

**АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ**

**УЧЕБНИК**

**Под редакцией профессора Э.М. Короткова**

Рекомендовано

Министерством образования

Российской Федерации в качестве учебника

для студентов высших учебных заведений,

обучающихся по экономическим специальностям

Москва

ИНФРА-М

2001

УДК 338.24(075.8) ББК 65.290-2я73 **А72**

Авторский коллектив:

*д-р экон. наук, проф.* Э.М. **Короткое** —

руководитель авторского коллектива (введение, гл. 1, 5, 6);

*д-р филос. наук, проф.* А.А. **Беляев** (гл. 16, 19);

*д-р экон. наук, проф.* **Д.В. Валовой** (гл. 2);

*д-р ист. наук, проф.* Н.И. **Глазунова** (гл. 4);

*д-р экон. наук, проф.* **М.Р. Ефимова** (гл. 13);

*канд. экон. наук, доц.* **М.Б. Жернакова** (гл. 15);

*канд. экон. наук, доц.* **О.Ю. Кириллова** (гл. 17);

*канд. техн. наук, доц.* **К.А. Кирсанов (гл. 5, 14);**

**И.П. Кислицына** (гл. 9);

*д-р экон. наук, проф.* **А.В. Тихомирова** (гл. 8, 11);

*д-р экон. наук, проф.* **Е.М. Трененков (гл. 3, 18);**

*доц.* **Т.П. Чекменева** (гл. 12);

*канд. экон. наук, доц.* **О.Н. Яковлева** (гл. 7, 10)

**Антикризисное управление:** Учебник / Под ред. Э.М. Ко-  
А72 роткова. - М.: ИНФРА-М, 2001. - 432 с. - (Серия

«Высшее образование»).

ISBN 5-16-000156-5

Излагается современная концепция антикризисного управле­ния организацией, функционирующей в условиях рыночной экономики с позиций фундаментального подхода к пониманию антикризисного управления. При этом не упускаются из виду потребности практической деятельности современного менеджера. Учебник принципиально отличается от подобных изданий тем, что рассматривает источники, причины и проявление кризисов во всем разнообразии взаимосвязанных тенденций развития организации. Некоторые проблемы антикризисного управления рассматрива­ются здесь впервые. Например, государственное регулирование кризисных ситуаций, кризисы в системе государственного управ­ления, роль профсоюзов в антикризисном управлении и др.

Учебник могут успешно использовать студенты при подготовке по специальности «Антикризисное управление», а также других специальностей направления «Менеджмент». Он будет полезен *аспирантам,* преподавателям и практическим работникам-менед­жерам, работающим в сложных условиях экономического кризиса в нашей стране.

ББК 65.290-2я73  
ISBN 5-16-000156-5 © Коллектив авторов, 2000

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение

**Часть первая. КРИЗИСЫ В ТЕНДЕНЦИЯХ МАКРО- И МИКРОРАЗВИТИЯ**

Глава 1. КРИЗИСЫ В СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОМ РАЗВИТИИ

1.1. Понятие кризиса в социально-  
экономическом развитии

и причины его возникновения

1. Типология кризисов
2. Признаки кризиса:распознавание и преодоление
3. Человеческий фактор антикризисного управления

Глава 2. ТЕНДЕНЦИИ ВОЗНИКНОВЕНИЯ

И РАЗРЕШЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКИХ КРИЗИСОВ

1. Сущность и закономерности экономических кризисов
2. Причины экономических кризисов
3. Фазы цикла и их проявление
4. Виды экономических кризисов и их динамика

Глава 3. ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ КРИЗИСНЫХ СИТУАЦИЙ

1. Аналитическая основа государственного регулирования кризисных ситуаций
2. Роль государства в антикризисном управлении
3. Виды государственного регулирования кризисных ситуаций

Глава 4 КрИзиСЫ В СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ

1. Механизм государственной власти и кризисы системы управления
2. Причины и последствия кризисов государственного управления

управления

1. Преодоление кризисов государственного управления
2. Реформы как средство антикризисного управления

Глава § КРИЗИСЫ В РАЗВИТИИ ОРГАНИЗАЦИИ

1. Общие и специфические, внешние и внутренние факторы рискованного развития организации
2. Возникновение кризисов в организации
3. Тенденции циклического развития организации
4. Опасность и вероятность кризисов

в тенденциях циклического развития организации

**!™1о^РЖАНИЕ АНТИКРИЗИСНОГО УПРА\*ЛЕНИЯ**

Глава 6, ОСНОВНЫЕ ЧЕРТЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

1. Управляемые и неуправляемые процессы антикризисного развития
2. Возможность, необходимость

и проблематика антикризисного управления

1. Признаки и осооенности антикризисного управления
2. Эффективность антикризисного управления

Глава 7. ДИАГНОСТИКА КРИЗИСОВ В ПРОЦЕССАХ УПРАВЛЕНИЯ

1. Основные параметры диагностирования
2. Этапы диагностики кризиса...
3. Методы диагностики кризиса
4. Информация в диагностике ...
5. Диагностика банкротства предприятия ....

Глава 8. МАРКЕТИНГ В АНТИКРИЗИСНОМ  
МЕНЕДЖМЕНТЕ....

8.1. Цели и функции маркетинга

в антикризисном управлении ...

1. Формирование маркетинговых стратегий в антикризисном управлении и их классификация
2. Использование средств маркетинга в антикризисном управлении ....

