

СКОРАЯ ПОМОЩЬ СТУДЕНТУ

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

ШПАРГАЛКА



Е. О. Красникова

И. Ю. Евграфова

Антикризисное управление. Шпаргалка

Текст предоставлен правообладателем

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=180268

Антикризисное управление. : Окей-книга; Москва; 2009

ISBN 978-5-9745-0625-3

Аннотация

Настоящее издание поможет систематизировать полученные ранее знания, а также подготовиться к экзаменам или зачетам и успешно их сдать.

Пособие предназначено для студентов высших и средних образовательных учреждений.

Содержание

1 ПОНЯТИЕ КРИЗИСА В СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОМ РАЗВИТИИ	4
2 ПРИЧИНЫ И ПОСЛЕДСТВИЯ ВОЗНИКНОВЕНИЯ КРИЗИСОВ	5
3 РАЗНОВИДНОСТИ КРИЗИСОВ	6
4 ПРИЗНАКИ КРИЗИСА	7
5 СУЩНОСТЬ И ЗАКОНОМЕРНОСТЬ ЭКОНОМИЧЕСКИХ КРИЗИСОВ	8
6 ПРИЧИНЫ ЭКОНОМИЧЕСКИХ КРИЗИСОВ	9
7 ОСОБЕННОСТИ И ВИДЫ ЭКОНОМИЧЕСКИХ КРИЗИСОВ	10
8 КРИЗИСЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ: ПРИЧИНЫ, ПОСЛЕДСТВИЯ, ПРЕОДОЛЕНИЕ	11
9 КРИЗИСЫ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ: ПРИЧИНЫ, ПОСЛЕДСТВИЯ, ПРЕОДОЛЕНИЕ	12
10 НЕОБХОДИМОСТЬ И ВОЗМОЖНОСТЬ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ	13
11 ПРИЗНАКИ И ОСОБЕННОСТИ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ	14
12 ЭФФЕКТИВНОСТЬ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ	16
13 ПОНЯТИЕ МЕХАНИЗМОВ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ	17
14 ОБЩАЯ СХЕМА МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ В КРИЗИСНОЙ СИТУАЦИИ	18
Конец ознакомительного фрагмента.	19

И. Ю. Евграфова, Е. О. Красникова

Антикризисное управление

1 ПОНЯТИЕ КРИЗИСА В СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОМ РАЗВИТИИ

Кризис (в переводе с греч. – «решение, поворотный пункт») – крутой резкий перелом, тяжелое переходное состояние какого-либо процесса.

На современном этапе не представляется возможным дать общепринятое определение кризиса в развитии социально-экономической системы. При рассмотрении кризисов с точки зрения путей развития системы долгое время считалось, что они характерны только для капиталистического пути развития и не возникают при социалистическом. Предполагалось, что при определенных обстоятельствах социалистическая система может испытывать только «трудности роста».

С точки зрения масштабов проблемы до сих пор сохранилось мнение, что кризис характерен только для макроэкономических систем и не характерен для микроэкономических, таких как отдельное предприятие или компания.

Понятия кризиса и антикризисного менеджмента тесно связаны с управлением рисками и понятием «риск». Кризис-менеджмент всегда предполагает оценку и учет возможных рисков при принятии любого решения, особенно если эти решения принимаются в условиях явного проявления признаков кризисной ситуации в компании.

Кризисы социально-экономических систем могут быть рассмотрены как один из этапов их жизненного цикла. С этой точки зрения необходимо рассмотреть функционирование и развитие системы.

Функционирование – это действие системы во времени, поддерживающее ее жизнедеятельность, единство, обеспечивающее возможность качественного выполнения функций, сохраняющее целостность и основные характеристики.

Развитие – это необратимый процесс, имеющий определенное направление закономерного изменения системы, обязательно приводящее к возникновению нового качества.

Тесная взаимосвязь функционирования и развития отражает диалектическое единство и противоположность этих основных составляющих социально-экономической системы.

Кризисное состояние системы приводит к ослаблению жизненных сил системы, дисбалансу, невозможности достижения ранее поставленных целей. Кроме того, разрушаются отдельные элементы и подсистемы. Тем не менее кризисы нельзя однозначно оценить как негативное или даже губительное явление. Естественно, они не могут происходить без определенной напряженности, вызванной, например, противоречиями между технологией и окружающей средой, между уровнем технологий и квалификацией персонала и т. п. Но в конечном итоге при правильном выборе антикризисной программы и последовательной и полной ее реализации они приводят к стабилизации на новом витке развития.

