

Антикризисное управление — процесс применения форм, методов и процедур, направленных на социально-экономическое оздоровление финансово-хозяйственной деятельности индивидуального предпринимателя, предприятия, отрасли, создание и развитие условий для выхода из кризисного состояния. Основными кризисами, которым подвержена финансово-хозяйственная деятельность субъектов экономики, считаются стратегический кризис, тактический

Возможность антикризисного менеджмента связано с искусством выхода из критических ситуаций, деятельностью человека, который может искать и выбирать оптимальные пути выхода из кризисных ситуаций, мобилизовываться на выход из наиболее тяжелых и опасных ситуаций, использовать прошлый тысячелетний опыт преодоления кризисов, приспособливаться к проблемным ситуациям. Также возможность антикризисного управления определяется знанием циклического характера развития социально-экономических систем, что позволяет предвидеть кризисные ситуации, готовиться к ним. Необходимость

Все проблемы антикризисного управления можно распределить по четырем группам.

-**Первая группа** включает проблемы распознавания предкризисных ситуаций.

-**Вторая группа** проблем антикризисного управления связана с методологическими проблемами жизнедеятельности организации. Эта группа включает комплекс проблем финансово-экономического характера.

-Проблематику антикризисного управления можно представить и в дифференциации технологии управления (**третья группа** проблем). Она включает в самом общем рассмотрении проблемы мониторинга кризисов и разработку прогнозов развития социально-экономических систем, проблемы разработки управленческих решений.

-**Четвертая группа** проблем включает конфликтологию и селекцию персонала, которая всегда сопровождает кризисные ситуации.

В широком смысле предметом управления всегда выступает деятельность человека. Антикризисное управление имеет предмет воздействия – проблемы и предполагаемые и реальные факторы кризиса, т. е. все проявления неумеренного совокупного обострения противоречий, вызывающих опасность крайнего проявления этого обострения, наступления кризиса. Любое управление должно содержать черты антикризисного и задействовать антикризисный механизм управления по мере вступления в полосу кризисного развития организации.

Идентификация этого периода имеет

Стиль антикризисного управления должен характеризоваться: профессиональным доверием, целеустремленностью, антибюрократичностью, исследовательским подходом, самоорганизацией, принятием ответственности.

**Важным элементом системы антикризисного управления являются его функции.**

1. Функции антикризисного управления – это виды деятельности, которые реализуют предмет антикризисного управления и определяют его результат. Они отвечают на простой вопрос: что надо делать, чтобы управлять успешно на всех стадиях кризиса. Можно выделить шесть функций: предкризисное управление; управление в условиях кризиса, управление процессами выхода из кризиса, стабилизация неустойчивых ситуаций (обеспечение управляемости), минимизация потерь и упущенных возможностей, своевременное принятие решений.
2. Важнейшей чертой антикризисного менеджмента является интеграция неформального и формального управления.
3. Для антикризисного управления особое значение имеет перспективность, возможность выбрать и построить рациональную стратегию развития.

Существуют разные стратегии антикризисного управления. Наиболее важными являются следующие:

предупреждение кризиса, подготовка к его появлению; ожидание зрелости кризиса для его преодоления; противодействие кризисным явлениям, замедления его процессов; стабилизации ситуаций посредством использования резервов, дополнительных ресурсов; рассчитанный риск; последовательный вывод из кризиса; предвидение и создание условий устранения



**На эффективность антикризисного управления влияют следующие факторы.**

**1.** Профессионализм антикризисного управления и специальная подготовка. Профессионализм формируется в ходе специального обучения, целенаправленного аккумулирования опыта и развития искусства антикризисного управления.

Сегодня в стране создана система обучения антикризисных управляющих, которые способны выводить предприятие из кризиса с наименьшими потерями. Антикризисное управление должно стать необходимым элементом любого управления: стратегического, креативного, производственного, экологического, финансового и пр.