Глава 9. СТРАТЕГИЯ И ТАКТИКА В АНТИКРИЗИСНОМ  
УПРАВЛЕНИИ

1. Роль стратегии в антикризисном управлении
2. Разработка антикризисной стратегии организации
3. Реализация выбранной антикризисной стратегии
4. Организация осуществления антикризисной стратегии

Глава 10. БАНКРОТСТВО И ЛИКВИДАЦИЯ

ОРГАНИЗАЦИИ (ПРЕДПРИЯТИЯ) ..

10.1. Признаки и порядок установления  
банкротства предприятия

Ю.2. Роль и деятельность арбитражного  
суда

Ю.З. Виды и порядок осуществления реорганизационных процедур .

1. Ликвидация обанкротившихся предприятий
2. Реорганизация и ликвидация кооператива

**Часть третья. КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ**

**АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ** **213**

Глава 11. РИСКИ В АНТИКРИЗИСНОМ

УПРАВЛЕНИИ 213

1. Природа и классификация управленческих рисков 213
2. Антикризисное управление риском 221
3. Методы оценки регионального инвестиционного риска 226

Глава 12. ИННОВАЦИИ В АНТИКРИЗИСНОМ

УПРАВЛЕНИИ 231

12.1. Инновационный процесс  
как фактор антикризисного  
управления 231

12.2. Инновационный потенциал  
предприятия, его роль

в антикризисном управлении 238

1. Государственная инновационная стратегия антикризисного развития 243
2. Формирование инновационных

инфраструктур как условие выхода

из кризиса 249

12.5. Инновационные проекты,

критерии их отбора 253

Глава 13. ИНВЕСТИЦИОННАЯ ПОЛИТИКА

В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ 261

13.1. Характеристика состояния  
инвестиционного процесса как база  
для принятия инвестиционных решений

в антикризисном управлении 261

1. Источники финансирования инвестиций в условиях ограниченных финансовых ресурсов 264
2. Оценка инвестиционной привлекательности предприятий 268
3. Методы оценки инвестиционных проектов 271

Глава 14. ТЕХНОЛОГИИ АНТИКРИЗИСНОГО

УПРАВЛЕНИЯ 283

14.1. Понятие технологии антикризисного

управления 283

14.2. Общая технологическая схема  
процесса управления

в кризисной ситуации 284

14.3. Технология разработки уравленческих  
решений в антикризисном

управлении 288

14.4. Параметры контроля кризисных  
ситуаций в технологии антикризисного  
управления 299

**Часть четвертая. ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ФАКТОР**

**АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ** **309**

Глава 15. МЕХАНИЗМЫ КОНФЛИКТОЛОГИИ

В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ 309

1. Конфликты в развитии организации 309
2. Причины конфликтов и их роль

в антикризисном управлении 312

1. Процессуальные характеристики конфликта 315
2. Антикризисное управление конфликтами 318

Глава 16. АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ 323

1. Антикризисные характеристики управления персоналом 323
2. Система антикризисного управления персоналом 326
3. Антикризисная политика

в управлении персоналом 332

16.4. Принципы антикризисного

управления персоналом ...335

Глава 17. МЕНЕДЖЕР ПО АНТИКРИЗИСНОМУ

УПРАВЛЕНИЮ 345

17.1. Назначение и область деятельности  
менеджера в антикризисном  
управлении 345

1. Модель менеджера антикризисного управления 350
2. Ролевая структура деятельности менеджера в антикризисном управлении 355

**Часть пятая. ПРОФСОЮЗЫ И ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ**

**АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ** **362**

Глава 18. РОЛЬ ПРОФСОЮЗОВ

В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ 362

1. Цели и принципы профсоюзного движения и его роль в антикризисном управлении 362
2. Социальное партнерство

в антикризисном управлении 366

1. Регулирование социально-трудовых отношений в процессах антикризисного управления 371
2. Социальные конфликты и ведение переговоров с профсоюзами 378
3. Основные направления действий профсоюзов в условиях кризиса 386

Глава 19. ОПЫТ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ  
В СТРАНАХ С РАЗВИТОЙ РЫНОЧНОЙ  
ЭКОНОМИКОЙ 390

1. «Новый курс» Ф.Д. Рузвельта — программа вывода американской экономики из кризиса 390
2. Антикризисная направленность

реформ Л. Эрхарда 394

1. Деятельность Ли Якокки в крупнейшей американской корпорации Chrysler .......398
2. Антикризисные аспекты государственного управления в странах

с развитой рыночной экономикой 404

Заключение 409

Глоссарий 411

Приложения 422

**ВВЕДЕНИЕ**

Термин «антикризисное управление» возник сравнительно недавно. Считается, что причина его появления заключается в реформирова­нии российской экономики и постепенном вхождении России в зону кризисного развития. Не многие ожидали, что результатом реформ станет кризис, но многие сегодня понимают, что из кризиса экономику способен вывести только новый тип управления. Такое управление и получило название «антикризисного». Но наз'вание названием, а суть его вызывает большие дискуссии. Кризис, каким бы глубоким он ни был, все-таки когда-нибудь пройдет. История экономического развития многих стран это подтверждает. И надоб­ность в антикризисном управлении отпадет? Значит ли это, что такой тип управления имеет временный характер или сугубо прагма­тическое значение? Зачем же тогда изучать его, создавать научную концепцию и готовить специалистов в системе высшего образова­ния?

Конечно, обострение кризиса в России вызвало потребность в эффективном антикризисном управлении. Это заказ практики. Но и тенденции развития науки управления ведут нас к необходимости разработки концепции антикризисного управления. Ее предпосыл­ками являются понятия циклического развития, управляемости, ресурсосбережения, мотивации, экономии времени, социального партнерства и многие другие. Их совокупность свидетельствует о реальной опасности кризиса при любом, даже самом успешном управлении.