2 ПРИЧИНЫ И ПОСЛЕДСТВИЯ ВОЗНИКНОВЕНИЯ КРИЗИСОВ

Причины кризисов признаны многообразными и взаимосвязаны, поэтому ученые рассматривают их в различной классификации.

Теория катастроф (природные и социальные катастрофы, Т. Постон, И. Стюарт, В. И. Арнольд). Основная причина возникновения кризиса – неожиданные и непредвиденные события во внешней среде системы (глобальные изменения в окружающей среде, политический кризис в государстве, скачкообразные изменения валютного курса, радикальные изменения в законодательстве и т. п.).

Теория циклов (К. Маркс, Т. Мальтус, Н. Д. Кондратьев, П. А. Сорокин, А. Л. Чижевский). С этой точки зрения кризис – это определенный, закономерный этап в циклическом развитии системы. По К. Марксу основная причина периодических кризисов капиталистического способа производства заключается в самой природе капитализма, а именно в противоречии между наемными работниками и собственниками средств производства.

Инновационная теория Й. Шумпетера считает причинами кризисов недостаточное количество нововведений или несвоевременность их внедрения. К кризису может привести также и избыточное количество нововведений при запаздывающем росте квалификации персонала.

Монетарная теория экономических циклов рассматривает их как следствие экспансии неподтвержденных банковских кредитов.

Интересна хронологическая концепция изменения взглядов на цикличность в развитии социально-экономических систем, которая определяет 3 основных этапа эволюции этих взглядов.

1–й этап (начало XVIII в. – середина 1930-х гг.). В соответствии с воззрениями Дж. С. Милля, Ж. Б. Сэя, Д. Рикардо кризисы вообще не свойственны рыночной экономике либо обусловлены случайными факторами и преодолеваются благодаря изначальной устойчивости и самодостаточности рыночной системы (Ж. Ш. Сисмонди, Р. Робертус, К. Каусткий).

2–й этап (середина 1930-х – середина 1960-х гг.). Основная характеристика этого этапа – появление исследований Дж. М. Кейнси и его школы, приводящих к выводу о существовании различных видов монополий на капиталистическом рынке и различной степени влияния государства на рыночные процессы.

3–й этап продолжается до настоящего времени. На этом этапе основное внимание уделяется степени предсказуемости кризисных явлений от внешних, не зависящих от субъекта факторов (например, сложная и слабопредсказуемая государственная политика при формировании экономической инфраструктуры), и внутренних, поддающихся контролю (наличие или отсутствие необходимых финансовых ресурсов, повышение квалификации персонала, качество и количество используемой информации).

3 РАЗНОВИДНОСТИ КРИЗИСОВ

Кризисы социально-экономических систем можно классифицировать, во-первых, по масштабам. Их можно определить как глобальные, национальные, региональные и локальные. Глобальный кризис охватывает всю социально-экономическую систему на планетарном уровне. Национальные и региональные кризисы развиваются в пределах одной страны или региона. Локальные кризисы возникают в пределах одной или нескольких социально-экономических подсистем.

По глубине охвата процессов, происходящих в системе, кризисы можно подразделить на микро– и макрокризисы. Обострение одной или нескольких проблем в социально-экономической системе является признаком микрокризиса. Макрокризис поражает все стороны, характеристики и аспекты существования и жизнедеятельности системы.

Кризисы также классифицируются по сферам их проявления и развития.

Экономический кризис – это результат обострения противоречий в экономической подсистеме целой страны, региона или отдельного предприятия. Характеризуется недопроизводством, перепроизводством, проблемами распределения ресурсов и т. п.

Экологический кризис возникает при разрушении экологической среды, ее загрязнении и ухудшении жизненных условий для человека.

Социальный кризис возникает при деградации или даже разрушении социальной структуры, что приводит к обострению противоречий между социальными группами, ухудшению качества жизни.

Политический кризис объединяет кризисы в политической сфере деятельности. Эти кризисы бывают внешнеполитическими и внутриполитическими. Для внутриполитических кризисов характерны кризисы власти, обострение противоречий в структурах политического управления.

