подіями.

Кожна сфера бізнесу повинна бути ретельно вивчена для визначення сприйнятливості компанії до несподіваної, швидкої зміни. Після оцінки можливої дії необхідно класифікувати види кризи в порядку найвірогідніших і які можуть завдати більшого збитку компанії.

Керівництво повинне відповісти на питання, як компанія зможе управляти несподіваною кризою:

1. У якій мірі може підприємство виявити кризу на ранній стадії?
2. Наскільки успішно підприємство зможе управляти кризою, якщо вона трапиться?
3. У якій мірі підприємство зможе отримати вигоду з кризи після того, як вона пройде?

2.4. Комунікації в кризовій ситуації

У разі настання кризи необхідно враховувати причетність і потреби в інформації різних груп, таких як співробітники, замовники, громадськість, дистриб'ютори, постачальники, партнери тощо.

Основні задачі ГКС по комунікаціях:

- визначити основні аудиторії;
- розробити основні повідомлення і матеріали для комунікацій;
- вибрати канали комунікацій;
- ввести аудиторії в курс справи;
- заспокоїти громадську думку;
- забезпечити точне і своєчасне надходження інформації.

Цілі встановлення комунікацій в кризовій ситуації – координувати і контролювати всі канали комунікацій, щоб забезпечити точну, своєчасну і послідовну подачу чітких повідомлень, які б скоротили, пом'якшили і довели до мінімуму негативну дію кризи на підприємстві.

Ні за яких обставин закрита фінансова інформація, така, як оборот компанії або прибуток і які-небудь деталі про пасиви компанії, не повинні бути обнародовані.

Порядок дій. Представники підприємства повинні:

- передати інформацію у відповідні служби екстреної допомоги: швидку допомогу, пожежну охорону, правоохоронні органи, міністерство надзвичайних ситуацій або іншу аналогічну структуру;
- попередити співробітників;
- повідомити відповідні адміністративні органи;
- проінформувати дистриб'юторів, постачальників, інших партнерів по бізнесу;
- підготуватися до спілкування із засобами масової інформації;
- скласти і мати при собі список, що містить дані і номери телефонів служб екстреної допомоги.

Окрім внутрішніх доповідей і повідомлень служб екстреної допомоги, необхідно проінформувати відповідні адміністративні органи. Це можуть бути муніципальні власті, судові органи, законодавчі органи, місцеві представники федеральних властей, міністерств.

Порядок повідомлення відрізнятиметься залежно від причин і масштабів кризи. Для цього необхідно скласти список, що містить координати адміністративних органів. Наприклад, в Україні це такі державні установи і структури:

⇒ Муніципальні власті: адміністрація; мерія; губернатор; міськвиконком; господарський суд; прокуратура.

⇒ Адміністративні органи: Держсанепідгляд; головний лікар; податкові органи; органи реєстрації; митниця; страхова компанія.

Повідомлення співробітників. Забезпечити розуміння і підтримку співробітниками керівництва особливо важливо під час кризи. Співробітники – це посередники між підприємством і зовнішньою аудиторією. Щоб уникнути чуток і спот-

вореної інформації з цього джерела, необхідно постійно інформувати працівників про позицію підприємства за допомогою службових записок, зборів, по можливості проведених до того, як яка-небудь інформація про хід кризи буде повідомлена широкій громадськості. В кореспонденції для співробітників потрібно бути правдивим, але не розголошувати секретну або конфіденційну інформацію.

Внутрішня звітність та інформація. У кризових ситуаціях внутрішні комунікації, тобто інформація, яка передається від керівників одного рівня до керівників іншого, повинна мати своєю основою факти, бути об'єктивною, точною, строго конфіденційною.

Зовнішні комунікації, які направлені за межі компанії, повинні здійснюватися з урахуванням специфіки зовнішніх партнерів.

Основні принципи звітності ГРКС:

1. Не залишати без уваги сигнали, що застерігають про можливу кризу.
2. Визначити, наскільки ситуація кризова.
3. Забезпечити безпеку і працездатність місця кризи:
 - забезпечити наявність ліній зв'язку на місці кризи;
 - вести внутрішню документацію про хід подій;
 - підтримувати постійний зв'язок із службою безпеки, юристом і консультантом по зв'язках з громадськістю.

Журнал реєстрації дій під час кризи. Координатор ГРКС повинен забезпечити реєстрацію в цьому журналі всіх дій по управлінню кризовою ситуацією. Це необхідно для того, щоб був хронологічний запис подій для оновлення доповіді про кризу, для планування стратегії і подальшого аналізу подій і дій. Повинен також вестися журнал реєстрації відвідувачів, куди вноситься ім'я відвідувача, підприємство, яке він представляє, мета візиту, дата, час приходу і виходу за межі підприємства.

Контрольний список матеріалів для комунікацій. Серед співробітників необхідно розповсюдити службову записку з інформацією про проблему і описом дій компанії щодо її розв'язання.