**2.** Искусство управления, данное природой и приобретенное в процессе специальной подготовки, следует выделить особо в перечне факторов эффективности антикризисного управления. Поэтому для антикризисного управления крайне важен психологический анализ в отборе специалистов, которые способны чутко реагировать на приближение кризиса и управлять в экстремальных ситуациях.

**3.** Методология разработки рискованных решений. Такая методология должна быть создана и освоена, потому что она в значительной мере определяет такие качества управленческих решений, как своевременность, полнота отражения проблемы, конкретность, организационная значимость.

**4.** Научный анализ обстановки, прогнозирование тенденций. Видение будущего и не субъективное, а основанное на точном, научно обоснованном анализе позволяет постоянно осуществлять мониторинг приближающегося кризиса.

**5.** Важным фактором эффективности антикризисного управления является также корпоративность, т. е. понимание и принятие всеми работниками целей организации, готовность самоотверженно работать для их достижения, это особый вид интеграции всех сотрудников, развитие внутреннего патриотизма и энтузиазма.

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

**7.** Оперативность и гибкость управления заключаются в изменении управления в соответствии с ситуациями, адаптации управления к условиям кризиса.

**8.** Стратегия и качество антикризисных программ. Во многих ситуациях возможна потребность в изменении стратегии управления и в разработке специальных программ антикризисного развития.

**9.** Отдельным пунктом следует выделить человеческий фактор. Здесь подразумевается обязательное наличие антикризисной команды – ближайших помощников антикризисного менеджера, которые могут пользоваться его особым доверием.

Понятие технологии антикризисного управления

Любое управление – это процесс, предполагающий последовательную смену стадий, операций, методов, приемов осуществления воздействия на управляемый объект.

Управление обладает закономерным содержанием, которое включает: оценку ситуации, целеполагание, принятие и реализацию управленческого решения, нахождение главной проблемы.

Процесс управления сознательно выстраивается по критериям рациональности, использования ресурсов, максимальной эффективности, экономии времени. Все вышеуказанное носит название технологии управления, сводящейся к выбору и внедрению некоторой последовательности, комбинации операций при разработке управленческого решения.

Антикризисное управление содержит некоторые технологические схемы управления. Но специфика отражается в его технологии.

Значительное воздействие оказывают факторы дефицита времени, конфликтности интересов, снижения управляемости, сложного переплетения проблем, высокой степени неопределенности и риска, снижения конкурентоспособности, давления внешней среды, нарушения баланса власти.

Технология антикризисного управления – это комплекс последовательно осуществляемых действий по профилактике, предупреждению,



## Общая схема механизма управления в кризисной ситуации

Технологическую схему антикризисного управления можно представить в виде восьми блоков.

**Блок 1.** Создание специализированной рабочей группы. Она может состоять из персонала организации и из работников, приглашенных со стороны лишь на время возможной или реальной кризисной ситуации. Специалисты должны знать прогнозирование, конфликтологию, теорию кризисов, исследование систем управления, макроэкономику, микроэкономику, разработку управленческих решений и т. д. Руководители должны владеть искусством управления в условиях кризиса и практическими навыками эффективного управления в условиях риска и неопределенности, обладать специальными знаниями по антикризисному менеджменту, понимать специфику кризисного предприятия, специфику управления финансами, технологиями, персоналом, информационными потоками и пр. Группа может быть выделена в отдельное подразделение в организационной структуре предприятия.

**Блок 2.** Предполагается проверка целесообразности и своевременности проведения мероприятий по антикризисному управлению. При нецелесообразности происходит возвращение к исходной ситуации – поиску новых целей, планированию по ним специальных мероприятий. Если есть обоснование целесообразности и своевременности «включения» антикризисного управления, совершается переход к блоку 3.

**Блок 3.** На этом этапе создаются антикризисные управленческие решения.

Важнейшим этапом является получение необходимой информации о ситуации в организации, структурно-морфологический анализ ситуации, определение необходимых ресурсов, определение путей вывода организации из кризисной ситуации, проверка возможности достижения поставленных целей.