Организационный кризис затрудняет или делает невозможной интеграцию системы в единое целое при сохранении организационных структур отдельных ее подсистем. Ярким примером является отделение административных единиц внутри системы.

Психологические кризисы обусловлены неустойчивым психологическим состоянием индивидуума под влиянием внешних и внутренних факторов.

Причины кризиса можно разделить на природные, экологические и общественные.

По характеру появления кризисы можно разделить на закономерные и вследствие этого предсказуемые, и случайные, которые предвидеть и ожидать невозможно.

Не менее важно подразделять кризисы на латентные (скрытые) и явные.

Можно также классифицировать кризисы на легкие и глубокие, кратковременные и затяжные, взрывные и замирающие.

4 ПРИЗНАКИ КРИЗИСА

С точки зрения антикризисного управления очень важно классифицировать признаки кризиса, определить их оптимальный набор, позволяющий оценить ситуацию, своевременно индуцировать приближение кризиса, оценить его возможные последствия и выработать программу выхода из кризиса. При этом следует учитывать, что опасность кризиса существует всегда, хотя бы в силу существования случайных непредсказуемых кризисов, и помнить, что кризис не только может оказывать негативное влияние на развитие системы, но и быть генератором качественной позитивной ее трансформации, перехода на следующий, более высокий уровень ее развития.

Система управления любой социально-экономической системы (в принципе саморегулируемой) призвана обеспечить наиболее эффективное и наименее затратное ее развитие. Поскольку предполагается, что выход из кризиса – управляемый процесс, важно своевременно распознать наступление кризиса, а в идеале прогнозировать его наступления с максимальной вероятностью. От этого зависит успех антикризисной программы на всех уровнях.

При рассмотрении кризиса как полиструктурного и полифункционального сложного явления, охватывающего систему или подсистему, важнейшими его характеристиками являются: масштабы кризиса, степень охвата объекта или процесса, порождающие факторы, области потенциального развития, характер воздействия на систему, последствия для социально-экономической системы. Поэтому необходимо определить конкретный набор признаков кризиса и показателей для качественной и количественной оценки мониторинга системы в ее стабильном состоянии, в предкризисный период, во время кризиса и после его разрешения.

На макроэкономическом уровне к признакам кризиса можно отнести падение основных экономических показателей системы, таких как ВВП, объемы промышленного производства, рост инфляции, гиперинфляция, массовые банкротства и т. д. На микроэкономическом уровне (в масштабах предприятия, организации) следует рассмотреть такие показатели, как значение коэффициента текущей ликвидности, значение коэффициента обеспеченности собственными средствами, наличие убытков по итогам основной деятельности, наличие убытков по итогам финансово-хозяйственной деятельности, значение коэффициента утраты (восстановления) платежеспособности, оценка динамики показателей группы рентабельности, оценка тенденции развития производственного потенциала, показатели деловой активности, наличие планов стратегического развития, формат и качество учетной политики, наличие корпоративной культуры.

Помимо выбора правильной, необходимой и достаточной системы показателей, важна также методология их использования с учетом взаимной зависимости проблем.

5 СУЩНОСТЬ И ЗАКОНОМЕРНОСТЬ ЭКОНОМИЧЕСКИХ КРИЗИСОВ

Основной причиной кризисов можно считать противоречие между производительным и непроизводительным трудом, производством и потреблением, системой и внешней средой. Натуральное хозяйство содержало минимальный набор предпосылок для возникновения кризисов. Прямая связь между производительным и непроизводительным трудом, отсутствие товарно-денежных отношений предполагают кризисы, обусловленные в основном воздействием внешней среды (природными неблагоприятными событиями и катаклизмами) и, следовательно, имеющие случайный и непредсказуемый характер.

Развитие товарно-денежных отношений, разделение труда, развитие и углубление специализации и кооперации создают и усиливают противоречия между управлением и производительным трудом. Переход от простого товарного производства на уровень кооперации и мануфактуры! создает предпосылки для возникновения локальных кризисов, но не превращает их в необходимость. Кризисы носят локальный характер и разрешаются за счет внутренних резервов саморегулирующейся системы.

