

СКОРАЯ ПОМОЩЬ СТУДЕНТУ

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

КРАТКИЙ КУРС

*Экзамен?! – Не вопрос!
Все ответы здесь!*

Скорая помощь студенту. Краткий курс

Надежда Носова

**Антикризисное
управление. Краткий курс**

«РИПОЛ Классик»

2013

УДК 658.16(075.8)
ББК 65.290-93я73-1

Носова Н. С.

Антикризисное управление. Краткий курс / Н. С. Носова —
«РИПОЛ Классик», 2013 — (Скорая помощь студенту.
Краткий курс)

ISBN 978-5-409-00468-2

Настоящее издание представляет собой учебное пособие, подготовленное в соответствии с Государственным образовательным стандартом по дисциплине "Антикризисное управление". Материал изложен кратко, но четко и доступно, что позволит в короткие сроки подготовиться и успешно сдать экзамен и зачет по данному предмету. Издание предназначено для студентов высших образовательных учреждений. 2-е издание, исправленное.

УДК 658.16(075.8)
ББК 65.290-93я73-1

ISBN 978-5-409-00468-2

© Носова Н. С., 2013
© РИПОЛ Классик, 2013

Содержание

1. Понятие «антикризисное управление». Проблематика антикризисного управления	5
2. Необходимость и актуальность изучения дисциплины «антикризисное управление»	7
3. Концепция антикризисного управления	9
4. Предмет и основные категории антикризисного управления	10
5. Взаимодействие курса «антикризисное управление» с другими научными и учебными дисциплинами	11
6. Система, механизмы, процессы и стиль антикризисного управления	13
7. Подсистемы антикризисного управления	15
8. Эффективность антикризисного управления	16
9. Типы и причины кризисов	18
10. Источник, механизм и признаки государственной власти	20
11. Кризис государственного управления и его сущностные признаки	22
12. Причины кризисов государственного управления	24
13. Этапы проявления кризиса государственного управления. Возможные пути преодоления кризиса	26
14. Периоды жизнедеятельности систем	27
15. Пятиэтапный цикл развития организации. сущностные признаки каждого цикла	28
Конец ознакомительного фрагмента.	29

Надежда Носова

Краткий курс по антикризисному управлению

1. Понятие «антикризисное управление». Проблематика антикризисного управления

1. Кризис может возникнуть в любой организации, и его причины могут быть обусловлены не только неэффективным управлением. Кризис может наступить и в результате циклического развития экономики, политических событий и других причин. Поэтому антикризисное управление является неотъемлемой частью управления социально-экономической системой, а каждый менеджер должен быть в той или иной мере антикризисным управляющим.

Антикризисное управление – сложный процесс, включающий предвидение возможности возникновения кризисной ситуации, выявление кризиса и анализ симптомов его возникновения, максимальное уменьшение негативного воздействия кризиса на систему, использование факторов кризиса для развития организации в дальнейшем.

Эффективность антикризисного управления в большей степени зависит от специалистов, занимающихся этой деятельностью. Они должны хорошо знать особенности функционирования системы, уметь анализировать ситуацию, делать верные выводы, предвидеть наступление кризиса. Способность предвидеть кризис является едва ли не самой важной для антикризисного менеджера. В этом случае есть возможность подготовиться к нему, смягчить его действие или предотвратить, своевременно приняв необходимые меры. Если кризис наступает неожиданно, то времени на его преодоление и устранение последствий уходит гораздо больше, а избежать его уже будет нельзя.

Чтобы предотвращать серьезные последствия для системы, необходимо создавать механизмы антикризисного управления, которые совершенствуются в процессе развития всей социально-экономической системы.

2. Проблематика антикризисного управления обширна. Ее можно разделить на несколько однородных групп, содержащих сходные в определенной мере проблемы.

1. *Выявление предкризисных ситуаций.* Если вовремя выявить предкризисные явления, то можно подготовиться к наступлению кризиса, построить механизмы предотвращения (если это возможно в данной ситуации). Но не все кризисы можно предотвратить. В этом случае необходимо выявить его черты, понять характер, подготовиться к его наступлению. Эта группа проблем является одной из основных, поскольку если кризиса не удастся избежать, то возникает ряд других проблем.

2. *Жизнедеятельность организации.* В кризисной ситуации определяются цели управления, пути, доступные средства и необходимые меры. Проблемы антикризисного управления этой группы разнообразны и включают экономические, финансовые, правовые, организационные, социально-психологические проблемы. Они отражают все стороны жизнедеятельности компании.

3. *Диверсификация технологий управления.* Эта группа проблем включает проблемы, связанные с разработкой эффективных управленческих решений и поиском необходимой для принятия таких решений информацией. Часто как выход из кризиса может выступать

выработка инновационных решений и стратегий поведения, однако они должны быть своевременными и приемлемыми для организации.

4. *Конфликтология и отношения с персоналом.* Эта группа проблем становится крайне важной в момент наступления кризиса социально-экономической системы и всегда сопровождает его. Решение этих проблем необходимо для преодоления кризиса, так же как и проблем, связанных непосредственно с жизнедеятельностью организации. Во многом от персонала организации и его настроения зависит преодоление кризиса.

Четыре группы проблем показывают все разнообразие проявления кризиса и деятельности организации в связи с его возникновением. Каждая из этих групп включает, в свою очередь, множество проблем, которых сходны по своей природе, но каждая из них требует отдельного рассмотрения и решения.

Антикризисное управление имеет свои особенные черты, и оно должно присутствовать в деятельности любой социально-экономической системы.

2. Необходимость и актуальность изучения дисциплины «антикризисное управление»

1. Кризисные явления всегда присутствуют в развитии социально-экономической системы. Причиной этому – постоянный риск, связанный с циклическим развитием системы, а также постоянные изменения, происходящие внутри социально-экономической системы. Именно поэтому управление социально-экономической системой в той или иной мере носит антикризисный характер. Необходимо уметь предугадывать и предотвращать возникновение кризисов (это самое важное в антикризисном управлении), а если он все же неизбежен, то смягчать его последствия.