Всі співробітники повинні бути проінструктовані про необхідність передавати всі зовнішні запити призначеній особі і її контактний телефон.

На підприємстві повинні зберегтися дані про всіх співробітників і їх найближчих родичів, вказаних для контрактів у разі надзвичайної ситуації. З сім'ями потерпілих співробітників повинен розмовляти особисто керівник підприємства.

Комунікації з дистриб'юторами і постачальниками. Управління комунікаціями з дистриб'юторами для забезпечення постійних відносин, підтримку репутації торгової марки і присутності на ринку включає:

- планування розгляду скарг і запитів дистриб'юторів;
- координацію комунікацій з дистриб'юторами, якщо необхідно, по відгуку на продукцію і відшкодуванню збитків;
- створення служби інформації для дистриб'юторів;
- відстеження інформації і складання доповідей про думки дистриб'юторів і про присутність на ринку.

Слід постійно інформувати дистриб'юторів про хід кризи (переважно це робити до того, як новини з'являться в пресі); переконувати їх, що ситуація знахо-

диться під контролем, їх замовлення виконуватимуться (без затримок, або із затримкою на один тиждень, два тощо). Перш за все потрібно зміцнювати довір'я до підприємства.

Для забезпечення постійної підтримки мережі дистриб'юторів потрібно мати докладні списки дистриб'юторів і регулярно їх обновляти. У списку може міститися така інформація:

- назва;
- адреса;
- ім'я генерального директора;
- координати;
- ім'я контактної особи;
- частота поставок;
- кількість поставок;
- звичні терміни поставок;
- можливі причини проблем, затримок.

Комунікації з організаціями, що мають вплив на споживачів. Управління комунікаційними програмами для споживачів з метою захистити репутацію торгової марки і зберегти частку на ринку включає:

- планування розгляду скарг споживачів і запитань в листах і по телефону;
- координацію спілкування із споживачами;
- складання і навчання групи консультантів, які відповідають на запитання по телефону;
- моніторинг, звітність і регулярний огляд думки споживачів.

Ці комунікації залежать від причин кризи і потенційного збитку для суспільства.

Щоб мати інформацію про основні підприємства, які можуть впливати на бізнес і поведінку споживачів, а також встановити відносини з ними, якщо це необхідно, слід мати список таких підприємств, у тому числі транспортних підприємств, банків, комітетів із захисту прав споживачів, ділових асоціацій.

Зв'язки із засобами масової інформації (ЗМІ). ЗМІ – це і провідник інформації до потрібних аудиторій, і самі по собі – аудиторія. У разі кризи ЗМІ повинні одержувати інформацію тільки в певний час, про який пресу повідомляє генеральний директор.

Проте в деяких випадках ЗМІ можуть вже мати інформацію про кризову ситуацію і намагатимуться одержати негайний коментар і додаткову інформацію з місця події.

Усі питання ЗМІ повинні бути зареєстровані і передані генеральному директору підприємства. У разі кризової ситуації одна людина повинна бути призначена відповідальною за реєстрацію всіх запитів ЗМІ і мати зв'язок з представниками ЗМІ.

Цей відповідальний співробітник потім повинен передавати питання ЗМІ, а також коротку інформацію про дані ЗМІ, ім'я журналіста, що звернувся із запитом і термін надання відповіді ГРКС та генеральному директору (якщо ухвалить рішення про відповідь).

Щоб підготуватися до спілкування з пресою, треба скласти такі матеріали, до яких можна буде звертатися в кризовій ситуації:

- прес-реліз (коротка інформація для преси);
- основні дані («цифри і факти»);
- заява для відповідей на запити;
- наперед підготовлені питання і відповіді для всіх можливих випадків, які враховують емоції аудиторії, демонструвати, що підприємство робить все можливе.

Корисним тут може виявитися список місцевих і міжнародних засобів масової інформації: газети і журнали, радіо, телебачення та інформаційні агентства.

Список довідкових матеріалів («Цифри і факти»). Щоб полегшити комунікації під час дійсної кризи, необхідно мати довідкові матеріали («Цифри і факти») як для внутрішнього використання, так і для швидкої адаптації і розповсюдження.

Довідкові матеріали з таких тем повинні бути складені наперед:

- основна інформація про компанію;
- інформація про продукцію;
- порядок поставок;
- порядок дистрибуції;
- інформація про виробництво;
- інформація про те, як забезпечується безпека продукту;
- кадрова політика (кількість співробітників);
- техніка безпеки;
- контроль за якістю;
- дії компанії, що пов'язані із захистом навколишнього середовища.

2.5. Розв'язання кризових ситуацій

При оцінці ситуації і ухваленні рішення слід керуватися такими основними цілями:

- забезпечити безпеку співробітників і громадськості;
- забезпечити захист власності;
- підтримати позиції щодо удосконалення продукту, захисту торгової марки;
- забезпечити захист іміджу підприємства.