Обусловленные объективными причинами спады и подъемы производства приводят к периодическому возникновению экономических кризисов, ставшему предметом изучения в теории циклов (К. Маркс, Т. Мальтус). Развивая эту теорию, Н. Д. Кондратьев сформулировал теорию длинных волн. В соответствии с ней, существуют большие циклы в развитии социально-экономической системы (48–55 лет) и малые (8–10 лет). Известные нам кризисы укладываются в эту теорию и могут быть отнесены к 4 циклам, содержащим понижающие и повышающие волны развития.

1–й цикл (1787–1851 гг.). В понижающую волну этого цикла попадают кризисы 1825 г. в Англии, 1836 г. – США и Великобритании, 1847 г. – общеевропейский кризис.

2–й цикл (1851–1896 гг.). В этот цикл попадает кризис 1857 г., глубоко поразивший экономику многих стран и отнесенный к категории всемирных кризисов. Кризис 1873–1878 гг. охватил Европу и США и был более длительным, чем предшествующие.

3–й цикл (1896–1950 гг.). Это всемирные кризисы 1900–1903, 1907, 1920 гг. В этот же цикл попадает и период «Великой депрессии» 1929–1933 гг., охвативший весь мир и глубоко поразивший экономику США.

4–й цикл (1950–е гг., возможно, до настоящего времени). Характеризуется очень высокими (иногда экспоненциальными) темпами развития во всех подсистемах социально-экономических систем.

6 ПРИЧИНЫ ЭКОНОМИЧЕСКИХ КРИЗИСОВ

Эффективная работа на рынке предполагает прогнозирование причин экономических кризисов. Причины породившие кризис, вносят также существенные поправки в спрос на валюты и оказывают влияние на индексы, используемые в анализе торгов.

Процесс воспроизводства в капиталистических странах систематично, где-то через каждые 8—12 лет переживает острые нарушения экономического равновесия, выражающиеся в трудностях реализации товаров, резком падении объема производства, росте безработицы, сокращении капиталовложений, потрясениях кредитной сферы. Этим явлениям дали название экономических кризисов перепроизводства.

Абстрактная, или формальная, возможность экономических кризисов лежит в функциях денег как средства обращения и средства платежа. Однако вероятность кризисов не означает их неизбежности. Товарно-денежная форма хозяйства появилась много тысяч лет назад, но периодические кризисы появились лишь при капитализме. Только противоречия, характерные этому общественному строю, сделали их необходимыми.

Глубинная причина таких кризисов обстоит в основном противоречии капитализма: между общественным характером производства и частнокапиталистической формой присвоения, из которого исходят все остальные экономические противоречия буржуазного общества.

Главное противоречие капитализма выражается в столкновении между условиями производства и условиями реализации прибавочной стоимости. Масштабам производства мешают лишь производительная сила общества, а возможностям реализации – пропорциональность различных отраслей производства и потребительная сила общества, определяемая не абсолютной потребностью, а платежеспособным спросом.

Одно из выражений основного противоречия – конфликт между производством и потреблением, между степенью, производства и возможностью рынка поглотить созданные товары. Из природы капитализма исходит тенденция к безграничному расширению производства. Нацеленность на получение прибыли вынуждает расширять выпуск продукции, постоянно совершенствовать технику и технологию, чтобы не погибнуть в конкурентной борьбе. Потребность в уменьшении издержек производства при борьбе с конкурентами заставляет всех предпринимателей ограничивать рост заработной платы. В результате наращивание производства не происходит одновременно с соответствующим расширением личного потребления. Для сглаживания конфликта между производством и потребительским спросом, а также для оснащения рынка труда рабочей силой требуемого качества буржуазное государство идет на значительные социальные расходы.

Сегодня кризис представляет собой следствие кредитной экспансии. Он является неизбежным результатом предшествовавшего кризиса.

7 ОСОБЕННОСТИ И ВИДЫ ЭКОНОМИЧЕСКИХ КРИЗИСОВ

Кризис как этап крайнего обострения противоречий в экономике страны или отдельного предприятия, компании отражает наиболее острые проблемы системы. Это может быть кризис перепроизводства, недопроизводства, кризис реализации товаров и услуг, кризис взаимоотношений контрагентов на рынке, вызванный или приводящий к кризису неплатежей и, как следствие, к банкротствам. Кризис на макроэкономическом уровне характеризуется снижением ВВП, деловой активности, экспоненциальным ростом инфляции, безработицей, снижением доходов и жизненного уровня населения. Представляется важным выделить кризис финансовой подсистемы. Это острое противоречие между требованиями к ней на новом уровне развития экономики и объективным консерватизмом финансовых структур.