Антикризисное управление предполагает обращение кризисных явлений в положительный опыт для социально-экономической системы, который будет необходим в будущем. Для того чтобы получить его, следует предпринять ряд действий. Этими навыками должно владеть руководство организации или антикризисный менеджер. Их умения складываются из теоретической базы и изучения практического опыта, а также применения знаний в реальных ситуациях.

2. *Возможность антикризисного управления* определяется навыками специалистов и действиями людей в кризисных ситуациях, а также знанием циклического характера социально-экономической системы. Особо выделяют деятельность людей, поскольку их осознанные действия позволяют накапливать опыт в сфере борьбы с кризисами, действовать логично, искать выходы, приспосабливаться к новым условиям. Именно действия людей способны обеспечить эффективность антикризисного управления, а если компании будут экономить на специалистах в сфере антикризисного менеджмента, то это существенно отразится на организации: увеличится количество кризисов, более серьезными будут их последствия, ухудшится их характер протекания. Знание циклического характера развития социально-экономических систем делает более простой задачу предвидения кризисов и успешной подготовки к их наступлению.

3. *Необходимость антикризисного управления* определяется через цели развития социально-экономической системы, которые зависят от рассматриваемой отрасли и специфики деятельности. Если отрасль занимается производством, которое может нанести вред людям, то антикризисное управление будет сводиться на таких предприятиях к повышению профессионального уровня работников, поиску новых технологий, улучшению дисциплины и т. д. Необходимость антикризисного управления очевидна. Сегодня антикризисное управление присутствует не только на крупных предприятиях, которые занимаются производством и требуют ведения подобной работы, но и на средних и мелких предприятиях. Антикризисное управление им нужно не меньше, однако оно осуществляется в других масштабах и по содержанию может отличаться от мер на крупных предприятиях.

4. Антикризисное управление всегда было *актуальным* для стран с развитой рыночной экономикой, где антикризисные механизмы хорошо разработаны и позволяют осуществлять эффективное управление в кризисной ситуации. Для России это особенно актуально в связи с переходным периодом от административно-командной к рыночной экономике. В России 1990-е гг. характеризовались тяжелыми кризисными явлениями во всех сферах общественной жизни. Ситуация осложнялась тем, что зарубежный опыт антикризисного управления, который мог бы помочь, не применялся.

Именно антикризисное управление помогает преодолеть кризис в социально-экономической системе. Разработка и применение антикризисных механизмов дают ощутимые практические результаты. Антикризисное управление сегодня применяется на российских

предприятиях, хотя и не на всех и не всегда в полном объеме, однако делается все, чтобы постепенно антикризисное управление заняло в системе управления предприятием такое же место, как и в странах с развитой рыночной экономикой. Поэтому изучение антикризисного управления и реализация полученных знаний на практике для нашей страны актуальны и необходимы.

3. Концепция антикризисного управления

Концепцию антикризисного управления можно представить как совокупность *шести основных частей*, каждая из которых рассматривает определенные аспекты антикризисного менеджмента.

1. Кризисы в тенденциях макро- и микроразвития.

Данная часть концепции включает базовые понятия антикризисного управления. Это в первую очередь понятие кризиса, анализ различных кризисов, причины их возникновения, структура. Здесь важна также классификация кризисов с точки зрения различных признаков, поскольку она позволяет понять все грани этого явления и его особенности и в соответствии с ними найти выход из кризисной ситуации. Все это доказывает необходимость изучения кризисов и поиска решений по их предотвращению или преодолению последствий.

2. Формирование и реализация антикризисного управления. Эта часть концепции включает информацию об основных чертах антикризисного управления, диагностику кризисов в процессах управления, стратегию и тактику антикризисного управления, его технологию, а также реализацию процедуры банкротства.

3. Механизм антикризисного управления. Он реализуется на практике с помощью ряда средств, каждое из которых должно применяться в организации осознанно и обоснованно. Особую роль играют инновации в деятельности организации, инвестиционная политика, контроллинг, оценка рисков в антикризисном управлении, а также процедура санаций. Это важнейшие проблемы, которые входят в механизм реализации антикризисного управления. Но если построить механизм неверно, то кризис можно усугубить. В этом случае будет гораздо сложнее выйти из него и преодолеть последствия, даже найдя верные решения.

4. Человеческий фактор в антикризисном управлении – одна из важнейших составляющих концепции. Вне зависимости от объекта управления главенствующую роль в антикризисном управлении будет играть человек, хотя его роль часто недооценивается. Рассмотрение человеческого фактора предполагает формирование человеческого капитала, изучение в процессе управления психологии и конфликтологии применительно к кризисным или иным ситуациям, формирование корпоративных отношений в организации, а также обеспечение эффективной деятельности арбитражного управляющего в организации. Специалисты очень важны для организации, поскольку именно они осуществляют антикризисное управление, а без хороших специалистов даже удачные и верные решения не принесут желаемого результата.

5. Антикризисное управление и процессы общественного развития. Данная часть концепции предполагает рассмотрение антикризисного управления в масштабах всего общества и посвящена таким вопросам, как регулирование кризисных ситуаций, социальное партнерство, социокультурные факторы, региональные аспекты, роль профсоюзов в процессе разрешения кризисов. Антикризисное управление рассматривается как процесс взаимодействия социально-экономической системы с другими системами и организациями.

6. Зарубежный опыт антикризисного управления – это неотъемлемая часть концепции, поскольку зарубежный опыт позволяет принимать более эффективные решения в той или иной ситуации, учитывать возможные ошибки. В странах с большим опытом антикризисного управления выработана база, которая дает возможность проводить его оперативно и эффективно. Опыт экономически развитых стран особенно полезен для развивающихся стран и стран с переходной экономикой.

Все основные части концепции взаимосвязаны, и только в совокупности они позволяют понять сущность и процесс антикризисного управления, сделать его результаты наиболее эффективными.

4. Предмет и основные категории антикризисного управления

1. *Предметом антикризисного управления* является деятельность организации в кризисных условиях, в период угрозы банкротства.