Оцінка кризи і управління нею – це цикл постійної діяльності, яка ведеться, щоб забезпечити контрольовані і постійні дії та комунікації в кризовій ситуації.

Оцінка кризової ситуації повинна полягати в докладній і точній відповіді на такі питання:

– *Первинна оцінка ситуації:*

- У чому проблема зараз і в довгостроковій перспективі?
- Що може трапитися в якнайгіршому випадку?
- Хто повідомив цю інформацію?
- Чи під загрозою чие-небудь життя?
- Чи залучені служби екстреної допомоги?
- Чи є загроза здоров'ю або безпеці?

- Чи є загроза безпеці власності?
- Яка потенційна фінансова дія?
- Що відомо внутрішній аудиторії?
- Що відомо зовнішній аудиторії? Чи залучені адміністративні органи?
- Який інтерес преси до події?
- Чи можна справитися з ситуацією при звичайному ході керівництва бізнесом?
- Які ризики в даній ситуації? Які потенційні ризики?
- Що може трапитися у гіршому разі?
- Що відомо за межами підприємства?
- Що відомо усередині підприємства?
- Які запити надходять від зовнішньої аудиторії?
- Що відомо засобам масової інформації про інцидент?
- Планування стратегії дій:
 - Які стратегічні дії повинна зробити ГРКС?
 - Залучення яких внутрішніх ресурсів необхідне?
 - Яка зовнішня підтримка необхідна?
 - Якими додатковими джерелами можна скористатися?
- Планування стратегії комунікацій:
 - Які плани комунікацій необхідні?
 - Де внутрішні комунікації затверджуватимуться?
 - Хто яку інформацію повинен одержувати?
 - Хто займатиметься зовнішніми запитами?
 - Які заяви необхідні?
 - Які обмеження повинні бути накладені на інформацію?
 - Які записи про інцидент треба вести і де?

Порядок дій при управлінні кризою

Визначити, що трапилося. Необхідно зібрати всі наявні факти про потенційну або поточну кризу для оцінки серйозності інциденту. Потрібно пам'ятати також, що закрита інформація не повинна надходити зовнішнім аудиторіям і широкій громадськості.

Оцінити ситуацію швидко і точно для визначення рівня, на який подається доповідь. Як тільки факти зібрані, вище керівництво повинне оцінити масштаб і потенційну ситуацію щодо ведення бізнесу, позиції підприємства і торгової марки на місцевому, національному і міжнародному ринках і визначити, чи має інформація про інцидент зовнішня аудиторія.

Визначити, яких заходів необхідно вжити для вирішення проблеми. ГРКС повинна залучати відповідних фахівців для швидкого і ефективного вирішення проблеми. Команда повинна вирішити, чи потрібні і якщо так, то які корпоративні та інші зовнішні ресурси можуть знадобитися для надання допомоги на об'єкті.

Визначити, чи не порушений нормальний хід ведення бізнесу. ГРКС повинна вирішити, які зміни, якщо це взагалі необхідне, повинні бути зроблені в звичному веденні бізнесу, а також коли і як повинні бути проінформовані і залучені до розв'язання проблеми співробітники.

Вирішити, хто повинен бути проінформований. ГРКС повинна визначити, кого необхідно проінформувати (служби екстреної допомоги, адміністративні органи), і вирішувати всі питання, що виникають у зв'язку з їх вимогами, і визначити, кого треба продовжувати постійно інформувати (наприклад, дистриб'юторів, партнерів, споживачів і т.д.). Відповідних співробітників треба призначити відповідальними за інформування основної аудиторії.

Підготувати заяву на випадок надходження запитів. ГРКС повинна підготувати попередню заяву для використання при інформуванні співробітників і відповідей на запити, що надходять від преси, поки не готовий більш повний звіт про інцидент. Перед розповсюдженням заява повинна бути затверджена генеральним директором.

Заява повинна містити інформацію про те, що трапилося, час і місце, кількість залучених людей і ситуацію на даний момент. У ній також повинно бути вказано, що як тільки з'явиться нова інформація, вона буде надана зацікавленим особам.

ГРКС не повинна робити ніяких заяв щодо відповідальності компанії або містили роздуми про причини інциденту. До складання заяви треба залучити юриста і консультанта по зв'язках з громадськістю.

Залежно від характеру кризи первинна заява може бути зроблена по телефону для основних аудиторій, або шляхом прямої розсилки, на прес-брифінгу або за допомогою прес-релізу, реклами, або за допомогою комбінації цих способів.

Всі запити слід адресувати особі, уповноваженій виступати від імені підприємства. Особа, що має право виступати від імені підприємства, повинна показати, що керівництво стурбоване проблемою, бере активну участь у вирішенні проблеми і контролює ситуацію. Повинна також передати технічну інформацію зрозумілими словами, але не повинна давати інформацію про причини кризи.

Це має висловити стурбованість і завірити громадськість, що ситуація контролюється. Вона також повинна уникати заяв, які можуть служити непрямым підтвердженням вини підприємства.