Особенность кризиса социально-экономической системы вследствие тесной, органической взаимосвязи элементов, процессов и подсистем состоит в том, что даже микрокризисы в подсистемах имеют тенденцию распространения на всю систему. Невозможно решить локальную проблему отдельно взятой подсистемы при возникновении объективных предпосылок кризиса всей системы.

Другой особенностью является объективная цикличность кризисов. Развитие социально-экономической системы происходит по спирали, и кризис является переломной точкой в развитии, когда становится неизбежным переход количественных изменений, накопленных на предыдущем этапе, в их новое качество.

Динамика развития экономического кризиса может быть представлена в виде 4 фаз:

1) латентная, или скрытая, фаза. В это время предпосылки кризиса уже существуют, но не имеют яркого внешнего выражения. В это время возможен расцвет производства и потребления на завершающем этапе стабильного развития;

2) экстремальное обострение накопленных противоречий, падение показателей социальной динамики, проявление кризисных процессов, скрытых на первом этапе;

3) некий стабилизационный период в низшей точке траектории развития кризиса, на пределе выживания для значительной части общества, когда для него основной задачей становится выживание в надежде переждать кризис. На этом этапе развития кризиса происходит расслоение общества по типам активности. Наряду с группами, пассивно переживающими ситуацию, появляются и социально активные, часть из которых ищут эффективные способы выживания;

4) фаза проявления реальной возможности разрешения кризиса. Завершен процесс адаптации к кризису, кризисные процессы смягчились благодаря локальной стабилизации подсистем, определены основные программы выхода из кризиса. Происходят реструктуризация и обновление основных подсистем, усиливаются позитивные и оптимистичные настроения, улучшаются показатели социальной динамики.

8 КРИЗИСЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ: ПРИЧИНЫ, ПОСЛЕДСТВИЯ, ПРЕОДОЛЕНИЕ

Кризис государственного управления прежде всего отражает невозможность сосуществования старой, консервативной политической системы, органов государственной власти и новых, прогрессивных социально-экономических течений в обществе. В условиях кризиса государственного управления снижается управляемость в социально-экономической системе, обостряются политические конфликты, разрушаются взаимосвязи между административными единицами, управление приобретает несбалансированный характер, обостряются противоречия в обществе.

Кризис государственного управления выражается прежде всего в обострении и конфликтном проявлении социальных и экономических противоречий. Консервативные государственные структуры теряют контроль над процессами в обществе и экономике, традиционные методы разрешения конфликтов становятся неэффективными и отторгаются субъектами управления.

С точки зрения теории антикризисного управления (Р. Акофф, Э. А. Уткин), основная причина кризисов кроется в неэффективном управлении. В эту достаточно общую категорию можно отнести и ошибки и преступления старой элиты (в соответствии с теорией элит М. Вебера), и недостаток или избыточность нововведений (инновационная теория), и психологические трансформации и флуктуации в сознании людей в процессе их эволюционного развития, и др.

С точки зрения теории систем, кризис государственного управления также может быть разбит на 4 этапа.

Этап 1. Конфликты созревают в недрах внешне вполне стабильной структуры общества, и появляются предпосылки и возможности их открытого проявления.

Этап 2. Компромиссное разрешение конфликтов исчерпало свои возможности, государственные структуры, формы и методы управления не соответствуют новому состоянию социально-экономической системы. Происходит деинституционализация системы, т. е. нарушение нормального функционирования таких социальных институтов, как предприятия, фирмы, деньги, заработная плата, пенсии и т. п.

Этап 3. Обострение кризиса и возникновение предпосылок к его торможению. На этом этапе завершается делегитимизация системы (т. е. многие противозаконные в рамках старой системы процессы приобретают массовый характер, распадаются старые властные и политические структуры, властные органы теряют возможности управления).

Этап 4. Происходит формирование новых целей системы и путей их достижения, появляется осознание возможности выхода из кризиса. Разрабатываются программы преодоления кризиса, формируется стратегия и тактика достижения целей, развивается естественная тенденция социальной системы к самосохранению, активизируются разработка и внедрение программ выхода, формируются новые правила игры. Происходит легитимизация и институционализация системы.