Объективно кризис характеризуется множеством взаимосвязан­ных ситуаций, повышающих сложность и риск управления. При этом возможны отдаление кризиса и его профилактика, стабилиза­ция кризиса, перерастание одного в другой, выход из кризиса, кото­рый не исключает его как из настоящего, так и из будущего. Не только экономика, но и природа функционирует циклично, и не только процесс развития экономики рождает кризисные ситуации.

На разных этапах развития общественного сознания отношение к кризисам было различным. Например, одна позиция заключалась в том, что кризис — всегда следствие природных явлений, а другая, — что кризис — порождение самого человека, его ошибок, предрассуд­ков, незнания, неверия.

К. Маркс доказывал, что источником кризисов в общественном развитии является экономика, основанная на частной собственности и влияющая таким образом на структуру и столкновение интересов.

Отсюда многие недальновидные политики и идеологи в нашей стране вывели положение, что общественно-экономическая формация, устранившая частную собственность, исключает и саму возможность кризиса. Вот почему в недавнем прошлом часто употреблялись тер­мины «трудности роста», «проблемы развития», «застой», которые заменяли понятие «кризис», но по существу отражали те же процессы.

Однако наступление кризиса определяется не тем, какими по­нятиями мы оперируем, а реальными тенденциями развития произ­водства и экономики в целом, потребностями их периодической реконструкции. А глубина и характер кризиса зависят от управления, т. е. возможностей при решении проблем предвидеть и смягчать кризисы, использовать их во благо развития.

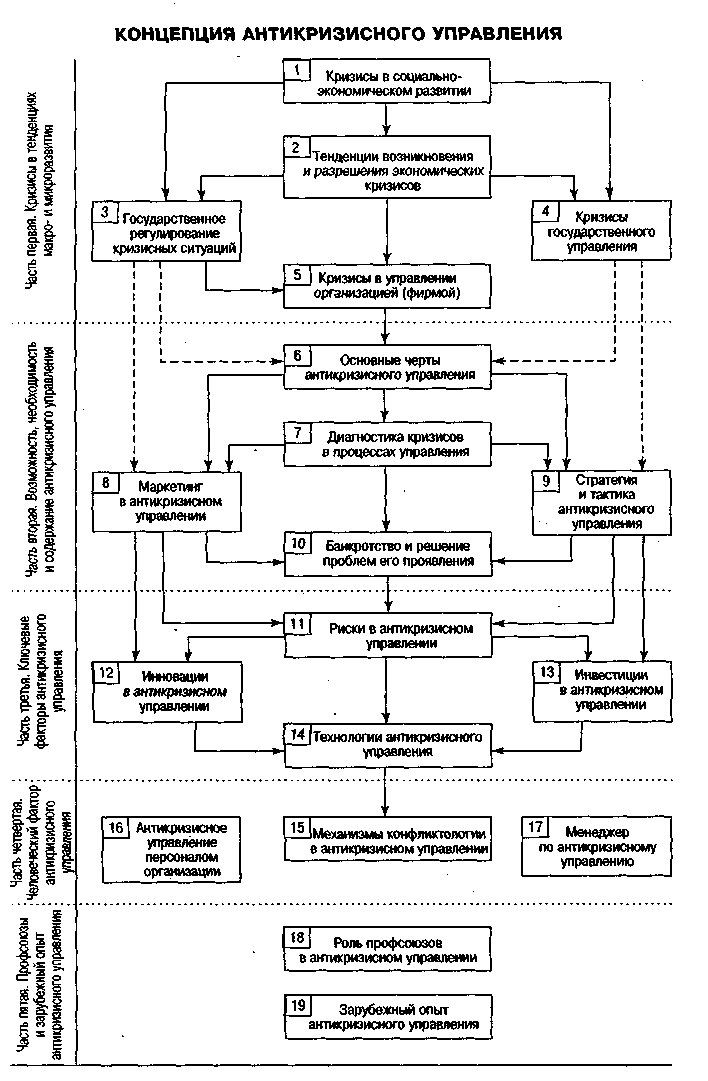
Известно, что основной потребностью современного управления и главным фактором его эффективности является профессионализм, который в свою очередь определяется подготовкой специалистов, способных предвидеть, своевременно распознавать и успешно решать все проблемы развития. Вот почему в процессе подготовки менед­жеров возникла потребность изучать специальный курс «Антикри­зисное управление».

В существующих немногочисленных учебниках и учебных по­собиях по антикризисному управлению реализуются различные подходы к концепции антикризисного управления. Или оно рас­сматривается как проблема исключительно макроэкономического масштаба и совершенно упускается из виду, что кризисы возникают в отдельной организации и не всегда зависят от общей экономи­ческой обстановки; или рассматриваются только экономические аспекты кризиса и оставляются в стороне социальные, политические, психологические, организационные, управленческие, природные и др.

В данном учебнике предпринята попытка рассмотреть антикри­зисное управление во всем комплексе его проблем, связанных с государством, экономикой, производством, организацией, челове­ком. При этом принимаются во внимание не только возможные масштабы кризиса, но и его различные формы, содержание, причины и последствия.

Учебник построен по логической схеме углубления знаний, а также их дополнения, конкретизации и детализации по отдельным характеристикам, имеющим решающее значение в понимании всех процессов возникновения и разрешения кризисов (см. схему).

Концепция антикризисного управления, представленная в учеб­нике, состоит из пяти частей. В первой рассматривается сущность объективного явления, которое характеризуется понятием «кризис», представлены описание и анализ экономических кризисов, научные точки зрения на их структуру и причины возникновения. Здесь



также делается определенный акцент на доказательстве возможности и необходимости управления кризисами на различных фазах его появления, проявления и разрешения. Дается типология кризисов, необходимая для понимания его признаков и характеристик.