2. *Категории антикризисного управления* включают основные понятия, которые в совокупности дают представление о содержании дисциплины «Антикризисное управление» и деятельности антикризисного менеджера. К ним относятся следующие понятия:

#социально-экономическая система, под которой понимают совокупность взаимосвязанных элементов, выполняющих определенные функции и преследующих одну общую цель;

#организация – социально-экономическая система, которая занимается производственной деятельностью, изготавливает товары, выполняет работы, оказывает услуги;

#кризис социально-экономической системы – обострение противоречий внутри системы в процессе ее развития и функционирования. Понятие кризиса применимо на разных уровнях функционирования экономики и общества: от государственного кризиса до кризиса отдельной организации;

#менеджмент – деятельность, состоящая из принятия и практической реализации решений, направленных на управление социально-экономической системой;

#антикризисный менеджмент – управление социально-экономической системой в условиях кризисной ситуации;

#риск – возможность несоответствия результатов, которые ожидалось, результатам, которые фактически наступят в итоге совершения определенных действий;

#диагностика – комплекс действий, направленный на анализ деятельности организации и ее состояния на настоящий момент, результатами которых являются выявленные проблемы в развитии организации и определение возможности в данных условиях наступления кризисной ситуации;

#банкротство организации – неспособность выплачивать долги кредиторам или иные обязательные платежи;

#реорганизация организации – изменение ее организационно-правовой формы, состава собственников, участников (акционеров), имущества и обязательств, собственного капитала; *реструктуризация* – комплексное преобразование внутренних взаимосвязей организации, нацеленное на повышение эффективности ее деятельности за счет взаимного соответствия всех структурных элементов и их адаптация к условиям внешней среды;

#инновации – новшества, разрабатываемые с целью повышения эффективности функционирования той или иной социально-экономической системы; *инвестиции* – долгосрочные вложения капитала, принадлежащего частному лицу или государству, целью которых является получение прибыли; *человеческий капитал* – накопленный запас знаний, профессионального опыта, здоровья, которые в результате деятельности человека способны приносить ему доход;

#государственное управление в кризисных ситуациях – совокупность мероприятий, которые осуществляются правительством страны и направлены на проведение преобразований в экономике и обществе, способствующих преодолению кризисной ситуации.

Основные понятия антикризисного управления очерчивают круг рассматриваемых аспектов антикризисного менеджмента и указывают направления деятельности в условиях существующего кризиса.

5. Взаимодействие курса «антикризисное управление» с другими научными и учебными дисциплинами

1. «Антикризисное управление» по своей природе является сложной дисциплиной, и ее полноценное изучение возможно только при использовании знаний, полученных из других наук.

Антикризисное управление представляет собой системный процесс, то же можно сказать и о его теоретической основе. Поэтому в сфере взаимодействия с основными областями знаний выделяют несколько подходов, характеризующих системный характер антикризисного управления:

- # психологический;
- # социально-политический;
- # структурно-технологический.

2. *Психологический подход* требуется, когда необходимо определить, каким образом отдельные люди связаны с появлением кризиса. При этом исследуются поведение сотрудников во время кризиса, их возможности противостоять ему, последствия для этих людей и для организации в целом, связанные с психологическими аспектами. В рамках взаимодействия антикризисного управления и психологии выделяют несколько концепций. Наиболее популярными концепциями кризиса являются:

- # когнитивная;
- # психоаналитическая.

Когнитивная концепция кризиса основывается на следующих утверждениях:

- #проблемы в рамках организационного кризиса касаются организации в целом;
- #информация, необходимая для успешного разрешения кризиса, имеется в ограниченном количестве;

#руководители в процессе кризиса могут меняться ролями, передавать друг другу обязанности. *Психоаналитическая концепция кризиса* рассматривает реакцию людей на возникновение кризисной ситуации. Она зависит от того, к какому типу людей они относятся: психологически подготовленных к кризису или психологически не подготовленных к нему. Гораздо сильнее воздействует кризис на неподготовленных людей.

3. *Социально-политический подход* характеризует антикризисное управление во взаимодействии с социологией и политикой. Возникновение кризиса с их помощью рассматривается как результат изменений в организационной культуре. Сотрудники компании больше не воспринимают цели организации и не представляют процесс их достижения, как ранее. Но причины у этих явлений все же экономические. Когда руководство не может проводить эффективную экономическую политику, сотрудники перестают доверять выбранному руководством курсу. Это приводит к потере внутренней целостности организации, т. е. сотрудники перестают чувствовать себя единым целым, коллективом, который добивается общей цели. В этих условиях управлять людьми становится все сложнее, в результате чего учащаются конфликты. Логичным выводом является необходимость реорганизации руководства, а также организационной культуры в процессе антикризисного управления. Важно научиться преодолевать возникающие противоречия подобного рода.

4. *Структурно-технологический подход* рассматривает тесную взаимосвязь между кризисными явлениями и технологиями. Технологии представляются довольно емким понятием, включающим средства труда, технологические процессы, управление производством, методы этого управления, структурные процессы в организации, политику и т. д. С позиций

этого направления кризис может возникать в результате неспособности организации приспособиться к новым условиям, а точнее, неспособности технологий в ней. В связи с этим технологии для предотвращения кризисных ситуаций должны быть гибкими, чутко реагировать на изменения в организации.

5. Большое значение в изучении дисциплины «Антикризисное управление» имеет изучение других экономических дисциплин. В первую очередь это *экономическая теория*, которая дает основные представления о функционировании экономики, о законах, которые действуют в рыночных условиях. Антикризисное управление в любом случае опирается на них, а поэтому незнание основ сделает невозможной подготовку квалифицированных антикризисных менеджеров. Экономическая база, которая в дальнейшем развивается и используется, закладывается с помощью этой дисциплины.

Также большую роль играет *инновационный менеджмент*. Специалист, овладевший им, может применять в антикризисном управлении эффективные механизмы, связанные с проведением инновационных преобразований, которые позволят избежать, смягчить или устранить кризисное явление. Деятельности в инновационной сфере уделяется значительное внимание при изучении антикризисного управления. Это объясняется значимостью полученных знаний и все возрастающей ролью инноваций.

Стратегический менеджмент необходим для антикризисного управления, поскольку помогает выстраивать эффективную стратегию развития, которая позволит избежать серьезных кризисных явлений, а в случае возникновения проблем – перестроиться в связи с новыми условиями. Стратегический менеджмент обучает построению такой линии развития, которая, при том что существует общая цель, могла бы совершенствоваться.

Также антикризисному менеджеру необходимы знания из области *исследования управленческих систем и принятия управленческих решений*.