9 КРИЗИСЫ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ: ПРИЧИНЫ, ПОСЛЕДСТВИЯ, ПРЕОДОЛЕНИЕ

С точки зрения кризис-менеджмента кризис на уровне организации – это нарушение нормального функционирования организации вследствие событий и происшествий, обладающих достаточным для этого потенциалом, приводящее к невозможности достижения поставленных целей, выполнения миссии компании. Понятия риска и кризиса тесно связаны между собой. Любое развитие организации в реальной внешней среде содержит в себе элементы риска, обусловленного внешними и внутренними факторами.

С точки зрения системного подхода к развитию организации, можно определить 3 уровня воздействия факторов на систему:

1) гомеостатический. Система не теряет устойчивости и компенсирует изменения, корректируя свое поведение. Структура и элементный состав систем не меняются;

2) инновационный. Необходимо изменение структуры! и элементного состава системы;

3) бифуркационный. Компенсация такого воздействия возможна только при радикальном изменении всей системы.

При выработке антикризисной программы важно определить, на каком из 5 этапов своего развития находится предприятие. Различают следующие этапы:

1) эксплерентный. Этап формирования организации. Формируются отдельные черты фирмы, структура, но она не является полностью дифференцированной от порождающих структур, однако уже имеет некоторые характерные только для нее черты;

2) латентный. Происходит количественный и качественный рост в рамках, которые были определены на эксплерентном этапе развития;

3) виолентный. Устойчивое положение на рынке, высокий уровень конкурентоспособности на завоеванном сегменте рынка, активная маркетинговая политика, высокий уровень применения инновационных технологий;

4) коммутантный. Организация достигла предельного уровня развития на захваченном сегменте рынка и с применением технологий доступного ей уровня. Необходимы поиски новых рынков, технологий производства и управления, информационных технологий;

5) леталентный. Существование организации в прежнем формате невозможно вследствие внешних и внутренних факторов, приобретших деструктивный характер. Необходима полная или частичная диверсификация компании. Антикризисная программа зависит и от сценариев развития кризиса. Внезапные кризисы, такие как природные катаклизмы, техногенные катастрофы, прекращение деятельности ключевых сотрудников, должны быть рассмотрены на ранних этапах создания фирмы, и сценарии их преодоления следует создавать и корректировать на всех этапах существования компании. Развивающиеся (медленные) кризисы дают возможность разработки программы коррекции системы по мере их исследования и планирования, до их перехода в критическую фазу. Постоянные кризисы представляются практически неустраняемыми (например, слухи), но это не избавляет от необходимости проведения резистентной политики по отношению к ним.

10 НЕОБХОДИМОСТЬ И ВОЗМОЖНОСТЬ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

При управлении всегда возможна ситуация опасности, кризиса.

Под антикризисным управлением понимается управление, направленное на предотвращение или приостановление опасности кризиса, включающее в себя анализ состояния и выявление мер, направленных на снижение уровня кризиса и дальнейшее его невозникновение.

В первую очередь необходимость антикризисного управления обусловлена человеческим фактором, манерой поведения людей в условиях кризиса.

Человек вынужден искать средства для выхода из сложившейся кризисной ситуации, принимать важные решения, использовать опыт предшественников. Помимо этого, социально-экономическая система позволяет предвидеть кризис и предпринять все меры для его предотвращения. Самыми опасными являются кризисы, которые не удалось предвидеть.

Необходимость антикризисного управления заключается в том, чтобы преодолеть возникший кризис либо с помощью мер смягчить последствия данного явления. Это главная задача человека и предприятия. Для ее осуществления необходимо прибегать к основным механизмам антикризисного управления, тем самым обеспечив себе защиту. Механизм по предотвращению кризиса должен постоянно совершенствоваться.

Необходимость использования антикризисного управления также объясняется и целями развития. Приведем пример: при появлении кризисной ситуации в области экологии, когда опасность будет угрожать здоровью человека и окружающей среде, необходимо будет искать новые средства антикризисного выхода и применения новых технологических процессов. Все технические проблемы принято начинать с управления.

