СОДЕРЖАНИЕ

|  |  |
| --- | --- |
| Введение | 2 |
| 1. Понятие, необходимость и проблемы, решаемые антикризисным управлением | 4 |
| 2. Признаки и особенности антикризисного управления | 7 |
| 3. Эффективность антикризисного управления | 10 |
| Заключение | 16 |
| Список литературы | 17 |

ВВЕДЕНИЕ

В условиях советской экономики, проблемы антикризисного управления не только не были актуальными, но даже не упоминались. В стране господствовала официальная установка относительно пропорционального и планомерного, соответственно и бескризисного развития экономики, отсюда не было и нужды в антикризисном управлении.

В условиях проведения радикальных рыночных реформ в России проблемы антикризисного управления приобрели особую актуальность.

Во-первых, в условиях рыночно капиталистического хозяйства антикризисное управление играет особо важную роль в оздоровлении экономики. Во-вторых, по мере продвижения по пути "реформ" в России с катастрофической скоростью нарастало число убыточных предприятий. Удельный вес неплатежеспособных предприятий значительно больше, чем убыточных предприятий, так как многие прибыльные предприятия имеют недостаточно доходов для покрытия своих денежных обязательств.

Актуальность выбранной темы объясняется тем, что термин "антикризисное управление" для российской экономики является принципиально новым понятием. Оно означает, что в условиях возникновения кризиса на предприятии управление направлено на устранение кризисной ситуации за счет выработки конкретных мероприятий и стратегического плана (бизнес-плана). Антикризисное положение, если не принимаются радикальные меры по оздоровлению экономики, неукоснительно ведет к банкротству и несостоятельности предприятий в области финансовой деятельности, так как прекращаются отчисления в бюджетные и во внебюджетные фонды, не удовлетворяются требования кредиторов. Успех стратегии антикризисного управления в первую очередь зависит от того, как сможет менеджмент фирмы своевременно обнаружить возникновение исходного события, с которого начинается движение к кризисному переломному состоянию фирмы.

Антикризисное управление стало одним из самых "популярных" терминов в деловой жизни России. Однако его содержание расплывчато. Внимание может акцентироваться как на "лечении" кризиса, так и на мерах по его недопущению и механизме банкротства. Антикризисный менеджмент особо значим и необходим для преодоления состояния, угрожающего существованию предприятия, при котором основным вопросом становится выживание.

Цель данной работы – рассмотреть сущность и содержание антикризисного управления.

Для достижения данной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Рассмотреть проблемы, решаемые антикризисным управлением.
2. Выявить основные признаки и особенности антикризисного управления.
3. Выделить основные факторы, определяющие эффективность антикризисного управления.

# 1. ПОНЯТИЕ, НЕОБХОДИМОСТЬ И ПРОБЛЕМЫ, РЕШАЕМЫЕ

# АНТИКРИЗИСНЫМ УПРАВЛЕНИЕМ

Опасность кризиса существует всегда: в управлении всегда существует риск цикличного развития социаль­но-экономической системы, изменения соотношения управляемых и неуправляемых процессов.

Управление социально-экономической системой в определен­ной мере всегда должно быть антикризисным.

Антикризисное управление— это управление, определенным об­разом предвидящее опасность кризиса, предусматривающее анализ его симптомов, меры по снижению отрицательных последствий кри­зиса и использования его факторов для последующего развития.

Возможность антикризисного управления определяется в пер­вую очередь человеческим фактором, потенциалом активного и ре­шительного поведения человека в условиях кризиса, его заинтере­сованностью в преодолении кризисов, пониманием истоков и при­роды кризиса, закономерностей его протекания. Осознанная деятельность человека позволяет искать и находить пути выхода из критических ситуаций, концентрировать усилия на решении наиболее сложных проблем, использовать накопленный опыт преодо­ления кризисов, приспосабливаться к возникающим ситуациям.

Кроме того, возможность антикризисного управления опреде­ляется и знанием циклического характера развития социально-эко­номических систем. Это позволяет предвидеть ситуации кризиса и готовиться к ним. Наиболее опасными являются неожиданные кри­зисы.

Необходимость антикризисного управления отражает потребно­сти преодоления и разрешения кризиса, возможного смягчения его последствий. Это естественная потребность человека и организации. Реализовывать ее можно только посредством специальных механиз­мов антикризисного управления, которые следует создавать и со­вершенствовать.

В экономическом антикризисном управлении возникает необходимость поиска — типов диверсификации производства, кон­версии.