6. Смежные дисциплины и науки отражают системный характер антикризисного управления, и каждая наука вносит свой вклад в определение причин кризисов и возможных путей их преодоления и разрешения. Кроме того, различные подходы позволяют проанализировать все аспекты деятельности организации и найти слабые места, которые в дальнейшем могут способствовать развитию кризисной ситуации.

6. Система, механизмы, процессы и стиль антикризисного управления

1. Каждый кризис неповторим в своем роде, поскольку у него есть характерные черты, присущие только ему. Они проявляются в системе, механизмах и процессах антикризисного управления.

Системы антикризисного управления выстраиваются в соответствии с особенностями, обусловленными характером деятельности.

Выделяют основные свойства, которыми обладает система антикризисного управления:

#матричные структуры;

#гибкость системы антикризисного управления;

#способность системы адаптироваться;

#в условиях антикризисного управления необходимо создать ситуацию, при которой будет усиливаться неформальное управление. Оно поможет функционировать системе антикризисного управления более эффективно;

#энтузиазм участников деятельности системы, желание достичь поставленной цели, уверенность в ее достижении;

#терпение в процессе осуществления деятельности;

#диверсификация управления в социально-экономической системе, поиск новых способов управления, которые в сложных ситуациях помогали бы ему добиваться высоких результатов;

#концентрация усилий для наиболее полного использования потенциала компании;

#уменьшение степени централизации в организации с целью более быстрой реакции на возникновение проблемных ситуаций и быстрое их разрешение.

2. *Механизмы антикризисного управления* также обладают рядом особенностей, вызванных условиями деятельности. Наиболее важными характеристиками для механизмов антикризисного управления являются:

#мотивирование в процессе антикризисного управления;

#осторожность в принятии решений, проверка, направленная на исключение ошибок;

#анализ ситуации и выявление кризисных или предкризисных явлений;

#экономия ресурсов организации, но не за счет снижения качества выпускаемой продукции (предоставляемых услуг);

#создание стабильного психологического климата, ориентирующего на достижение положительных результатов, уверенность в своих действиях;

#развитие инициативы в процессе принятия важных решений, поиска преодоления проблем, определения оптимальных вариантов развития;

#взаимоприемлемость, корпоративизм;

#поиск инновационных решений, подходящих для организации;

#интеграция по ценностям профессионализма.

3. *Процессы антикризисного управления* также имеют характерные черты. Они выражены следующим образом:

#мобильность в процессе принятия решений, использовании имеющихся ресурсов, проведении изменений в организации и преобразований;

#создание и реализация управленческих решений при помощи программно-целевого подхода;

#своевременность и оперативность в принятии решений;

#обязательное использование в процессе принятия и реализации управленческих решений критерия качества для антикризисного управления;

#оценка альтернативных вариантов действий, а также последствий принятых решений.

4. Особые свойства, которыми обладают система, механизмы и процессы антикризисного управления, определяют его характерные черты и стиль практической реализации.

Стиль антикризисного управления должен обладать рядом особенностей. Он отличается в определенной мере от обычного стиля управления, хотя общие черты сохраняются. Стиль антикризисного управления должен характеризоваться прежде всего профессиональным доверием. Не менее важна целеустремленность менеджера, благодаря которой антикризисное управление будет более эффективным и быстрее принесет свои плоды. Вся деятельность в организации должна быть четко выстроенной, но не создавать бюрократизма в работе, т. е. необходимо найти оптимальный уровень централизации. Еще одной чертой антикризисного стиля управления является отбор персонала – крайне важный элемент в силу зависимости результата мероприятий по выходу из кризиса от выполнения персоналом поставленных задач. Антикризисный менеджер должен исследовать альтернативные возможности принятия решения, а только потом делать окончательные выводы, быть инициативным, уметь принимать ответственность на себя за принимаемые решения, быть самоорганизованным.

Система, механизмы и процессы антикризисного управления должны соответствовать предъявляемым к ним требованиям и находить отражение в стиле антикризисного управления. Подсистемы не могут быть одинаковыми по содержанию для всех социально-экономических систем. Они отличаются между собой в соответствии со спецификой деятельности организации.

7. Подсистемы антикризисного управления

1. Система антикризисного управления разделяется на две части:

- 1) обеспечивающую;
- 2) функциональную.

Каждая часть состоит из набора подсистем, которые в совокупности образуют единую систему антикризисного управления.

2. *Обеспечивающая часть антикризисного управления* подразделяется на следующие элементы:

#подсистемы организационного и методического обеспечения, обеспечивающие функционирование антикризисного управления;

#подсистему нормативного обеспечения, включающую нормативную базу функционирования организации в обычных условиях и в условиях кризисной ситуации. Нормы и нормативы помогают планировать деятельность организации, рассчитывать плановые показатели. Антикризисное управление имеет цель преодоление кризиса, а это невозможно сделать без расчетов точных, реальных показателей, которые строятся на нормах и нормативах. Таким образом, подсистема нормативного обеспечения обеспечивает постановку реальных и выполнимых задач;

#подсистему правового обеспечения, включающую всю правовую базу, используемую антикризисным менеджером в процессе антикризисного управления. Правовая подсистема должна служить критерием принятия того или иного решения, поскольку антикризисное управление должно осуществляться в соответствии с законодательством, нарушение которого недопустимо.

Эти подсистемы обеспечивают деятельность антикризисного управления, хотя как таковой ею непосредственно не занимаются. Однако это важные составляющие элементы системы антикризисного управления, поскольку именно на них строится все антикризисное управление. От того, насколько отлажены подсистемы, зависит эффективность практической реализации управления организацией в условиях кризиса.

3. *Функциональная часть* является второй составляющей системы антикризисного управления в организации. Она непосредственно направлена на работу в сфере антикризисного управления и представляет собой совокупность методов, включающих экономические и организационные составляющие. Значение этой части заключается в проведении ряда мероприятий по диагностике ситуации в организации, а также в реализации мер, направленных на прогнозирование кризиса, подготовку к нему, смягчение его проявлений для организации, его преодоление, минимизацию отрицательных последствий и максимизацию положительных.

Каждая подсистема антикризисного управления организацией осуществляет свои функции в антикризисном управлении. В совокупности они образуют систему, которая только целиком может выполнять свою роль.