В экономике антикризисного управления необходимо осуществление и принятие новых процессов производства и конверсии. Проблемы антикризисного управления связаны:

- 1) с распознаванием предкризисной ситуации. Это очень сложно – предвидеть кризис и предпринять все возможные меры для его ликвидации. От данного этапа зависит дальнейшая деятельность;
- 2) со сферами деятельности предприятия. В первую очередь это проблемы жизнедеятельности. Для решения этой проблемы используют всевозможные средства, миссии и методы выхода из кризиса. Данная группа имеет финансово-экономический характер;
- 3) с проблемами прогнозирования надвигающегося кризиса и поиска вариантов для его предотвращения;
- 4) с поиском выхода из кризисного состояния путем инвестирования, решения проблемы банкротства с помощью конфликтологии.

11 ПРИЗНАКИ И ОСОБЕННОСТИ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Антикризисное управление основано на социально-экономической системе, которой присуще наличие объекта и предмета управления. Под предметом понимается совершение человеком определенной деятельности по разрешению сложившихся проблем, которая происходит в процессе управления.

Факторы могут быть как реальные, так и предполагаемые. Каждое управление на определенном этапе своей деятельности находится в кризисном или антикризисном положении.

Смысл антикризисного управления выражается в следующем:

- 1) любой кризис можно предвидеть, ожидать или вызвать;
- 2) кризис можно ускорить, отодвинуть или предотвратить;
- 3) к кризисному положению можно подготовиться;
- 4) любой кризис можно смягчить;
- 5) для управления кризисом используют ранее приготовленные подходы и меры;
- 6) кризисная ситуация может выйти из-под контроля.

Кризисы различны по своему происхождению, поэтому меры по их предотвращению тоже различны. Все системы по предотвращению этого явления отражены в процессах и механизмах управления. Однако не все разработанные средства оказывают ожидаемый эффект в кризисной ситуации.

Системе антикризисного управления присущи следующие свойства:

- 1) гибкость и адаптивность. Данная система наиболее часто применяется при матричной системе управления;
- 2) способность принятия неформального управления, наличие терпения и уверенности управляющего;
- 3) диверсификация управления. В данном случае происходит поиск новых типологических признаков, необходимых в сложной ситуации;
- 4) снижение централизма с целью обеспечения мгновенного реагирования на кризисные явления;
- 5) усиление интеграционных процессов, позволяющее более полно и точно использовать потенциал компетенции.

Антикризисному управлению присущи следующие технологии:

- 1) мобильность и динамичность для эффективного использования ресурсов и реализации новых инновационных программ;
- 2) разработка и реализация управленческих решений;
- 3) выбор альтернативного варианта при оценке положения;
- 4) применение антикризисного критерия при разработке и реализации управленческого решения.

Приоритеты в антикризисном управлении принадлежат:

- 1) мотивации, направленной на антикризисные меры по сбережению ресурсов, предотвращению ошибок, проведению глубокого анализа в сложившейся ситуации;
- 2) наличию оптимизма и уверенности при совершении деятельности;
- 3) поиску лучших вариантов решения проблемы;
- 4) применению инновационных процессов. Все перечисленное присутствует и отражено

в системе управления. Каждое антикризисное управление должно содержать в себе профессиональное доверие, грамотность, целеустремленность, самоорганизацию и ответственность.

12 ЭФФЕКТИВНОСТЬ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Антикризисное управление всегда сопровождается повышенной эффективностью, которая обусловлена ростом потенциала, способностью позитивных изменений и рационального использования имеющихся в наличии ресурсов. Изменение потенциала может привести к появлению кризиса.

Каждое антикризисное управление может быть как эффективным, так и неэффективным. Под эффективностью понимают применение смягчающего эффекта рационального использования ресурсов, необходимых для осуществления запланированных мероприятий.

Трудно оценить эффективность проводимого управления, проанализировать данный процесс на основании расчетов.

Эффективности антикризисного управления свойственны следующие факторы, применение которых позволяет более полно и точно проанализировать ситуацию:

1) профессионализм антикризисного управления и специальная подготовка. В данном случае особое внимание уделяется профессиональным навыкам, которые приобретаются в процессе обучения или опыта работы. В момент кризисного положения необходимы профессиональные знания и умения в ведении дел;

2) искусство управления, данное природой и приобретенное в процессах специальной подготовки. В любом управлении важно искусство принятия решений или мер по смягчению ситуации. В кризисной ситуации необходимо проведение психологического тестирования сотрудников, чтобы выявить, кто способен быстро реагировать на приближение кризиса;

3) методология разработки рискованных решений: своевременность, полное представление проблемы, ответственность в управлении;