Вирішити, хто і коли повинен відвідати об'єкт. ГРКС повинна вирішити, чи треба рекомендувати, щоб хто-небудь з регіонального керівництва відвідав об'єкт, і визначити цілі і час таких візитів.

Вести записи. ГРКС повинна вести записи про всі рішення і дії, до яких повинна додаватися відповідна документація, для використання при розборі заходів по усуненню кризи, що відбулася. В деяких ситуаціях ці записи і документи, що додаються, можуть бути використані в подальших судових розглядах.

Успішне стратегічне планування залежить від реальних передумов. Якщо припущення виявляються помилковими або зрушення відбувається в несподіваному напрямі, план швидше за все не працюватиме. Тоді ситуація може перерости в кризу.

2.6. Найвірогідніші кризові ситуації і рекомендації по їх розв'язанню

Нижче приведені описи найвірогідніших криз, з якими може зіткнутися підприємство, що функціонує в Україні. Умови кризи, звичайно, різні. Кожний тип кризи має свої унікальні характеристики. Будь-який з основних типів криз, які зачіпають діяльність підприємства сьогодні, вимагає ретельного підходу. Дії підприємства повинні відповідати обставинам кризи.

Разом з тим розроблені загальні правила, які можуть служити основними принципами для керівництва підприємства по розв'язанню більшості кризових ситуацій.

Раптові зміни кон'юнктури на ринку. Різка зміна кон'юнктури або недооцінка довгострокових тенденцій на ринку можуть привести до кризи. Це одна з криз, що найчастіше зустрічаються. Ефективно протистояти їй можуть або малі і мобільні підприємства, здатні швидко переорієнтуватися на ринку, або крупні підприємства, що зберегли потенціал для впровадження нових підходів до бізнесу і мають достатні фінансові ресурси для виживання в період кризи та інвестиції для її подолання.

Прикладом останніх може служити компанія «Levi Strauss».

Продаж джинсової продукції був стійким бізнесом в середині 70-х років. Компанія рекламувала різноманітний одяг для чоловіків і жінок. Обсяги продажу зросли, і частка компанії на ринку складала 25%. Вона задовольняла попит і мала 11 нових заводів по виробництву продукції і п'ять центрів по розповсюдженню. Компанія «Levi Strauss» урізноманітнила свій асортимент і стала випускати не тільки голубі джинси; третина продажу приходилася на брюки, спідниці, жакети, капелюхи і аксесуари. Коли на ринку з'явилися «Designer Jeans», виконані по оригінальних лекалах, з ім'ям модельєра на задній кишені, компанія їх проігнорувала. Керівники вважали, що ця тенденція не розвиватиметься. До того ж девіз компанії був такий: «Якість не виходить з моди».

Проте вперше за 8 років попит на повсякденні джинси впав. Продаж навіть сучасних моделей «Levis» зменшувався, тому що більшість виробів мала знамениту руду петлицю «Levis», тоді як попит був на вироби з модною етикеткою.

Ситуація ускладнилася спадом у світовому виробництві, який примусив роздрібних торговців скоротити замовлення за кордон.

Після періоду нерішучості менеджери «Levi Strauss» вирішили змінити модні вироби, рекламуючи 501 модель джинсів, вони стали поширювати продукцію через масових дистриб'юторів. Цей крок додав 26000 точок збуту, проте компанія втратила багато роздрібних торговців. Вона закрила деякі старі заводи, і вперше за свою історію звільнила частину працівників в цілях зниження вартості виробів.

На прохання роздрібних торговців компанія намагалася повернути стару модель, але без етикетки «Levis». Коли вжиті заходи не дали очікуваного результату, компанія вирішила створювати одяг, що користується попитом на ринку. Вона

звійшла на ринок спортивних товарів, що розвивався, одержавши замовлення на виготовлення костюмів для олімпійської збірної США.

Таким чином, компанія зменшила свою сприйнятливість до кризи, що пов'язана із змінами на ринку, викликаними зміною смаку і моди споживачів.

Пристосування до ринків, що змінюються. Багато компаній переживають раптові зміни на ринку. Деякі пристосовуються до них, багато хто – ні. Наприклад, індустрія по виробництву одягу існує завдяки змінам, завдяки ним досягає успіху і роздрібна торгівля. Проте деякі галузі промисловості, які постійно стикаються із зміною вимог споживачів, виявляються слабо підготовленими до них.

Однією з найнебезпечніших сторін кризи є складність управління нею. Коли попит на продукцію пропадає, пропадає і бізнес. Деякі галузі промисловості особливо сприйнятливі до таких змін. У високотехнологічних галузях зміни очікуються, і таким чином підприємства підготовлені для швидкого реагування.

Чим більше частка підприємства на ринку, тим більшою мірою зміни на ринку впливають на його діяльність. Компаніям з сильними традиціями, як, наприклад, «Levi Strauss» важко відмовитися від виробів, що засновані на столітніх традиціях.