8. Эффективность антикризисного управления

4. Управление не может быть неизменным: оно меняется и эти изменения влекут за собой серьезные последствия для организации.

При развитии управления в организации наблюдаются следующие изменения:

- # изменение самой организации;
- # изменение персонала компании (его структуры, квалификации и т. д.);
- # развитие или замедление роста потенциала;
- # выход на новый уровень технологии управления;
- # изменение целей и функций управления;
- # изменение методов мотивации персонала к труду;
- # изменения в методологии и концепции управления и развития организации;
- # выход на новый уровень технического оснащения;
- # изменение эффективности деятельности организации;
- # изменение эффективности управления.

2. Неотъемлемой частью развития управления является повышение его эффективности. Это относится и к процессу управления в целом, и к антикризисному управлению в частности.

Эффективность антикризисного управления сложно рассчитать, однако она предполагает наиболее быстрое смягчение кризиса и своевременное предотвращение его дальнейшего распространения.

3. На эффективность антикризисного управления влияют определенные *факторы*:

#профессиональный уровень антикризисного управления, включающий как общие навыки в управлении, так и специальные для антикризисного менеджера. Антикризисный управляющий должен быть обучен в соответствии с задачами, которые ему предстоит решать. Но не только он должен быть знаком с антикризисным управлением: все менеджеры в процессе профессиональной подготовки должны получить хотя бы начальные знания в этой области;

#индивидуальные особенности каждого антикризисного менеджера в процессе антикризисного управления. Кроме приобретенных знаний важны и природные характеристики человека (способность действовать в критической ситуации, способность вовремя среагировать на наступление кризиса и др.). Вместе приобретенные знания и природные характеристики образуют неповторимый стиль управления;

#степень совершенства и развития в организации методологии принятия решений. От этого зависит, насколько оперативно принимаются решения, как отражается ситуация, насколько конкретно определена проблема и т. д.;

#корпоративность. Она проявляется в понимании коллективом организации целей своей деятельности, готовности трудиться для компании, высокой степени сплоченности коллектива в различных сферах. Несмотря на то что корпоративность предполагает проведение организацией ряда последовательных действий в течение довольно длительного времени, без нее эффективное функционирование компании практически невозможно;

#лидерские качества антикризисного менеджера. Он должен быть способен заразить сотрудников компании своей идеей, организовать их работу и работу всей организации максимально эффективно; проведение научно обоснованного анализа и выявление тенденций в развитии организации. Если антикризисный управляющий четко знает сложившуюся ситуацию, то ему будет проще предвидеть кризис и предпринять своевременные меры;

#оперативность и гибкость в принятии решений в процессе антикризисного управления. Именно в кризисной ситуации важно умение быстро принимать решения в соответ-

ствии с возможностями и последствиями этих действий, адаптировать организацию к кризисным условиям. Но если антикризисное управление ведется медленно и неповоротливо, без быстрой реакции на ситуацию, то его эффективность резко снижается;

#наличие не только одного грамотного антикризисного менеджера, но и команды, члены которой наиболее близки антикризисному менеджеру в силу их высокого профессионализма и способности действовать слаженно и сообща;

#стратегия антикризисного управления, профессиональный уровень подготовки программ по выходу из кризиса. Антикризисное управление предъявляет особые требования к подобного рода программам, в соответствии с которыми может измениться стратегия организации по преодолению кризиса;

#система мониторинга кризисных ситуаций, позволяющая своевременно обнаруживать и распознавать кризис путем определения возможности его наступления.

Эффективность антикризисного управления зависит от названных факторов, и если один из них имеет неудовлетворительные характеристики, то это обязательно отразится на эффективности антикризисного управления, а значит, и на всей организации.

9. Типы и причины кризисов

1. Кризисы различны по своей природе, причинам возникновения, последствиям и другим характеристикам. В связи с этим возникает потребность в классификации кризисов в зависимости от тех или иных особенностей. *Кризисы классифицируются по следующим признакам:*

- #по охвату – общие и локальные;
- #проблематике – микро- и макрокризисы;
- #структуре отношений – экономические, социальные;
- #организационные, психологические и технологические;
- #причинам – природные, общественные и экологические;
- #характеру возникновения – предсказуемые и неожиданные;
- #характеру проявления – явные и скрытые;
- #характеру протекания – глубокие и легкие.

2. Выделяют также *классификацию кризисов с позиции теории регулирования:*

#кризис как результат «внешнего» шока, возникающий в том случае, когда дальнейшему развитию препятствуют такие факторы, как нехватка природных ресурсов в силу чрезвычайных ситуаций природного и экономического характера. Этот кризис касается не только одной страны, но и определенной географической общности. Его внешний характер, воздействие «извне» отражены в названии. Этот кризис наступает неожиданно и не является результатом истощенности ресурсной базы;

#циклический кризис, связанный с циклическим характером функционирования экономической системы. На смену экономическому и социальному подъему приходит спад, способствующий установлению состояния равновесия и устраняющий напряженность, которая является естественным следствием подъема;

#структурный кризис. Резкие изменения структуры могут приводить к глубоким и достаточно острым последствиям, охватывающим как национальные, так и международные экономические отношения. Структурные кризисы проявляются в изменении отдельных отраслей или сфер экономики. В определенных условиях структурные кризисы могут оказывать глубокое воздействие на экономическое развитие в течение довольно длительного времени;

#кризис системы регуляции. В каждой системе выстроена своя система регуляции. Ее целью является изменение протекающих в системе неблагоприятных конъюнктурных процессов. Но она не всегда выполняет свое назначение. Иногда по ряду причин механизмы, которые обеспечивают выполнение системой регуляции своих функций, не справляются с поставленной задачей. Тогда возникает кризис системы регуляции. Но это не означает прекращения работы последней. Быстро найденный выход из кризиса обеспечит наименьшие потери;

#кризис способа производства. Этот кризис один из тяжелейших, поскольку затрагивает всю динамику воспроизводства экономики рассматриваемой страны. Он опасен тем, что важнейшие закономерности перестают действовать, а именно на них основываются перспективы производства, распределение стоимости, структура спроса и др.