**Блок 4.** На четвертом этапе создается система реализации мероприятий по разрешению острых противоречий в организации.

При этом группой специалистов, подготовившей эти решения, определяются их конкретные исполнители. Исполнитель должен располагать необходимыми и достаточными ресурсами для выполнения антикризисного управленческого решения, а также обладать знаниями и навыками по управлению кризисными ситуациями.

**Блок 5.** На этом этапе антикризисного управления осуществляется организация выполнения управленческих решений. Это конкретные организационно-практические мероприятия, реализация которых в четко определенной последовательности позволит достигнуть целей, поставленных в антикризисном управлении.

**Блок 6.** На следующем этапе необходимы оценка и анализ качества выполнения управленческих решений по показателям деятельности организации. Если качество выполнения управленческого решения удовлетворяет критериям эффективности, т. е. в деятельности организации установлена положительная динамика развития, начинается следующий этап антикризисного управления.

**Блок 7.** Теперь проверяется целесообразность проведения дальнейших работ по выводу организации из кризисной ситуации, определению стадии антикризисной программы.

**Блок 8.** На заключительном для данной технологической схемы этапе антикризисного управления разрабатываются мероприятия по прогнозированию будущих кризисных ситуаций. Прогнозирование позволяет, если не избежать кризисной ситуации, то подготовиться к ней и минимизировать ее последствия.

Важной является система контроля и раннего обнаружения признаков предстоящей кризисной ситуации. Укажем здесь лишь основные ее моменты.

1. Серьезным предупреждением грядущего неблагополучия предприятия может быть отрицательная реакция партнеров по бизнесу, кредиторов, банков, поставщиков, потребителей на различные мероприятия, проводимые организацией. Значимыми являются различные преобразования предприятия (структурные, организационные, открытие или закрытие подразделений, филиалов, дочерних фирм, их слияние), частая и необоснованная смена поставщиков, освоение новых сегментов, риски в закупке предметов труда и другие изменения в его стратегии. Другой характеристикой, значимой для инвесторов, стали изменения в системе менеджмента и организационной культуре компании.

2. Грядущую кризисную ситуацию характеризуют также изменения финансовых показателей, финансовая отчетность и результаты аудиторских проверок.

Предметом тщательного наблюдения здесь являются:

- 1) задержки с предоставлением бухгалтерских документов (могут отражать умышленные действия или низкую квалификацию работников финансовых подразделений);
- 2) увеличение или уменьшение материальных запасов (может свидетельствовать о сознательных действиях или о неспособности компании осуществить поставки);
- 3) изменения в активной и пассивной частях бухгалтерского баланса;
- 4) уменьшение доходов предприятия и падение его прибыльности, обесценивание его акций, установление чрезмерно низких или высоких цен на продукцию и т. д.

Вызвать беспокойство могут также внеплановые проверки предприятия, ограничение его коммерческой деятельности органами власти, отмена и изъятие лицензий и т. д.



## Технология разработки управленческих решений в антикризисном управлении

Наиболее ответственный этап при выводе организации из кризисной ситуации – разработка управленческих решений. Качество управленческих решений зависит от множества факторов, наиболее значимыми из которых можно назвать следующие.

### 1. Категория проблем:

- 1) стандартные проблемы. Такие проблемы не допускают никаких отклонений в сторону, и в конечном счете в их решении главную роль должны играть умения и навыки;
- 2) типовые проблемы. Разрешаются на основе существующих правил и алгоритмов, причем в ходе решения следует из множества способов выбрать оптимальный набор правил и схем, который позволяет добиться успеха;
- 3) эвристические проблемы. В ходе их решения нужно либо найти где-то, например в литературе, либо сформулировать самим правила их решения с последующим их использованием.