Проблематика антикризисного управления обширна и разнооб­разна. Всю совокупность проблем можно разделить на четыре группы.

Первая группа— проблемы распознавания предкризисных ситу­аций. Это не простое дело - своевременно увидеть наступление кри­зиса, обнаружить его первые признаки, понять его характер. От этого зависит возможное предотвращение кризиса. Но не только от это­го. Механизмы предотвращения кризиса надо построить и запус­тить в действие. И это тоже проблема управления.

Но не все кризисы можно предотвратить, многие из них надо пе­режить, преодолеть. И это достигается посредством управления. Оно решает проблемы жизнедеятельности организации в период кризи­са, способствует выходу из кризиса и ликвидации его последствий.

Вторая группапроблем антикризисного управления связана с ключевыми сферами жизнедеятельности организации. Это, прежде всего методологические проблемы ее жизнедеятельности. В процес­сах их решения формулируются миссия и цель управления, опреде­ляются пути, средства и методы управления в условиях кризисной ситуации. Эта группа включает комплекс проблем финансово-эко­номического характера. Например, в экономическом антикризис­ном управлении возникает необходимость определения типов диверсификации производства или проведения конверсии, что требу­ет дополнительных ресурсов, поиска источников финансирования. Существуют также проблемы организационного и правового содер­жания, социально-психологические проблемы.

Проблематику антикризисного управления можно представить и в диверсификации технологий управления (третья группа проблем). Она включает в самом общем виде проблемы прогнозирования кризисов и вариантов поведения социально-экономической системы в кризисном состоянии, проблемы поиска необходимой информации и разработки управленческих решений. Проблемы анализа и оцен­ки кризисных ситуаций также имеют большое значение. Здесь су­ществует множество ограничений по времени, квалификации пер­сонала, недостаточности информации и др. К этой же группе мож­но отнести и проблемы разработки инновационных стратегий, которые способствуют выводу организации из кризиса.

Четвертая группа проблем включает конфликтологию и селек­цию персонала, которые всегда сопровождают кризисные ситуации, инвестирование антикризисных мер, проблемы банкротства и са­нации предприятий.

Состав типичных проблем антикризисного управления подчер­кивает, что оно является особым типом управления, обладающим как общими для управления чертами, так и специфическими харак­теристиками.

# 2. ПРИЗНАКИ И ОСОБЕННОСТИ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Управление осуществляется в социально-экономической систе­ме, которая представляет собой объект управления. Одной из ха­рактеристик управления является его предмет. В обобщенном пред­ставлении предметом управления всегда является деятельность че­ловека. Но эта деятельность состоит из множества проблем, которые так или иначе разрешаются самой этой деятельностью или в про­цессе ее. Поэтому предмет управления можно дифференцировать по совокупности его проблематики. Именно таким образом выде­ляется стратегическое управление, экологический менеджмент и др.

Антикризисное управление имеет предмет воздействия — фак­торы кризиса, т.е. все проявления неумеренного совокупного обо­стрения противоречий, вызывающих опасность крайнего его про­явления, наступления кризиса. Факторы кризиса могут быть пред­полагаемыми и реальными.

Любое управление в определенной мере должно быть антикри­зисным или становится антикризисным по мере вступления организации в полосу кризисного развития. Игнорирование этого по­ложения имеет отрицательные последствия, а его учет способствует безболезненному прохождению кризисных ситуаций.

Суть антикризисного управления выражается в следующих по­ложениях:

а) кризисы можно предвидеть, ожидать и вызывать;

б) кризисы в определенной мере можно ускорять, предварять, отодвигать;

в) к кризисам можно и необходимо готовиться;

г) кризисы можно смягчать;

д) управление в условиях кризиса требует особых подходов, спе­циальных знаний, опыта и искусства;

е) кризисные процессы могут быть до определенного предела управляемыми;

ж) управление процессами выхода из кризиса способно ускорять эти процессы и минимизировать их последствия.

Кризисы различны, и управление ими также может быть различным. Это многообразие проявляется в системе и процессах управления (алгоритмах разработки управленческих решений) и особенно в механизме управления. Не все средства воздействия дают необходимый эффект в предкризисной ситуации.

Система антикризисного управления должна обладать особыми свойствами:

• гибкость и адаптивность, которые чаще всего присущи матрич­ным системам управления;

• склонность к усилению неформального управления, мотивация энтузиазма, терпения, уверенности;

• диверсификация управления, поиск наиболее приемлемых ти­пологических признаков эффективного управления в сложных ситуациях;

• снижение централизма для обеспечения своевременного ситуа­ционного реагирования на возникающие проблемы;

• усиление интеграционных процессов, позволяющих концентри­ровать усилия и более эффективно использовать потенциал ком­петенции.