Підприємство, яке володіє всіма перерахованими перевагами, займає лідируючу частку на ринку, має свої традиції і глибоке коріння, повинно знати про свою уразливість.

Більшість менеджерів думає, що вони підготовлені до раптових змін на ринку. Але часто зміни на ринку відбуваються тоді, коли керівництво зайнято вирішенням інших проблем.

Кризи, викликані змінами на ринку, як правило, не мають рецептів швидкого виходу. Протягом тривалого періоду підприємство може контролювати свою продукцію і вносити необхідні зміни, але тільки якщо воно достатньо точно визначило, чого хочуть споживачі. Якщо ж ні, то рівень продажу несподівано різко може упасти, з'являється негативне відношення до виробу на ринку. Очікуваний прибуток не надходить. Продавці вимагають більше засобів на просування товару і поступок за цінами, щоб скоротити надлишок товарів на складі. Відповідальні за виробництво вимагають скорочення виробництва. Відповідальні за фінанси прагнуть скоротити витрати, щоб обмежити втрати. Наближається криза.

Є декілька причин, з яких відбувається криза. Найчастіше – коли інженери вибирають дизайн або технічні характеристики нової продукції, що не відповідають запитам споживачів.

Проте є й третя причина, яка викликає найважчі наслідки і призводить до криз. Це відбувається тоді, коли дизайн продукту спочатку задовольняє потреби покупців, але має приховані вади, які стають очевидними тільки через деякий час. Найсильніша криза може вибухнути, якщо продукція має властивості, що загрожують здоров'ю і безпеці споживачів.

Бувають і прорахунки, викликані недостатньо продуманою спробою збільшення своєї частки на ринку за рахунок використання переваг конкурентів, наприклад, спроби компанії «Кока-кола» провести зміни у формулі свого продукту. Президент цієї компанії, інженер-хімік Р. Гицуета, був стурбований тим, що основ-

ний напій, що виробляється компанією вже протягом 99 років, втрачає свої позиції на ринку перед напоями «Pepsi». Останні були дещо більш солодкими і менш шипучими, що привертало велику кількість молодих покупців. Компанія стала проводити дослідження з секретною формулою, прагнучи таким чином відновити свою продукцію на ринку.

Протягом чотирьох років споживачів просили спробувати напій без назви. Було опитано понад 190 тис. людей, і більшість віддала перевагу солодшому варіанту. Це був спосіб наукового підходу до визначення смаку споживачів.

Р. Гицета вирішив провести зміни в продукції. До того ж компанія мала досвід випуску на ринок напою «Diet Cосу», який не проходив такого ретельного випробування на ринку і мав великий успіх. Як часто відбувається перед настанням кризи, упевненість в своїх діях була висока.

У квітні 1985 р. з широким розголосом компанія «Кока-кола» оголосила про випуск нового напою. Збільшення попиту, викликане інтересом до новинки, швидко змінилося падінням. Опитування думки споживачів, що проводилися приватною компанією в травні, показали, що кількість тих, хто позитивно оцінює новий продукт, знизилася до 47%.

Опитування, що проводилися до упровадження, не були неправильними, але під час тестування покупцям не повідомляли про те, що перевага нового смаку означатиме, що «Кока-кола», з якою вони вирости, буде змінена за смаковими якостями.

Першою реакцією компанії було не управляти кризою, що посилюється. Компанія сподівалася, що нова формула візьме верх, адже попередні опитування показали, що новий смак більше подобається споживачам. Потім послідувала відмова багатьох споживачів. Імовірно, проблема була не в продукті. Компанію підвело те, як новий продукт увійшов на ринок. Новий продукт замінив продукт, який існував протягом десятиріч і був любимий мільйонами споживачів. Споживачі сформували групи, що вимагали повернення до старої «Cосу». Була написана пісня з проханням до компанії повернути старий напій. Активно в процес обговорення і засудження нового продукту включилися ЗМІ. Необхідність рішення про припинення випуску нового напою стала остаточно ясна, коли цього зажадали незалежні фірми і дистриб'ютори.

Було вирішено зберегти нову формулу і продовжувати продаж старого напою «Кока Класик». Рішення ухвалене швидко, без детальної реклами і розробленого плану маркетингу, ґрунтуючись на запитах розповсюджувачів і «інтуїтивного відчуття» багатьох співробітників, що компанія втрачає ринок.

Компанія не була підготовлена до кризи, але керівництво прислухалося до думки споживачів, що є важливим аспектом хорошого управління кризою.

У подібних ситуаціях підприємствам слід здійснити наступні дії.

Опитати клієнтів. Почати з кінця ланцюжка. Клієнти знають, що зроблено неправильно, опитати їх, довідатися, в чому проблема. Піти на місця продажу і з'ясувати, що скажуть потенційні користувачі. Найняти професійну фірму по дослідженню ринку, щоб скласти правильні питання і спроектувати зразки ринків.

Використання фокус-групи допоможе опитати клієнтів для отримання більш

глибоких оцінок, які могли залишитися в тіні при більш структурованому опитуванні.