Вторая часть посвящена роли государства в регулировании кри­зисов и проявлению кризисов в государственном управлении эконо­микой. Практика подсказывает, что кризисы протекают по-разному в зависимости от того, как построено и функционирует государст­венное управление, в какой мере оно ориентировано на антикризис­ное управление. Ведь сферой кризиса может быть не только объект, но и субъект управления. Более того, последний может быть источ­ником кризиса, его состояние и развитие могут быть неадекватными состоянию и тенденциям развития объекта управления, что и рож­дает кризисные ситуации. Очень важно видеть это в системе госу­дарственного управления.

Третья часть концепции антикризисного управления содержит материал, относящийся к отдельной организации, будь то фирма, предприятие, компания и пр. Здесь проводится мысль о том, что кризис — явление, появляющееся не только в макроэкономических масштабах, но и в отдельных организациях, как бы малы они ни были. Здесь выделяются наиболее важные характеристики, такие, как технологии антикризисного управления, инновации, инвестиции. В четвертой части главное внимание уделяется человеческому фактору в антикризисном управлении: работе с персоналом, требо­ваниям к менеджеру.

В завершающей части учебника расширяется проблематика анти­кризисного управления, в том числе освещается роль профсоюзов в осуществлении антикризисного управления и обобщается зарубеж­ный опыт.

Учебник подготовлен с учетом современных принципов техноло­гии образования. Именно поэтому каждая тема начинается с изло­жения проблематики рассматриваемого учебного материала. Она необходима для предварительного обсуждения наиболее важных и интересных проблем на уровне здравого смысла. Ведь здравым смыс­лом и определенным жизненным опытом обладает каждый человек. И процесс обучения — обогащение его опыта знаниями и корректи­ровка здравого смысла, и это должен понять и почувствовать каж­дый обучающийся. Предварительное обсуждение проблем, лежащих в основе систематизированнот^нания. выполняет важную функцию в усвоении знаний. Кроме того, обсуждение проблем подготавлива­ет почву восприятия знаний и мотивирует ожидание их. Обучение

по проблемным ситуациям — очень важный фактор современного образования.

Графический материал, широко представленный в учебнике, также способствует систематизации и агрегированию знаний, учит выделять главное, искать связи. Это работает на развитие методологической культуры.

Вопросы к каждой теме помогут оценить качество усвоения мате­риала, проверить уровень знаний, их можно использовать для об­суждения смежных проблем. Рекомендуемая учебная литература также дается дифференцированно по темам курса. Это облегчает работу с дополнительными источниками знаний.

Завершается учебник Приложением, содержащим методическое описание деловой игры. Она может способствовать развитию навыков принятия управленческих решений в антикризисном управлении, показать сложность этого типа управления и повысить практическую значимость полученных знаний.

Учитывая то обстоятельство, что антикризисное управление в современном образовании представлено не только отдельным учеб­ным курсом, рекомендуемым при подготовке менеджеров, но и спе­циальностью, в Приложении к учебнику дается проект учебного плана для подготовки специалистов в области антикризисного уп­равления. Этот учебный план охватывает не только проблематику данного типа управления, но и принципы рационального постро­ения технологии образовательного процесса.

Курс «Антикризисное управление» входит в цикл общепрофесси­ональных для этой специальности дисциплин. Он теснейшим обра­зом связан с другими дисциплинами как экономической подготовки, так и менеджмент-подготовки. Для более глубокого осмысления проблематики антикризисного управления необходимо иметь зна­ния в области экономической теории, макро- и микроэкономики, основ менеджмента. Большую роль в понимании антикризисного управления играют такие дисциплины, как стратегический менедж­мент, исследование систем управления, инновационный менедж­мент. Подготовка специалиста в области антикризисного управле­ния предполагает освоение комплекса знаний, помогающих видеть его проблемы в различных ракурсах и сочетаниях.

Учебник может быть полезен не только студентам и слушателям, но и аспирантам и практическим работникам, а также преподавателям высших учебных заведений.

Авторский коллектив готов к любым предложениям и замечаниям по поводу концепции и содержания данного учебника. Ведь проблемы антикризисного управления все еще находятся в стадии их активной разработки.

**Часть первая**

**КРИЗИСЫ В ТЕНДЕНЦИЯХ МАКРО-И МИКРОРАЗВИТИЯ**

**Глава 1. КРИЗИСЫ В СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОМ РАЗВИТИИ**

**Проблематика.** Что означает понятие «кризис»? Неизбежны ли кризисы в социально-экономическом развитии? Какие существуют кризисы? Как следует относиться к кризисам: опасаться, бороться, приветствовать или разрешать? Какие тенденции развития отражают кризисы? Можно ли управлять кризисными ситуациями?

**1.1. Понятие кризиса в социально-экономическом развитии и причины его возникновения**

В современной литературе еще не установилось общепризнанного представления о кризисах в развитии социально-экономической системы. Бытовала точка зрения, что кризисы являются характер­ной чертой капиталистического способа производства и должны отсутствовать при социалистическом. В прошлом существовали даже такие теоретические положения, что при социализме нет кризисов, есть только «трудности роста». Многие годы в нашей стране само это понятие было, скорее, идеологическим, нежели реальным фак­тором разработки экономической политики развития производства.

Некоторые полагают, что оно относится лишь к процессам макро­экономического развития, а в масштабах фирмы или предприятия, например, существуют только более или менее острые проблемы, вызванные ошибками или непрофессионализмом управления. Эти проблемы якобы не свидетельствуют о кризисе развития, они не вызваны объективными тенденциями, хотя и обусловлены некото­рыми внешними причинами.