Антикризисное управление имеет особенности и в части его тех­нологий:

• мобильность и динамичность в использовании ресурсов, прове­дении изменений и преобразований, реализации инновацион­ных программ;

• осуществление программно-целевых подходов в технологиях раз­работки и реализации управленческих решений;

• повышенная чувствительность к фактору времени в процессах управления, осуществлению своевременных действий по динамике ситуаций;

• усиление внимания к предварительным и последующим оцен­кам управленческих решений и выбору альтернатив поведения и деятельности;

• использование антикризисного критерия качества управленчес­ких решений при их разработке и реализации.

Механизм управления, характеризующий средства воздействия, также имеет свои особенности. Не всегда обычные средства воздей­ствия дают необходимый эффект в предкризисной или кризисной ситуации.

В механизме антикризисного управления приоритеты должны быть отданы:

• мотивированию, ориентированному на антикризисные меры, экономии ресурсов, избежанию ошибок, осторожности, глубокому анализу ситуаций, профессионализ­му и пр.;

• установкам на оптимизм и уверенность, социально-психологи­ческую стабильность деятельности;

• интеграции по ценностям профессионализма и компетентнос­ти;

• инициативности в решении проблем и поиску наилучших вари­антов развития;

• корпоративности, взаимоприемлемости, поиску и поддержке инноваций.

Все это в совокупности должно найти отражение в стиле управ­ления, который надо понимать не только как характеристику дея­тельности менеджера, но и как обобщенную характеристику всего управления. Стиль антикризисного управления должен характери­зоваться профессиональным доверием, целеустремленностью, исследовательским подходом, самоорганизацией, принятием ответственности.

# 3. ЭФФЕКТИВНОСТЬ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Развитие управления всегда должно сопровождаться повыше­нием его эффективности. В свою очередь, повышение эффектив­ности управления определяется ростом его потенциала, т.е. воз­можностью позитивных изменений, наличием необходимых ресур­сов и условий их использования. В тенденциях изменения потенциала и эффективности управления также кроются опасно­сти кризиса.

Антикризисное управление, так же как и любое другое, может быть менее или более эффективным. Эффективность антикризисно­го управления характеризуется степенью достижения целей смяг­чения, локализации или позитивного использования кризиса в со­поставлении с затраченными на это ресурсами. Трудно оценить та­кую эффективность в точных расчетных показателях, но ее следует предполагать и видеть при анализе и общей оценке управления, его успешности или просчетов.

Можно выделить основные факторы, которые определяют эф­фективность антикризисного управления — их понимание и диф­ференциация помогают его анализировать и успешно осуществлять.

1. Профессионализм антикризисного управления и специальная подготовка. Вданном случае имеются в виду не только общий про­фессионализм управления, который, безусловно, необходим, но и те профессиональные знания и навыки, которые отражают особен­ности антикризисного управления. Такой профессионализм рожда­ется в процессах специального обучения, целенаправленного акку­мулирования опыта и развития искусства управления в критичес­ких ситуациях.

В последние годы в России уделяется большое внимание специ­ализированной подготовке антикризисных управляющих, которые способны вывести предприятие из кризиса с наименьшими потеря­ми. Их профессиональная подготовка ориентирована на кризисные ситуации.

Но и при подготовке обычных менеджеров следует большое вни­мание уделять развитию их способностей к управлению в критичес­ких ситуациях. Антикризисное управление должно быть необходи­мым элементом любого управления — стратегического, креативно­го, производственного, экологического, финансового и пр.

2. Искусство управления, данное природой и приобретенное в про­цессах специальной подготовки**,** следует особо выделить в перечне факторов эффективности антикризисного управления. Во многих кризисных ситуациях индивидуальное искусство управления явля­ется решающим фактором выхода из кризиса или его смягчения. Поэтому для антикризисного управления особенно важно прово­дить психологическое тестирование менеджеров, отбирать из них тех, которые способны чутко реагировать на приближение кризиса и управлять организацией в экстремальных ситуациях.

3. Методология разработки рискованных решений.Подобная ме­тодология должна быть создана и освоена, потому что в значитель­ной мере определяет такие качества управленческих решений, как своевременность, полнота отражения проблемы, конкретность, организационная значимость. Эти свойства имеют особое значение в антикризисном управлении.