4) научный анализ обстановки, прогнозирование тенденций. Необходимо предвидеть будущие процессы и явления, кризис;

5) корпоративность – определяет эффективность антикризисного управления;

6) лидерство – определяет черты управляющего, суть выбранной работы, характеризуется авторитетом власти. Опора на лидера позволяет смягчить антикризисное явление;

7) оперативность и гибкость управления – играют особую роль при антикризисном управлении. Очень часто необходимо быстро и оперативно принять решение, а самое главное – правильно, поскольку от принятого решения зависит дальнейшая деятельность предприятия;

8) стратегия и качество антикризисной программы. Иногда необходимо вносить изменения в стратегию по предотвращению кризисной ситуации и применять новые программы;

9) человеческий фактор – необходимо наличие сплоченной, единой команды во время кризиса, это могут быть только люди, полностью доверяющие друг другу;

10) система мониторинга кризисной ситуации – необходима для своевременного обнаружения кризисного явления.

13 ПОНЯТИЕ МЕХАНИЗМОВ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Анализ финансово-экономического состояния на предприятии может показать его неплатежеспособность.

Выделим основные причины неплатежеспособности:

- 1) низкий уровень конкурентоспособности производимой продукции на территории предприятия. Данная причина выражена в высоком уровне цен и низком потенциале товара;
- 2) долговременное поступление средств при реализации ликвидной продукции;
- 3) минимальный удельный вес денежных средств, полученных при реализации изготавливаемой продукции, в результате бартерных отношений между предприятиями;
- 4) наличие дебиторской задолженности за неоплаченную продукцию;
- 5) денежные средства, направленные на оплату жилого фонда предприятия, являющиеся огромной нагрузкой для предприятия;
- 6) задолженность перед организациями-монополистами, поставляющими газ, энергию, воду и тепло;
- 7) простои производственных, административных и бытовых помещений, свободных в результате сокращения процесса производства.

Экономический механизм антикризисного управления можно представить в виде подсистемы, которая включает:

- 1) проведение диагностики финансового состояния;
- 2) оценку бизнеса предприятия;
- 3) маркетинг;
- 4) организационно-производственный менеджмент;
- 5) управление персоналом;
- 6) финансовый менеджмент;
- 7) антикризисную инвестиционную политику;
- 8) антикризисное бизнес-планирование.

Под механизмом антикризисного управления понимают:

- 1) наблюдение. Необходимо для оценки имущества должника с целью проведения анализа его финансового состояния, которое определяет степень задолженности по кредиту;
- 2) внешнее управление. Продается часть имущества предприятия должника с целью проведения экономических мероприятий;
- 3) финансовое оздоровление. Принимается на основании решения арбитражного суда и собрания кредиторов. Необходимо указать срок выхода предприятия из антикризисного состояния, разработать график погашения задолженностей;
- 4) конкурсное производство – не может быть более 1 года. На основании суда можно продлить данный срок, но не более чем на 6 месяцев. Арбитражный суд назначает временного управляющего с целью соблюдения порядка;
- 5) мировое соглашение – важная составляющая при наличии кредитной задолженности.

14 ОБЩАЯ СХЕМА МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ В КРИЗИСНОЙ СИТУАЦИИ

Специалисты утверждают, что управление кризисом – это информационно-технологическое действие. Кризисы делятся на два вида: внешней направленности и внутренней направленности.

1. Кризисы, имеющие внешнюю направленность – такие ситуации, которые отображаются негативно на внешней среде организации, т. е. затрагивающие интересы общественности (например, несущие угрозу жизни людей).

2. Кризисы внутренней направленности – это ситуации, оказывающие большое значение на внутреннюю среду организации. Ситуации, связанные с пересечением корпоративных интересов, кризисом управленческой подсистемы, сменой руководства и т. д.

Схема механизма управления в кризисной ситуации:

1) работа с внутренней средой организации. Персонал является важным ресурсом в кризисной ситуации. Разрешение кризиса возложено на менеджера организации, а впоследствии – и на весь персонал, которые осуществляют:

а) создание команды, разрабатывающей стратегию выхода из кризиса и реализующей ее на практике. В состав такой команды входят руководители и управляющие. Процесс решения кризисной ситуации направлен на подготовку и реализацию плана; разработку физической системы с целью поддержания ситуации; тренировку рабочего персонала;

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.