Такие представления односторонни и могут иметь негативные последствия в управлении организацией. Если с этих позиций рас­сматривать внутрифирменное управление, то при разработке, на­пример, стратегии ее развития нет необходимости предвидеть и

учитывать возможность кризиса. Насколько реальной при этом будет стратегия, если в действительности кризисы закономерны?

Понятие «кризис» теснейшим образом связано и с понятием «риск», которое в той или иной мере влияет на методологию раз­работки любого управленческого решения. Исключите из него ожидание кризиса, и пропадет острота восприятия риска, станут неожиданными и от этого еще более тяжелыми не только кризисные ситуации, но и вполне обычные ошибки.

Можно на проблему кризиса взглянуть и в ином ракурсе.

Социально-экономическая система в любом своем виде и любой форме, будь то общественная формация, фирма или предприятие, имеет две тенденции своего существования: функционирование и развитие.

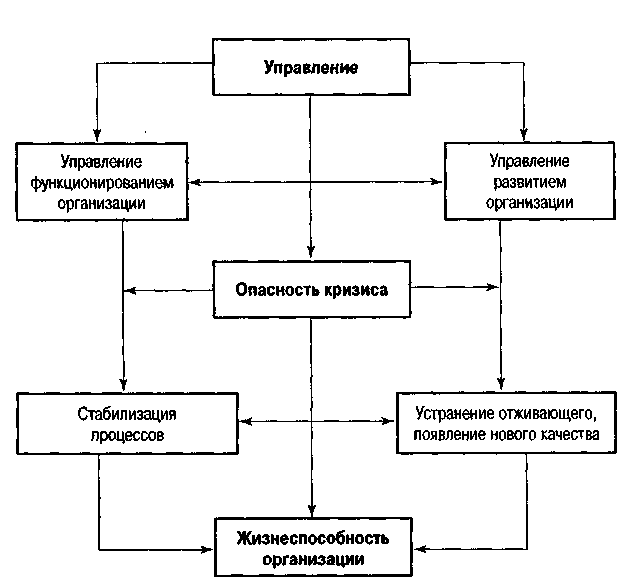
Функционирование — это поддержание жизнедеятельности, со­хранение функций, определяющих ее целостность, качественную определенность, сущностные характеристики.

Развитие — это приобретение нового качества, укрепляющего жизнедеятельность в условиях изменяющейся среды.

Функционирование' и развитие теснейшим образом взаимосвя­заны, отражают диалектическое единство основных тенденций социально-экономической системы. Эту связь можно видеть в ее характеристиках и показателях (рис. 1.1). Например, функциониро-мание социально-экономической системы характеризует обязательное наличие предмета труда, средств труда и человека, осуществляющего трудовую деятельность. При этом функционирование социально-экономической системы возможно лишь при определенном соот-петствии этих признаков: средства труда могут изменять его предмет, человек должен владеть средствами труда, результат должен соот-иетствовать интересам и потребностям человека. Все это условия функционирования.

Развитие характеризует изменения в предмете, средствах труда и и человеке. Критерием этих изменений является появление нового качества, укрепляющего стабильность и гармоничность функциони­рования социально-экономической системы или создающего прин­ципиально новые условия для этого. Фактом развития является повышение производительности труда, изменение его характера, иозникновение новой технологии, усиление мотивации деятельности. При этом, конечно, меняются и условия функционирования соци­ально-экономической системы.

Связь функционирования и развития имеет диалектический ха­рактер, что и отражает возможность и закономерность наступления и разрешения кризисов. Функционирование сдерживает развитие



*Рис.* ***1.****1.* **Возникновение опасности кризиса в социально-экономической системе (организации)**

*Вопросы для размышления:*

1. *В чем проявляется опасность кризиса ? Каковы ее симптомы ?*
2. *Как соотносятся управление функционированием организации и управление ее развитием ?*
3. *Что такое жизнеспособность организации?*

и в то же время является его питательной средой, развитие разру­шает многие процессы функционирования, но создает условия для его более устойчивого осуществления.

Таким образом, возникает циклическая тенденция развития, ко­торая отражает периодическое наступление кризисов. Кризисы не обязательно являются разрушительными, они могут протекать с оп­ределенной степенью остроты, но их наступление вызывается не только субъективными, но и объективными причинами, самой при­родой социально-экономической системы.

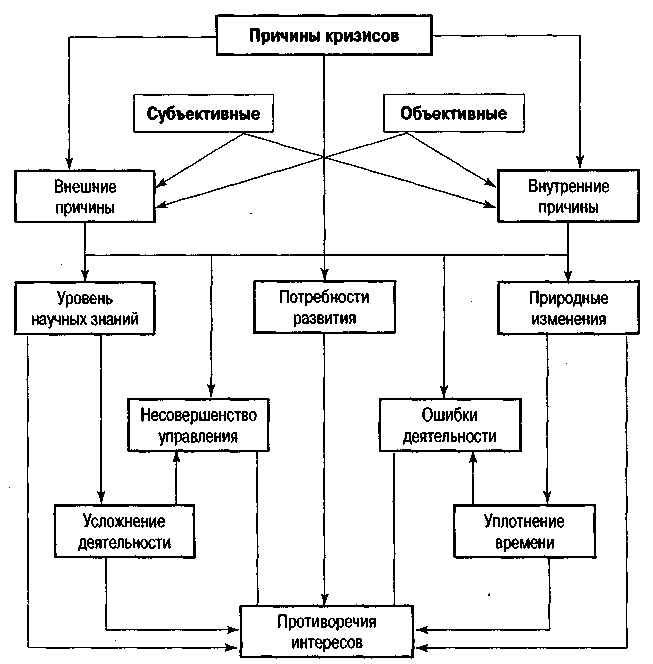
Кризисы отражают не только противоречия функционирования и развития, но могут возникать и в самих процессах функциони-

рования. Это могут быть, например, противоречия между уровнем техники и квалификацией персонала, между технологиями и усло­виями ее использования (помещение, климатическая среда, техно­логическая культура и пр.).