Знайти проблему. Для цього необхідно зібрати інформацію і сформулювати ідеї, зробити висновок і перевірити його з використанням останніх даних. Якщо дослідження рухалося в неправильному напрямі, змінити його курс.

Навіть якщо є попередній висновок, не слід діяти, поки немає повної упевненості, що рішення проблеми знайдено. Підприємство повинно визначити, чи продає воно продукт, який:

- має недолік в дизайні і не відповідає запланованим специфікаціям;
- задовільно спроектований, але не вийшов через неадекватні маркетингові дії;
- добре розроблений і проводяться правильні маркетингові дії, але не відповідає поточним смакам, бажанням і потребам споживачів;
- включає комбінацію всіх трьох факторів.

Вжити у відповідь заходи. Знання причини краху продажу завжди необхідне, якщо компанія має намір виробити адекватні кроки для вирішення проблеми. Якщо пройшов час для продажу товару на ринку, то залишити ідею його відновлення на ринку.

Регулювати виробництво. Незалежно від того, в чому причина краху продажу або яких заходів передбачається вжити у відповідь, як необхідно відрегулювати випуск продукції, поки проблему не розв'язано. Чим швидше виробництво буде збалансовано продажами, тим швидше будуть одержані наявні кошти.

Відновити дані про компанію. Компанії важливо реально подивитися на її стан. Крах продажу може зменшити резерви, зобов'язання кредиторам можуть стати більш критичною проблемою. Підприємство буде вимушене економити. Криза наявних засобів може ускладнити ситуацію. Співробітники повинні знати про те, що відбувається. Підприємству необхідно повідомити кредиторів про переглянуті плани.

Повторна поява на ринку. Підприємство виходить на ринок з товаром, що змінив дизайн і з поліпшеною програмою маркетингу, щоб завоювати своїх покупців і вторгнутися в сегмент ринку конкурентів. Якщо повернення пройшло успішно, слід оголосити про це, повідомити громадськість, що компанія успішно повернулася на ринок.

2.7. Фінансова криза

Фінансова криза відноситься до основних і найнебезпечніших. У промислово розвинутих державах існують ефективні заходи підтримки крупних підприємств і банків, що потрапили в скрутне фінансове становище. Як правило, криза викликана браком ліквідних коштів, перш за все грошових. У цьому випадку вона може бути подолана за допомогою кредитів для поповнення оборотних коштів.

Гірше йде справа, коли криза носить затяжний характер і суб'єкт господарювання перманентно зазнає недоліку готівки, відчуває неможливість використан-

ня зовнішніх джерел фінансування, недостатність внутрішніх резервів для покриття поточних потреб.

Як тільки виявляються дані симптоми, виникає ефект ланцюгової реакції. Кредитори вимагають повернення засобів, службовці налякані, постачальники схвильовані через неоплату по рахунках.

Для середніх і навіть крупних підприємств без своєчасних активних заходів або навіть втручання держави криза може означати кінець бізнесу.

Подібна криза спостерігається зараз на багатьох підприємствах України.

Першочергові кроки підприємства в даному виді кризи.

Узяти під контроль готівку. В даному випадку потрібно активно управляти рухом засобів, знаходити їх нові можливі джерела, вивчити терміни оплати по рахунках, що продовжені для клієнтів, і скоротити їх. Особливо ретельно слід перевірити умови оплати клієнтів, які мають пільгові умови. Просте скорочення термінів оплати з 60 до 30 днів може принести готівку за місяць вже в найкоротший період часу.

Необхідно зайняти доброзичливу позицію щодо постачальників. Вони повинні знати про стан справ підприємства, і попросити їх збільшити терміни оплати рахунків з 15 до, наприклад, 45 днів. Це дає значне відстрочення.

Можна також вивчити корпоративну структуру, щоб знайти інші джерела готівки, наприклад, продати неістотні активи. Уповільнити або зупинити дії, які вимагають витрати готівки.

Положення справ з наявними засобами слід узяти під постійний контроль, а свіжа інформація повинна негайно надходити безпосередньо до керівника.

Керівник першим повинен знати, скільки готівки є у будь-який момент часу і скільки буде витрачено найближчим часом, стежити за сумою, що залишається. Керівник повинен контролювати ситуацію особисто і бути готовим до того, щоб вжити заходів.

Головна мета контролю над наявними засобами полягає в тому, щоб виграти час. Коли це зроблено, наступний крок — знайти людей, які зможуть допомогти.

Керівник зазнаватиме постійного інтенсивного тиску при розв'язанні кризи. Необхідно розмовляти з людьми індивідуально, щоб знайти тих менеджерів, які мають ясне розуміння ситуації, бачать її так, як бачить її керівник.

Знаходження нових джерел фінансових коштів — найважливіший крок до просування вперед. Можливо, що для отримання засобів підприємству необхідно на деякий час відмовитися від деяких дій.