### 2. Условия использования:

- 1) квазистабильные, или благоприятные, условия, когда перед специалистом не возникает никаких непредвиденных ситуаций, он пребывает в обычной, спокойной обстановке;
- 2) экстремальные, т. е. такие условия, когда от специалиста требуется показать все свои качества и по ним будут судить о его профессиональной пригодности от этого в какой-то мере зависит его дальнейшая судьба;
- 3) кризисные условия, когда возникают непредвиденные ситуации, ведущие или могущие повести к срыву обычных показателей деятельности, а в отдельных случаях приводящие к авариям, катастрофам и аналогичным явлениям.

### 3. Достаточность исходной информации:

- 1) недостаточный объем исходной информации. Для решения поставленной задачи необходимо найти исходную информацию, чтобы достичь поставленной цели;
- 2) достаточный объем исходной информации. Для решения поставленной задачи вполне достаточно той информации, которая имеется в распоряжении специалиста;
- 3) избыточный объем исходной информации. Для решения поставленной задачи не требуется такого большого объема информации.

### 4. Достоверность исходной информации:

- 1) явно недостоверная, не соответствующая условиям задачи, выявить недостоверность которой не представляет труда;
- 2) псевдодостоверная, соответствующая условиям задачи, однако содержащая такие сведения, которые не позволяют найти правильное решение исходной задачи;
- 3) полностью достоверная, соответствующая условиям задачи и позволяющая получать правильное решение исходной задачи.

### 5. Масштаб проблемы:

- 1) глобальные проблемы – от их решения зависит жизнедеятельность целых регионов, а в отдельных случаях и всей планеты в целом;
- 2) локальные проблемы – от их решения зависит существование малой группы индивидов или отдельного человека;
- 3) микролокальные проблемы – от их решения зависит конкретный поступок отдельного человека.

### 6. Техническое оснащение:

**Общая последовательность создания управленческих решений включает 11 блоков.**

**Блок 1.** Подготовка управленческих решений, разработка системы мер по выводу организации из кризисной ситуации.

**Блок 2.** Сбор первоначальных данных о состоянии дел в компании.

**Блок 3.** Подготовка управленческих решений по выводу организации из кризисной ситуации, проводится структурноморфологический анализ.

**Блок 4.** Определение целесообразности и путей вывода организации из кризисной ситуации. Целесообразно или нецелесообразно и как возможно выводить организацию из кризисной ситуации зависит от того, насколько сильно кризис повлиял на деятельность.

**Блок 5.** При выяснении того, что момент начала деятельности по выводу организаций из кризисной ситуации прошел, возможен лишь контроль за протекающими в ней процессами без вмешательства в них, а также получение государственной поддержки.

**Блок 6.** В случае, если кризисная ситуация оказала сильное негативное воздействие на деятельность организации и дальнейшее ее существование невозможно, строят модель деструктуризации, прекращения ее деятельности и объявление банкротом.

**Блок 7.** В случае, если кризисная ситуация оказала слабое негативное воздействие на хозяйственную деятельность предприятия, строят модель реорганизации (изменение статуса). Здесь предполагается изменение организационной структуры, сокращение тех производств, которые убыточны или затраты на которые несоизмеримы с получаемой прибылью.

**Блок 8.** Установление целей реорганизации группой специалистов, занимающихся антикризисным управлением, определение ресурсов, необходимых для достижения этих целей.

**Блок 9.** Разработка мероприятий по реализации поставленных целей, которая включает в себя составление программы действий специалистов, реализующих антикризисные управленческие решения, учитывающей факторы кризисной ситуации.

**Блок 10.** Осуществляется проверка возможностей достижения поставленных целей.

**Блок 11.** На основе полученных данных разрабатываются управленческие решения по выводу организации (предприятия) из кризисной ситуации (антикризисные управленческие решения). Для того чтобы определить стратегию будущей деятельности предприятия необходимо провести структурно-морфологический анализ (СМА) кризисной ситуации.