Кризис -- это крайнее обострение противоречий в социально-экономической системе (организации), угрожающее ее жизнестой­кости в окружающей среде (рис. 1.2).

*Рис. 1.2.* **Причины кризисов**

Причины кризиса могут быть различными. Они делятся на объ­ективные, связанные с циклическими потребностями модернизации и реструктуризации, и субъективные, отражающие ошибки и во­люнтаризм в управлении, а также природные, характеризующие яв­ления климата, землетрясения и др.



l. Причины кризиса могут быть внешними и внутренними. Первые связаны с тенденциями и стратегией макроэкономического разви­тия или даже развития мировой экономики, конкуренцией, полити­ческой ситуацией в стране, вторые — с рискованной стратегией маркетинга, внутренними конфликтами, недостатками в организа­ции производства, несовершенством управления, инновационной и инвестиционной политикой.

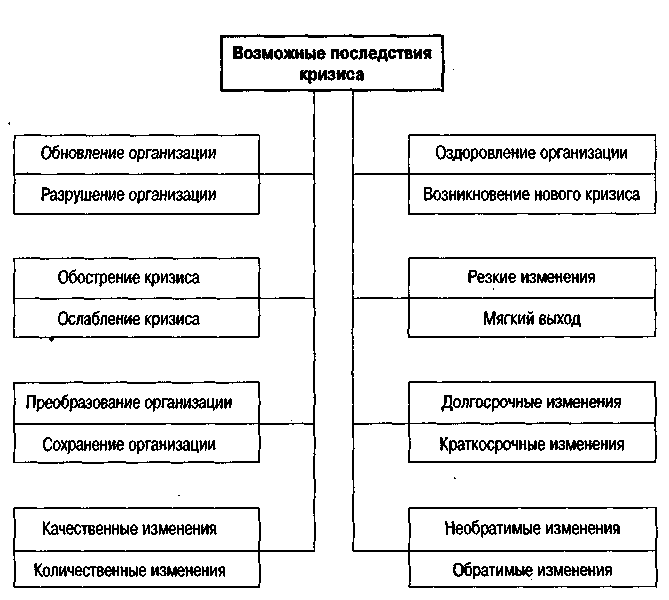
Если понимать кризис таким образом, можно констатировать то обстоятельство, что опасность кризиса существует всегда и его необ­ходимо предвидеть и прогнозировать.

В понимании кризиса большое значение имеют не только его причины, но и разнообразные последствия: возможно обновление организации или ее разрушение, оздоровление или возникновение нового кризисаЛВыход из кризиса не всегда связан с позитивными последствиями. Нельзя исключать переход в состояние нового кри­зиса, может быть даже еще более глубокого и продолжительного. Кризисы могут возникать как цепная реакция. Существует возмож­ность и консервации кризисных ситуаций на довольно продолжи­тельное время. Это может объясняться определенными политичес­кими причинами. Вообще последствия кризиса теснейшим образом связаны с двумя факторами: его причинами и возможностью управ­ления процессами кризисного развития. •

Последствия кризиса могут вести к резким изменениям или мяг­кому продолжительному и последовательному выходу. ;И послекри-зисные изменения в развитии организации бывают долгосрочными и краткосрочными, качественными и количественными, обратимыми и необратимыми.

Разные последствия кризиса определяются не только его харак­тером, но и антикризисным управлением, которое может или смяг­чать кризис или обострять его. Возможности управления в этом отношении зависят от цели, профессионализма, искусства управле­ния, характера мотивации, понимания причин и последствий, от­ветственности (рис. 1.3).

Во многих случаях спасает энтузиазм. Но энтузиазм не может давать продолжительного эффекта, хотя исключать его из программ антикризисного управления не следует. При этом надо понимать, что и энтузиазм бывает различным по своим истокам, националь­ным особенностям, традициям культуры и т.д. Если энтузиазм ис­пользуется для прикрытия грубых ошибок или корыстных целей, он не способствует снятию кризисного напряжения.