Відновити довір'я. Для того, щоб відійти від образу підприємства, що програвало, підприємству потрібно перш за все виконати зобов'язання по виплатах, показати службовцям, акціонерам, постачальникам, кредиторам і засобам масової інформації, що підприємство залишилося на плаву. Відверто говорити щодо того, що пережило підприємство, оголосити підприємство як нове, що наново народилося з баченням перспектив майбутнього.

Показати прибуток. Останнім кроком у розв'язанні кризи буде день, коли підприємство зможе повідомити про свій невеликий, але вже одержаний прибуток з подальшим оновленням даних.

Під фінансовою кризою розуміють фазу розбалансованої діяльності підприємства та обмежених можливостей його впливу на фінансові відносини (нездатність задовольнити вимоги кредиторів, сплатити податки і збори тощо).

Фактори, які спричиняють виникнення фінансової кризи, поділяють на зовнішні і внутрішні.

- *зовнішні* стосовно підприємства фактори – це інфляція, нестабільність законодавства і податкової системи, нестабільність валютного і фінансового ринків, посилення конкуренції, політична нестабільність тощо.
- *внутрішні* стосовно підприємства фактори охоплюють брак фінансової стратегії, низький рівень менеджменту, втрату ринків збуту, незадовільне використання виробничих ресурсів підприємства тощо.

Вплив цих факторів зумовлює втрату підприємством своїх клієнтів, покупців, зменшення кількості замовлень на продукцію підприємства, неритмічність виробництва і нерівномірність завантаження його потужностей, підвищення собівартості, зниження продуктивності праці працівників підприємства, зростання обсягу неліквідних оборотних активів і понаднормативних запасів, підвищення плинності кадрів тощо.

Виділяють такі види кризи:

- стратегічна криза (коли на підприємстві зруйновано виробничий потенціал та бракує довгострокових факторів успіху);
- криза прибутковості (перманентні збитки “з’їдають” власний капітал, і це призводить до незадовільної структури балансу);
- криза ліквідності (коли підприємство неплатоспроможне або існує реальна загроза втрати платоспроможності).

Між цими видами кризи існують тісні причинно-наслідкові зв'язки: стратегічна криза спричинює кризу прибутковості, яка, у свою чергу, призводить до неліквідності підприємства. Розвиток симптомів фінансової кризи показано на рис. 2.1. Зумовлене зовнішніми та внутрішніми факторами зменшення обсягів реалізації продукції призводить, з одного боку – до зниження прибутковості та до збитковості, а з іншого – до зниження рівня ліквідності та платоспроможності. Закономірним результатом розвитку симптомів фінансової кризи є надмірна кредиторська заборгованість, неплатоспроможність та банкрутство підприємства.

Важливою передумовою застосування правильних антикризових заходів є ідентифікація глибини фінансової кризи.

Розрізняють три фази кризи:

- а) фаза кризи, яка безпосередньо не загрожує функціонуванню підприємства (за умови переведення його на режим антикризового управління);
- б) фаза, яка загрожує дальшому існуванню підприємства і потребує негайного проведення фінансової санації;
- в) кризовий стан, який несумісний з дальшим існуванням підприємства і призводить до його ліквідації.

Ідентифікація фази фінансової кризи є необхідною передумовою правильної реакції на неї.



Рис. 2.1. Розвиток симптомів банкрутства

2.8. Криза відносин усередині підприємства

Криза відносин усередині підприємства не виникає без причини, їй завжди передують передкризовий період. Якщо вона виявлена внаслідок активних дій працівників підприємства, то керівництвом можуть бути зроблені необхідні дії, і серйозним проблемам можна запобігти. Набагато простіше почати страйк, ніж зупинити його. Об'єднавшись у своїх вимогах, працівники, як правило, вимагають отримання більшої заробітної платні і кращих умов праці, і керівництву часто доводиться погоджуватися.

Розв'язання подібних кризових ситуацій вимагає наступних кроків.

Оцінити клімат. Першим кроком у розв'язанні кризи є збір фактів і визначення стану страйкуючих працівників. Зібрані цифри можуть включати: поточну заробітну платню і пільги, умови роботи у конкурентів, якою була остання пропозиція керівництва підприємства і визначення, наскільки далекі ці пропозиції від вимог профспілки.

Керівництво повинне виявити активні сили в профспілці. Крім формальних позицій, керівник повинен знати відчуття і думки людей.

Вести відкритий діалог. Керівництво повинне провести особисту зустріч з лідерами профспілки, не уникаючи широкого її розголосу, з тим, щоб продемонструвати готовність дійти згоди. Це також дозволить керівництву оцінити відношення і позицію робітників, з'ясувати, наскільки рішуче і вороже вони настроєні.

Керівництву необхідно пояснити колективу підприємства, що майбутнє працівників пов'язано з його успіхом, що керівництво готове почати переговори і сподівається підтримувати відкрите спілкування, поки обидві сторони шукають компроміс.