4. Научный анализ обстановки, прогнозирование тенденций.Эти факторы не могут не влиять на эффективность антикризисного управления. Видение будущего — не субъективное, а основанное на точном, научно обоснованном анализе — позволяет постоянно дер­жать в поле зрении все проявления приближающегося или прохо­дящего кризиса.

5. Важным фактором эффективности антикризисного управле­ния является также корпоративность, которая в организации или фирме может проявляться в различной степени.

Корпоративность — это понимание и принятие всеми работниками целей организации, готовность самоотверженно работать для их достижения, это особый вид интеграции всех деловых, социаль­но-психологических и организационных отношений, это внутрен­ний патриотизм и энтузиазм. Корпоративность является надежной опорой антикризисного управления. Но она не возникает сама по себе, а является результатом управления и элементом его цели, и, кроме того, средством в механизме управления.

6. Лидерство также входит в совокупность факторов эффектив­ного антикризисного управления. Существует множество оттенков и модификаций лидерства, которое определяется не только лично­стью менеджера, но и сложившимся стилем работы, структурой пер­сонала управления, укрепившимся доверием к менеджеру, автори­тетом власти, уверенностью.

Опора на лидерство может сыграть решающую роль в преодоле­нии кризиса или его смягчении. Но для этого необходимы поиск и проектирование лидерства. Это звучит необычно, но будет понят­ным, если иметь в виду, что лидерство — это не только личность ме­неджера, но и характеристика всей системы и организации управ­ления.

7. Особую роль в эффективности антикризисного управления играют оперативность и гибкость управления. В кризисных ситуаци­ях часто возникает потребность в быстрых и решительных действи­ях, оперативных мерах, изменении управления по складывающим­ся ситуациям, адаптации к условиям кризиса. Инерционность в этом случае может играть отрицательную роль.

8. Стратегия и качество антикризисных программ. Во многих си­туациях возникает потребность в изменении стратегии управления и разработке специальных программ антикризисного развития. Ка­чество программ и стратегических установок могут быть различны­ми. От этого не может не зависеть антикризисное управление.

9. Человеческий фактор в определенной мере отражает факторы корпоративности и лидерства, искусства управления. Но необходи­мо иметь в виду, что в антикризисном управлении существует поня­тие антикризисной команды — ближайших помощников антикризисного менеджера, которые могут пользоваться его особым дове­рием и способны согласованно и целенаправленно осуществлять программу антикризисного управления. Совокупность непредска­зуемых экстремальных ситуаций могут преодолеть только те люди, которые верны обшей идее и общему замыслу и безоговорочно до­веряют друг другу. Так же работает человеческий фактор и в анти­кризисном управлении.

10. Значительным фактором эффективности антикризисного управления является система мониторинга кризисных ситуаций.Она представляет собой специально организованные действия по опре­делению вероятности и реальности наступления кризиса и необхо­дима для своевременного его обнаружения и распознавания.

Эффективность может быть определена следующим образом: антикризисное управление может считаться эффективным, если удалось избежать кризиса, а ключевые стейкхолдеры уверены, что угроза кризиса на отразится на доходах организации или не произойдут существенные отклонения от запланированных показателей работы. Его успех определяется множеством превентивных мер, которые относятся к самым разным сферам управления - экономической, социально-политической, психологической, инновационных, маркетинговой и другим. Эти сферы тесно взаимосвязаны и могут рассматриваться как компоненты системы антикризисного управления.

Действия организаций на этапах, предшествующих кризису и во время него, могут сильно отличаться с точки зрения эффективности. Даже когда организация действует не рационально, игнорирует интресы внешних стейкхолдеров, неумело извещает персонал о текущих проблемах, не осуществляет систематического антикризисного планирования, отдельные её действия могут оцениваться как эффективные. С другой стороны, организация может признать кризис, систематически планировать антикризисные мероприятия, иметь продуманную стратегию роста и развития, но все же могут существовать элементы, которыми можно управлять гораздо эффективно. В любом случае организация либо терпит неудачу, либо осуществляет антикризисное управление достаточно эффективно для того, чтобы сгладить негативные последствия кризисной ситуации. В табл. 1 представлена попытка оценить неэффективное, частично эффективное и эффективное антикризисное управление в соответствии с действиями организации на различных этапах развития и их влияния на стейкхолдеров. Как видно из таблицы, с одной стороны, причины и последствия криза могут пагубно сказаться на деятельности организации, с другой – при правильно выстроенной политике антикризисного управления организация может вполне успешно справиться с ними.