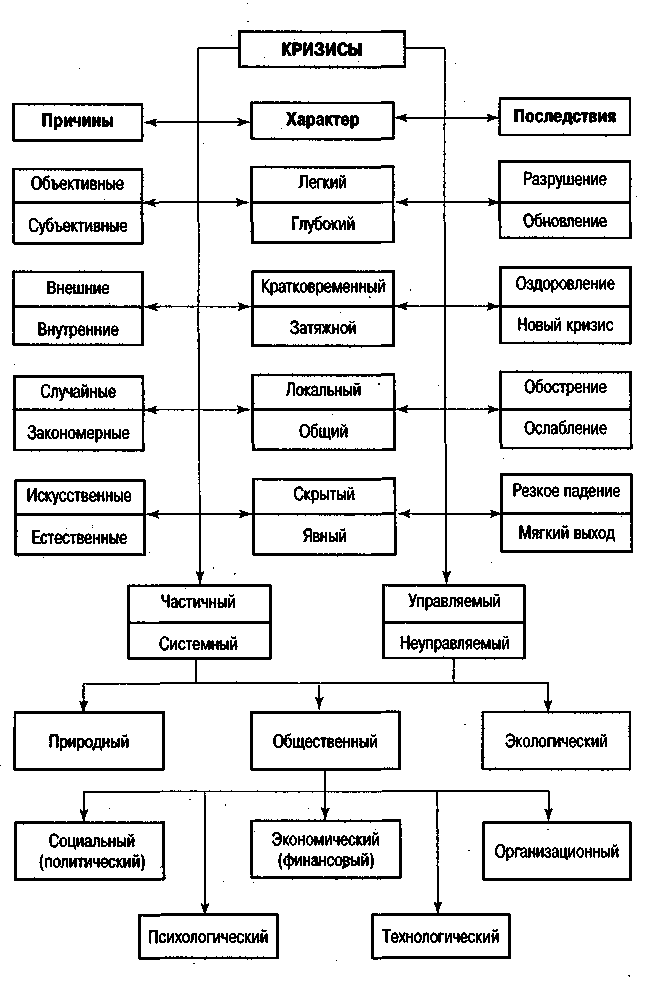


*Рис,* ***1.3.* Возможные последствия кризисов**

**1.2. Типология кризисов**

Практика\_показывает, что кризисы неодинаковы не только по своим причинам и последствиям, но и по самой своей сути. Необ­ходимость в разветвленной классификации кризисов связана с диф­ференциацией средств и способов управления ими. Если есть типо­логия и понимание характера кризиса, появляются возможности снижения его остроты, сокращения времени и обеспечения без­болезненности протекания (рис. 1.4).

Существуют общие и локальные кризисы. Общие охватывают всю социально-экономическую систему, локальные — только часть ее. Это разделение кризисов по масштабам проявления. Конечно, оно носит условный характер. В конкретном анализе кризисных



***Рис. 1.4.* Типология кризисов**

ситуаций необходимо учитывать границы социально-экономичес­кой системы, ее структуру и среду функционирования.

По проблематике кризиса можно выделить макро- и микро­кризисы. Макрокризису присущи довольно большие объемы и мас­штабы проблематики. Микрокризис захватывает только отдельную проблему или группу проблем.

Особенностью кризиса является то, что он, будучи даже локаль­ным или микрокризисом, как цепная реакция, может распростра­няться на всю систему или всю проблематику развития, потому что в системе существует органическое взаимодействие всех элементов и проблемы не решаются по отдельности. Но это возникает тогда, когда нет управления кризисными ситуациями, нет мер локализации кризиса и снижения его остроты, или наоборот, когда осуществляется намеренная мотивация развития кризиса, возможно и такое.

По структуре отношений в социально-экономической системе, по дифференциации проблематики ее развития можно выделить отдельные группы экономических, социальных, организационных, психологических, технологических кризисов.

Экономические кризисы отражают острые противоречия в эко­номике страны или экономическом состоянии отдельного предпри­ятия, фирмы. Это кризисы производства и реализации товара, взаимоотношений экономических агентов, кризисы неплатежей, потери конкурентных преимуществ, банкротства и пр.

В группе экономических кризисов отдельно можно выделить финансовые кризисы. Они характеризуют противоречия в состо­янии финансовой системы или финансовых возможностях фирмы. Это кризисы денежного выражения экономических процессов.

Социальные кризисы возникают при обострениии противоречий или столкновении интересов различных социальных групп или об­разований: работников и работодателей, профсоюзов и предприни­мателей, работников различных профессий, персонала и менеджеров и др. Часто социальные кризисы являются как бы продолжением и дополнением кризисов экономических, хотя могут возникать и сами по себе, например по поводу стиля управления, недовольства усло­виями труда, отношения к экологическим проблемам, по патриоти­ческим чувствам.

Особое положение в группе социальных кризисов занимает политический кризис. Это — кризис в политическом устройстве общества, кризис власти, кризис реализации интересов различных социальных групп, классов, в управлении обществом. Политические кризисы, как правило, затрагивают все стороны развития общества и переходят в кризисы экономические.

*'• '•* Организационные кризисы проявляются как кризисы разделения и интеграции деятельности, распределения функций, регламен­тации деятельности отдельных подразделений, как отделение адми­нистративных единиц, регионов, филиалов или дочерних фирм.

В организационном устройстве любой социально-экономичес­кой системы могут обостряться организационные отношения. Это проявляется в деловых конфликтах, в возникновении неразберихи, безответственности, сложности контроля и пр., что бывает при чрез­мерном или быстром росте социально-экономической системы, из­менении условий ее функционирования и развития, ошибках при частичной реконструкции организации или организационной перестраховке, рождающей бюрократические тенденции. Организа­ционный кризис проявляется часто как паралич организационной деятельности. Одной из его форм является ее неумеренная бюро­кратизация.

Психологические кризисы также нередки в современных условиях социально-экономического развития. Это кризисы психологического состояния человека. Они проявляются в виде стресса, приобрета­ющего массовый характер, в возникновении чувства неуверенности, паники, страха за будущее, неудовлетворенности работой, правовой защищенностью и социальным положением. Это кризисы в соци­ально-психологическом климате общества, коллектива или отдель­ной групы.

' Технологический кризис возникает как кризис новых технологи­ческих идей в условиях явно выраженной потребности в новых технологиях. Это может быть кризис технологической несовмес­тимости изделий или кризис отторжения новых технологических решений. В более обобщенном плане такие кризисы могут выгля­деть кризисами научно-технического прогресса — обострение про­тиворечий между его тенденциями, возможностями, последствиями. Например, в настоящее время переживает явный кризис идея мирного использования атомной энергии, строительства атомных электростанций и кораблей.