4. *Причины кризисов* социально-экономических систем разнообразны. Они так же, как и типы кризисов, подлежат классификации. Классификация проводится по нескольким основаниям и позволяет разделять причины кризисов в соответствии с интересующими исследователей аспектами и особенностями. Согласно основным классификациям причин кризисов выделяют несколько их видов:

#объективные – объективная необходимость совершенствования социально-экономической системы;

#субъективные – ошибки людей;

#природные – природные явления;

#внешние – макроэкономическая политика, мировые тенденции и др.;

#внутренние, связанные с внутренними проблемами организации;

#экономические, связанные с экономическим аспектом жизни общества;

#социальные, касающиеся общественной жизни (например, конфликты в социальной сфере, снижение дохода и др.);

#политические – нестабильность политической системы, внешняя политика и др.;

#демографические – численность, структура населения, потребности и др.;

#усиление международной конкуренции.

10. Источник, механизм и признаки государственной власти

Государственная власть — деятельность по управлению государством, касающаяся общественных, публичных и социальных аспектов жизни общества.

1. Сущность государственной власти необходимо определить через ее источник и механизм.

Выделяют *три группы источников государственной власти*:

1) традиции и мифы. Эти источники могут долгое время существовать в государстве и принимать различные формы: от Божественного происхождения власти монарха до незаменимости президента страны в управлении ею. Этот источник власти наименее надежен, поскольку не имеет под собой твердой основы и в любую минуту может иссякнуть. Примером из российской истории может служить династия Романовых, правящая на протяжении более чем трехсот лет. Источником этой власти были традиции, которые определяли царя как наместника Бога. Но когда источник власти иссяк, династия была свергнута;

2) авторитет, престиж, харизма. Этот источник в некотором роде схож с предыдущим, но его основой являются исключительные особенности лидера, правителя государства, причем это не особенности, касающиеся его деятельности в роли управляющего страной, а личностные характеристики. Как правило, такие люди выделяются из толпы, являются яркими личностями, притягивающими к себе и имеющими возможность вести народ за собой. Надежность этого источника тоже небольшая. Он опасен тем, что в силу его особенностей может произойти отделение авторитета от государственной власти. Это означает формальное сохранение права правителя издавать свои указы, законы, но фактически они не будут исполняться и иметь какой-либо силы;

3) воля. Этот источник власти предполагает желание людей, обремененных государственной властью, активно участвовать в формировании жизни общества, действовать для подчинения себе реальности.

2. Механизм государственной власти состоит из двух основных частей:

1) механизм государства, включающий несколько элементов:

#органы государства (государственный аппарат). Государственные органы призваны реализовывать цели государства и выполнять его функции посредством выполнения каждым из этих органов своих задач. Они олицетворяют государственную власть и связаны со всем обществом;

#государственные учреждения и предприятия. Они находятся в подчинении у государственных органов, но в то же время обладают определенной степенью самостоятельности в процессе осуществления своей деятельности. Государственные учреждения и предприятия не представляют государственную власть, а осуществляют управление только по отношению к своим сотрудникам;

2) негосударственные организации. Они не обладают теми же функциями, что и государственные организации, но в ряде случаев им делегируются полномочия государственных организаций. Эти случаи описаны законами, и делегирование производится обязательно в соответствии с ними. Негосударственные организации берут на себя функции государственных, но при этом они остаются негосударственными.

3. Понятие государственной власти невозможно понять без рассмотрения ее признаков.

Признаки государственной власти:

#является разновидностью социальной (общественной) власти, проявляющейся в отношениях между людьми;

#официальный характер власти, определяемый с помощью законов и конституции государства;

#публичный характер власти. Это означает, что государственная власть распространяется не на какую-либо группу людей, а на общество в целом. Она носит всеобщий характер. Не стоит отождествлять понятия «государственная власть» и «публичная власть». Последняя существовала еще задолго до возникновения государства как общественного института;

#политический характер власти, который присущ не только государственной власти; легитимность государственной власти, под которой понимают признание обществом законности этой власти и правомерности ее осуществления. Важно не только признание общества, но и легальность ее осуществления;

#территориальная ограниченность государственной власти. Ее границы те же, что и у самого государства. За его пределами она не может осуществляться, поскольку на территории других государств действует другая государственная власть;

#верховенство государственной власти внутри страны и независимость в международных отношениях. Этот признак власти называют суверенитетом;

#наличие специальных институтов, которые осуществляют власть. В первую очередь это государственные органы, которые в совокупности образуют государственный аппарат;

#обязательность исполнения решений государственной власти;

#главенство государственной власти и возможность отмены решений негосударственных организаций в соответствии с установленным порядком;

#возможность принуждения на легитимном основании к исполнению некоторых решений, а также возможность использования в этих целях специальных служб;

#наличие у государственной власти и государства некоторых исключительных прав, которыми больше никто не обладает. Примером может служить право собирать налоги.

11. Кризис государственного управления и его сущностные признаки

1. Государство играет далеко не последнюю роль в развитии общества: оно определяет его темпы развития, направление, приоритеты. Поэтому кризисы государственного управления наиболее болезненны для общества в целом.

Кризис, возникающий в системе государственного управления, тесно связан с теми функциями, которые выполняет государство. Основными в сфере экономики являются следующие *функции государства*:

- #нормативная, состоящая в установлении государством правил поведения в сфере экономики;

- #финансово-распределительная – обеспечение денежными средствами важнейших процессов, касающихся всего общества, например функционирование государственного строя;

- #социальная, касающаяся населения страны и его всестороннего развития и обеспечения такими услугами, как здравоохранение, образование и др.;

- #заказ и покупка у предприятий продукции для национального хозяйства;

- #плановая (прогнозная) – моделирование состояния экономики в будущем;

- #регулирование имущественных отношений в аспекте форм собственности (смешанная экономика характеризуется наличием разных форм собственности);

- #координирующая, обеспечивающая сохранение оптимальных пропорций в структуре национального хозяйства;

- #контрольная, обеспечивающая соответствие установленных правил и законов их фактическому применению на практике;

- #ресурсно-распределительная – справедливое разделение ограниченного количества национальных ресурсов между участниками хозяйственных процессов;

- #лицензионная – обеспечение функционирования каждой организации в рамках соответствующих правил, разработанных для определенного вида хозяйственной деятельности;

- #сертификационно-стандартизационная, призванная установить единые нормы и ряд показателей для изделий и тем самым унифицировать их; инвестиционно-технологическая – деятельность государства в области инвестирования, развития научных исследований, проведения инновационной политики;

- #охранно-защитная – разработка свода правил, которые касаются имущественных отношений и мер защиты имущества;

- #правовая – правовое обеспечение экономической деятельности и защита интересов экономических субъектов;

- #медико-санитарная – обеспечение охраны труда и безопасных условий работы для населения страны;

- #экологическая – принятие мер на правительственном уровне для защиты окружающей среды;

- #информационно-пропагандистская – доведение до населения сведений о деятельности государственных органов и создание условий для поддержки их деятельности.