Таблица 1

Антикризисное управление с точки зрения эффективности

| Аспекты кризисы | Неэффективное управление | Частично эффективное управление | Эффективное управление |
| --- | --- | --- | --- |
| Получение сигналов о возможном кризисе | Сигналы игнорируются | Сигналы о возможном кризисе заставляют организацию встревожиться | Сигналы рано обнаруживаются и принимаются соответствующие меры |
| Границы кризиса и его влияние на стейкхолдеров | Кризис выходит за рамки организации и наносит ущерб всем её стейкхолдерам | Ущерб от кризиса для внеорганизационных стейкхолдеров незначителен | Кризис локализован внутри организации и не наносит ущерба стейкхолдерам |
| Возобновление деловой активности | Все организационные процессы прекращены. Администрация пытается восстановить процессы | Некоторые организационные процессы приостановлены. Основные функции организации выполняются | Организация функционирует как и до кризиса. Все её функции и обязательства выполняются |
| Эффект научения на прошлых ошибках | Отсутствует. Организация допускает те же ошибки в подобных ситуациях | Учитываются лишь отдельные элементы негативного опыта | В результате кризиса меняется организационная политика и процедуры. Опыт учитывается при решении аналогичных проблем в будущем |

Таблица 1(продолжение)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Аспекты кризисы | Неэффективное управление | Частично эффективное управление | Эффективное управление |
| Воздействие кризиса на репутацию организации | Организация испытывает длительное негативное влияние последствий кризиса.  Некоторые стейкхолдеры прекращают взаимодействие с организацией. Общественное мнение осуждает поведение организации во время кризиса | Негативное воздействие кризиса на внешнюю оценку деятельности организации непродолжительно. Потребители продолжают пользоваться услугами организации | Имидж организации улучшается из-за эффективного поведения во время кризиса. Организация воспринимается стейкхолдерами и общественностью как «жертва», превратившаяся в «героя» |
| Доступность ресурсов | Организации недостает ресурсов для преодоления кризиса | Организация имеет возможность заимствовать внешние ресурсы | Организационные и внешние ресурсы имеются в достаточном количестве |
| Процесс принятия решения | Осуществляется медленно из-за внутренних конфликтов | Осуществляется медленно из-за проблем во взаимовоздействии с внешними стейкхолдерами | Решения принимаются вовремя и на основании достоверной информации. Характеризуются четкостью и точностью |

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В последнее время в России появилось много книг, статей, посвященных антикризисному управлению. Практически все авторы сходятся во мнении, что антикризисное управление должно занять свою "нишу" в рамках общей теории управления. Однако само же антикризисное управление они трактуют по-разному. Наиболее верным является системный подход к этому понятию, когда антикризисное управление трактуется как целый комплекс взаимосвязанных мероприятий от диагностики кризиса до применения особых мероприятий для его избежания и преодоления. Исходя из этого определения деятельность антикризисного управляющего должна базироваться на основе глубокого анализа финансового состояния, деятельности и положения на рынке предприятия. Только после такого анализа антикризисный управляющий должен составить детально проработанный план антикризисного управления.

Антикризисное управление как тип управления, способного предвидеть и предварять кризисы, смягчать их течение, устранять отрицательные последствия и превращать их в позитивные изменения, является важнейшим фактором современного развития менеджмента и экономики.

Антикризисное управление — это объективная потребность управления, ориентированного на развитие, своевременное реформирование экономики, анализ будущего в настоящем, оценка взаимодействия природы и деятельности человека.

Антикризисное управление представляет собой не только определенную систему, в признаках, параметрах и показателях которой оно выражается. В антикризисном управлении, понимании его необходимости отражается характер и особенности профессионального сознания менеджера. Это структура знаний, система ценностей исследовательский потенциал практический опыт, мироощущение, человеческий фактор поведения, перспективное мышление, непрерывное образование.

# СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Антикризисное управление: Учебник. – 2-е изд., доп. и перераб. / Под ред. проф. Э.М. Короткова. – М.: ИНФРА-М, 2007.
2. Жарковская, Е.П., Бродский Б.Е. Антикризисное управление: Учебник. – 4-е изд., испр. и доп. – М.: Омега-Л, 2007.
3. Зуб, А.Т. Антикризисное управление.- М.: Аспект пресс, 2006.
4. Попов, Р.А. Антикризисное управление. – М.: Высшая школа, 2006.
5. Уткин, Э.А. Антикризисное управление. - М.: Ассоциация авторов и издателей "Тандем", изд-во "Экмос", 1997.