Слід також ізолювати проблеми, які викликають розбіжності у сторін і визначити найважливіші для того, щоб дійти згоди, перевести в цифри ті пропозиції, які можуть розв'язати проблеми. Демонстрація різниці в умовах у порівнянні з конкурентами також може допомогти в просуванні пропозиції керівництва.

Скласти пропозицію. Потрібно скласти нову пропозицію, об'єднати економічні заходи, які підприємство може допустити, з неекономічними. Якщо ціна миру виявляється високою і спад неминучий, потрібно прагнути досягти короткострокової угоди.

Знайти згоду. Найважливіше при переговорах – не зайти в тупик і знайти вихід. Після того, як сторони починають знаходити компроміс, керівництво підприємства може досягти врегулювання після великої роботи і довгих годин пошуку.

Керівництво підприємства повинне донести до колективу, що лідери профспілки рекомендуватимуть ратифікацію договору. Керівництво може запропонувати працівникам продовжити виконання своїх функцій до офіційного підписання, а також скоротити дисциплінарні заходи.

Загальний ефект кризи суспільного сприйняття полягає в небажаному підвищенні уваги з боку громадськості. Коли підприємство потрапляє в кризу і криза стає надбанням громадськості, управління інформацією і поведінкою співробітників по відношенню до засобів масової інформації також важливі, як і їх дії по розв'язанню кризи. Втрата його репутації може мати серйозні наслідки.

Непредставлення інформації може бути сприйнято ЗМІ як спроба приховати дійсний масштаб проблеми. Повна відвертість при описі ситуації, в яку потрапило підприємство, зробить цю тему менш гострою і не залишить громадськості місця для домислів і непорозуміння. Підприємство повинно призначити єдиного представника для надання інформації, уникнути можливості суперечливих заяв.

Корпоративні юристи-консультанти віддають перевагу протилежному способу. Характер їх роботи припускає приховання інформації для чужих вух і таку поведінку вони рекомендуватимуть і керівництву. Проте спроба применшити значення події може мати зворотний результат.

Раптово підприємство опиняється в центрі уваги громадськості і засобів масової інформації і його методи ведення бізнесу потрапляють під їх пильну увагу. Методи, які були незаперечними протягом багатьох років, беруться під сумнів.

Першим кроком керівника ГРКС повинно стати висунення себе як головного одержувача інформації і її розпорядника. Керівник ГРКС повинен бути доступний для будь-якої людини, що володіє корисною інформацією. Повинні бути організовані центр по управлінню кризою, лінії зв'язку і відстеження подій засобами масової інформації. Керівник ГРКС повинен управляти ситуацією і бути в змозі швидко її оцінювати.

Необхідно точно визначити проблему, відновити послідовність подій; з'ясувати, хто залучений в проблему і з якої причини, визначити, хто впливає на ситуацію і які їх мотиви. Групи, що впливають на події, — це, як правило, нечисленні угруповування, які виграють від нанесення шкоди даному підприємству. Може виявитися, що інтерес громадськості набагато менший, ніж увага засобів масової інформації, або навпаки. Це потрібно знати до того як почати вживати необхідні заходи.

Треба також визначити інші істотні факти. В чому полягає проблема? Який конкретно процес виробництва або виробу раптово став центром уваги і чому? Потім слід здійснити такі дії:

- одержати думку фахівця;
- демонструвати точку зору підприємства;
- обережно відноситися до порад адвокатів;
- здійснювати контакти з громадськістю через свого представника;
- спілкуватися із засобами масової інформації.

Запитання і завдання до розділу 2

1. *Чи можна управляти кризою ефективно?*
2. *Чи слід визнавати підприємству свою вину?*
3. *Назвіть вісім типів криз, до яких можуть бути схильні українські суб'єкти господарювання.*
4. *Як грамотно реалізувати механізм банкрутства підприємства?*
5. *Охарактеризуйте стадії кризи суб'єктів господарювання.*
6. *Чи може криза мати позитивний вплив на діяльність суб'єкта господарювання?*
7. *Що таке ГРКС? Її задачі і функції.*
8. *Склад ГРКС і обов'язки.*
9. *Як організувати центр управління кризою?*
10. *У чому полягає мета встановлення комунікацій в кризовій ситуації?*
11. *Які основні принципи звітності ГРКС?*
12. *Які основні задачі ГРКС щодо комунікацій?*
13. *Які матеріали необхідно підготувати координатору ГРКС при спілкуванні з пресою.*

Розділ 2. Механізм банкрутства суб'єкта господарювання

- 14. Якими цілями необхідно керуватися при оцінці кризової ситуації і ухваленні рішення?*
- 15. Як провести оцінку кризової ситуації?*
- 16. Як здійснити планування стратегії дій?*
- 17. Охарактеризуйте порядок дій при управлінні кризою.*
- 18. Що таке фінансова криза? У чому вона полягає?*
- 19. Дайте характеристику кризи відносин усередині підприємства.*
- 20. Чи існує універсальний рецепт управління кризою?*