2. Если государство перестает реализовывать одну из функций или делает это не на должном уровне, то возникает кризисная ситуация в системе государственного управления.

Кризис государственного управления обладает рядом *признаков*:

#появление или обострение конфликтов в социальной или экономической сфере. Если население видит недостатки в управлении государством, то оно требует от властей изменений в политической жизни, в методах управления государством;

#невозможность управления конфликтами в обществе со стороны государства. Власть теряет контроль над ситуацией, не может регулировать экономические или социальные процессы, протекающие в обществе. Государство пытается вернуть контроль путем принятия поспешных и порой несогласованных мер, что еще больше усугубляет положение;

#нарушение балансов в системе управления, нарушение функционирования политических институтов. Ситуация в обществе становится более напряженной, а власть начинает терять легитимность. Если не провести тщательного анализа и не начать как можно быстрее поиск выхода из сложившейся ситуации, то в стране может практически перестать функционировать политическая система, что повлечет за собой нарушение деятельности всех сфер общественной жизни.

Кризис государственного управления – один из самых опасных, поскольку касается не одной организации и одного трудового коллектива, и даже не нескольких фирм, а всей страны в целом.

12. Причины кризисов государственного управления

1. Конфликты являются неотъемлемой частью взаимоотношений между людьми. Их полностью нельзя устранить, но они далеко не всегда приводят к кризисам государственного управления.

Особенно опасен переходный период в жизни общества, характеризующийся двумя процессами, столкновение которых может породить конфликт в обществе:

1) разрушение старых государственных институтов, ценностей, определенных черт уклада жизни, способов реализации властных функций и т. д.;

2) возникновение новых институтов, властных структур, введение новых политических норм и другие изменения.

Переходный период опасен тем, что в обществе существуют как сторонники старого уклада жизни, так и приверженцы новых изменений в общественной жизни государства. Противостояние этих групп людей приводит к конфликтным ситуациям.

Особенность возникновения кризисов государственного управления в переходный период состоит в том, что в обществе начинается борьба за власть между несколькими группами людей.

2. *Причины социально-политических конфликтов* можно выразить в существовании в обществе следующих противоречий:

#необходимость перехода к новому состоянию общественного развития и тяга к прежде существовавшим механизмам управления;

#направление преобразований в обществе в отношении политики на все общество в целом, но в то же время их проведение с учетом интересов новой политической элиты;

#провозглашение равенства и свободы для экономических отношений, но в то же время создание заведомо неравных условий для их участников;

#необходимость установления более совершенных национальных отношений (как внутри государства, так и во взаимодействии с другими странами), но в то же время использование этнического диктата, направленного на осуществление интересов группы людей.

Причиной кризисов государственного управления не являются конфликты как таковые, поскольку их наличие естественно для любого общества. *Истинной причиной кризисов государственного управления* является неспособность их своевременного выявления, контроля и регулирования. Таким образом, можно сказать, что напряженность в обществе возникает из-за неумения управлять конфликтными ситуациями.

3. *Важнейшие моменты в сфере кризисов государственного управления* можно сформулировать следующим образом:

#процесс управления конфликтами в сфере государственного управления предполагает урегулирование конфликтных ситуаций, их разрешение, устранение. Возможной частью управления конфликтами выступает инициирование новых конфликтов, к чему, однако, следует прибегать в крайнем случае;

#социально-политические конфликты в большинстве случаев можно оптимизировать на разных стадиях протекания;

#управление кризисами государственного управления предполагает проведение границы между понятиями «регулирование конфликтов» (подчинение конфликта определенным правилам) и «разрешение конфликтов» (исчерпать конфликт путем учета взаимных интересов или отказа одной из сторон от претензий);

#управление кризисом государственного управления должно быть направлено на минимизацию отрицательных последствий для всех сфер общественной жизни;

#создание эффективного механизма информирования власти о конфликтных ситуациях в обществе; конфликт имеет и положительные стороны, поскольку помогает выявить несовершенства общества и разработать эффективную политику по их устранению;

#важнейшей частью антикризисного управления на государственном уровне являются предупреждение и профилактика конфликтных ситуаций.

13. Этапы проявления кризиса государственного управления. Возможные пути преодоления кризиса

1. Кризис государственного управления развивается постепенно, и весь процесс развития можно разделить на несколько взаимосвязанных логических этапов.

Этап I. Возникновение нестабильности в обществе и конфликтных ситуаций в виде отдельных очагов проявления. Эти конфликты оказывают неоднозначное воздействие на общество. Все зависит от того, какое общество, легко ли оно приспосабливается к новым условиям или же это негибкая система. Если общество восприимчиво к информации и является гибким в поведении, то конфликты, возникающие в нем, могут даже способствовать подъему в развитии, поскольку определится новое соотношение интересов разных групп в обществе. Конфликт стабилизирует ситуацию и в определенной мере изменяет общество. Если же система жесткая, то конфликты не пойдут на пользу и только усугубят уже имеющийся политический кризис.

Этап II. Расстройство механизмов, с помощью которых реализуется деятельность государственной власти и общественных институтов. Это следствие неразрешенных конфликтов, которые возникли на этапе I. При этом наблюдаются многочисленные несоответствия между управлением (его формами, структурами) и новыми условиями в социальной и экономической сферах жизни общества. Этот этап еще не означает полной несостоятельности государственного управления, но является переходным этапом к нему.

Этап III Распад политических структур, отсутствие возможности управлять или просто воздействовать на общественные процессы. Этот кризис затрагивает не только часть общества, но и всю социально-экономическую систему.

