

**СКОРАЯ** ПОМОЩЬ СТУДЕНТУ

# АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

## КРАТКИЙ КУРС

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

**Надежда Сергеевна Носова**  
**Антикризисное**  
**управление. Краткий курс**  
Серия «Скорая помощь  
студенту. Краткий курс»

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=22107624](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=22107624)*

*Краткий курс по антикризисному управлению / Н.С. Носова: Окей-*

*Книга; Москва; 2013*

*ISBN 978-5-409-00468-2*

### **Аннотация**

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.

# Содержание

1. Понятие «антикризисное управление».	4
Проблематика антикризисного управления	
2. Необходимость и актуальность изучения дисциплины «антикризисное управление»	8
3. Концепция антикризисного управления	11
4. Предмет и основные категории антикризисного управления	14
5. Взаимодействие курса «антикризисное управление» с другими научными и учебными дисциплинами	17
6. Система, механизмы, процессы и стиль антикризисного управления	22
Конец ознакомительного фрагмента.	26

# **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 настройа 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 кризис-

ных 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, приспособляться 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 пред-

приятнях. 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* – долгосроч-

ные 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 взаимодей-

ствия 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;

1️⃣ концентрация усилий для наиболее полного использования потенциала компании;

2️⃣ 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:

1️⃣ мотивирование в процессе антикризисного управления;

2️⃣ осторожность в принятии решений, проверка, направленная на исключение ошибок;

3️⃣ анализ ситуации и выявление кризисных или предкризисных явлений;

4️⃣ экономия ресурсов организации, но не за счет снижения качества выпускаемой продукции (предоставляемых услуг);

5️⃣ создание стабильного психологического климата, ориентирующего на достижение положительных результатов, уверенность в своих действиях;

6️⃣ развитие инициативы в процессе принятия важных решений, поиска преодоления проблем, определения оптимальных вариантов развития;

7️⃣ взаимоприемлемость, корпоративизм;

8️⃣ поиск инновационных решений, подходящих для орга-

низации;

☞ 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 органи-

зации 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.

# 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.