2. Нет единого пути преодоления кризиса государственного управления. Каждый кризис индивидуален и имеет собственные характеристики.

Для того чтобы преодолеть кризис, необходимо *приспособиться к новым условиям*, а для этого требуется построить гибкие организационные структуры. Без этого преодоление кризиса затянется на долгое время. Гибкость необходима системе не только для успешного преодоления кризиса, но и для получения положительного опыта из кризисной ситуации. Также она пригодится в будущем, поскольку реакция на кризисные проявления станет более быстрой, следовательно, сам кризис будет протекать не так остро, а последствия будут ликвидированы значительно раньше.

Для преодоления кризиса государственного управления может применяться и *делегирование части полномочий нижестоящим ведомствам*. Но именно с этим инструментом следует обращаться осторожно, поскольку последствия его применения далеко не однозначны и зависят от ситуации и особенностей кризиса.

Зачастую выходом из кризиса может служить *улучшение управленческих отношений*, которое подразумевает улучшение и рационализацию действий множества элементов, составляющих государственный управленческий аппарат. Совершенствование управленческих отношений затрагивает все сферы деятельности, и аспект нравственности, и социальную ответственность государства.

Государство должно обеспечить выполнение своих решений, как бы трудно это ни было, а также попытаться построить доверительные отношения с обществом.

Кризис государственного управления проявляется поэтапно, а для его успешного преодоления нужно выбрать те меры и методы, которые подходят именно в этой кризисной ситуации и учитывают особенности развития государства. Только так может быть найден верный путь выхода из кризиса.

14. Периоды жизнедеятельности систем

1. Периоды жизнедеятельности социально-экономической системы выделяют в соответствии с этапами цикла. Каждый период жизнедеятельности системы характеризуется своими особенностями, проблемами, возможными источниками кризисов.

Циклическое развитие социально-экономической системы повышает опасность возникновения кризиса. Необходимо, чтобы специалисты в системе обладали специальными знаниями, которые бы касались возможностей наступления кризиса, симптомов его проявления, а также на основе этой информации предпринимали меры по предотвращению кризиса или по устранению его последствий.

Наибольшая опасность возникновения кризиса существует в процессе перехода социально-экономической системы из одного периода жизнедеятельности в другой.

2. Можно выделить несколько *этапов развития социально-экономической системы*.

1. *Зарождение потенциала развития*, происходящее еще до первой стадии. Внутри старой системы или же в исходной происходят процессы, которые сказываются на ней неоднозначно. Кризис в этой ситуации может даже благотворно влиять на социально-экономическую систему, ускоряя ее обновление, развитие и способствуя поиску новых решений. Если речь идет об одной организации, то кризис внутри нее может не оказывать существенного влияния на экономическую ситуацию в целом по стране или региону. Однако если таких фирм много, то это отрицательно скажется на общей ситуации.

2. *Становление*. Этот этап характеризуется тем, что кризис, возникающий в социально-экономической системе, – это кризис в уже самостоятельной компании. В процессе становления социально-экономическая система может избрать агрессивное поведение, которое ей необходимо для завоевания своего места на рынке, если речь идет об организации. Проблемы становления уже существенно отличаются от тех, что были, когда потенциал системы только зарождался. Теперь у нее другие цели и особенности деятельности.

3. *Утверждение*. Этот этап характеризуется закреплением организации на рынке и разработкой собственной стратегии поведения. Размер таких организаций довольно велик. Возникновение кризиса на данном этапе может отразиться на экономике в целом, в зависимости от размеров организации и от ее участия на рынке.

4. *Падение*. Этот этап характеризуется проблемами в социально-экономической системе, которые связаны со снижением темпов развития. Особую опасность представляют кризисы в крупных отраслях страны. Если они наступают, то экономика незамедлительно реагирует снижением в других отраслях. Преодолением кризисов на данном переходном этапе необходимо заниматься специалистам. Основной задачей всех проводимых на данном этапе действий является минимизация отрицательных последствий не только для рассматриваемой социально-экономической системы, но и для других систем, которые с ней связаны.

5. *Исход*. На этом этапе происходит окончательное разрушение прежней организации, которое ведет к ее банкротству или реорганизации.

Переходы между основными этапами жизни системы характеризуют их особенности. Цикличность в развитии предполагает, что этапы развития социально-экономической системы повторяются, хотя и на новом уровне. Цикличность развития является важной характеристикой социально-экономической системы, которая не только объясняет особенности функционирования, но и способствует формированию определенных моделей поведения в той или иной ситуации.

15. Пятиэтапный цикл развития организации. сущностные признаки каждого цикла

1. Развитию организации и выделению основных этапов этого процесса в литературе уделяется большое внимание. Однако наиболее популярный метод выделения стадий развития – цикл, состоящий из пяти этапов. Каждый из них отражает определенный этап развития фирмы и соответственно особенности ее деятельности на нем. Рассмотрим пять этапов развития более подробно.

Этап I. Эксплерентный. Это начало, зарождение фирмы, когда она еще окончательно не оформилась, но уже начала свою деятельность. Фирма сформирована не полностью, некоторые механизмы или структуры либо не существуют, либо слабо развиты. Возникают основы, которые в дальнейшем позволят сформироваться организации в единое целое. На этом этапе очень велик риск и высока вероятность наступления серьезного кризиса, который фирма может и не пережить. Специфика деятельности на первоначальном этапе требует наличия особого трудового коллектива. Его лидером должен быть человек целеустремленный, пользующийся авторитетом, способный убеждать и вести за собой людей, т. е. тот, кто может организовать свое дело с нуля. Остальные члены коллектива тоже должны быть инициативными и увлеченными идеями своей компании.

2. Этап II. Пациентный. Он возможен только при условии удачного развития на первом этапе, а в случае возникновения кризиса на первоначальной стадии деятельности – при условии успешного выхода из него. Изменяющиеся условия деятельности требуют определенных изменений внутри организации. В основном они касаются количественных изменений. Фирма пытается завоевать определенную долю рынка, вырабатывает стратегию и поведение в соответствии с маркетинговой деятельностью. На этом этапе также могут присутствовать кризисные явления, но они вызваны, скорее всего, внешней средой (экономические циклы, политические решения и др.).

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.