По непосредственным причинам возникновения кризисы раз­деляются на природные, общественные, экологические. Первые вызваны природными условиями жизни и деятельности человека. К причинам таких кризисов относятся землетрясения, ураганы, по­жары, климатические изменения, наводнения. Все это не может не отражаться на экономике, психологии человека, социальных и по­литических процессах. При определенных масштабах такие явления природы рождают кризисы.

Причиной кризиса могут быть и общественные отношения во всех видах их проявления.

В современных условиях большое значение имеет понимание и распознавание кризисов взаимоотношения человека с природой — экологических. Это кризисы, возникающие при изменении природ­ных условий, вызванных деятельностью человека, — истощение ре­сурсов, загрязнение окружающей среды, возникновение опасных технологий, пренебрежение требованиями законов природного рав­новесия.

Кризисы также могут быть предсказуемыми (закономерными) и неожиданными (случайными). Предсказуемые кризисы наступают как этап развития, они могут прогнозироваться и вызываются объек­тивными причинами накопления факторов возникновения кризиса — потребности реструктуризации производства, изменение структуры интересов под воздействием научно-технического прогресса.

Неожиданные кризисы часто бывают результатом или грубых ошибок в управлении, или каких-либо природных явлений, или экономической зависимости, способствующей расширению и рас­пространению локальных кризисов.

Разновидностью предсказуемых кризисов является циклический кризис (конечно, в том случае, если известна и изучена природа кризиса и его характер). Он может возникать периодически и имеет известные фазы своего наступления и протекания.

Существуют также кризисы явные и латентные (скрытые). Пер­вые протекают заметно и легко обнаруживаются. Вторые являются скрытыми, протекают относительно незаметно и поэтому наиболее опасны.

Кризисы бывают глубокими и легкими. Глубокие, острые кризи­сы часто ведут к разрушению различных структур социально-эконо­мической системы. Они протекают сложно и неравномерно, часто аккумулируют в себе множество противоречий, завязывают их в запутанный клубок. Легкие, мягкие кризисы протекают более по­следовательно и безболезненно. Их можно предвидеть, ими легче управлять.

Вся совокупность возможных кризисов разделяется также на группы кризисов, затяжных и кратковременных. Фактор времени в кризисных ситуациях играет важную роль. Затяжные кризисы, как правило, проходят болезненно и сложно. Они часто являются следст­вием неумения управлять кризисными ситуациями, непонимением сущности и характера кризиса, его причин и возможных последст­вий.

**1.3. Признаки кризиса: распознавание и преодоление**

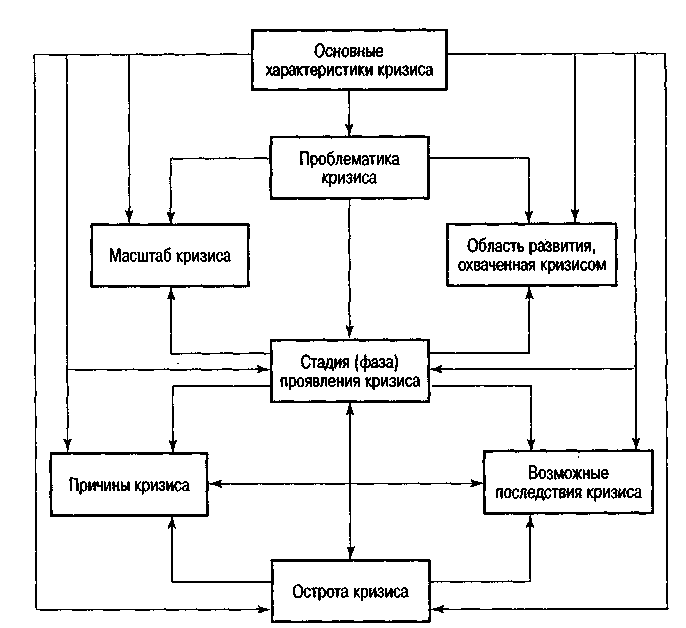
Типология кризисов имеет большое значение в их распозна­вании, а следовательно, и успешном управлении ими. Классифика­ционные признаки реального кризиса могут рассматриваться и как его параметры, «подсказывающие» или определяющие оценку ситуации, разработку и выбор удачных управленческих решений. Опасность кризиса существует всегда, даже когда его нет. Поэтому очень важно знать признаки наступления кризисных ситуаций и оценивать возможности их разрешения.

Вообще социально-экономическая система является саморегули­руемой системой. Это значит, что в ее существовании действуют механизмы восстановления необходимого и относительного равно­весия. Но ведь управление, и существует, потому что является, с одной стороны, частью этих механизмов, с другой — для того чтобы, опираясь на эти механизмы, обеспечивать менее болезненное и более последавательное с точки зрения интересов человека развитие социально-экономической системы. Но это возможно только в том случае, если будут известны тенденции поведения и развития соци­ально-экономической системы, ее характеристики и признаки со­стояния, наступления определенных фаз этого состояния и этапов объективного развития.

Преодоление кризисов — управляемый процесс. Об этом свиде­тельствуют многие кризисы, происходившие в истории развития человечества, производства и экономики. Успех управления зависит от своевременного распознавания кризиса, симптомов его наступ­ления. Признаки кризиса дифференцируются прежде всего по его типологической принадлежности: масштабы, проблематика, острота, область развития, причины, возможные последствия, фаза прояв­ления (рис. 1.5).

В распознавании кризиса большое значение имеет оценка взаимо­связи проблем. Существование и характер такой взаимосвязи может многое сказать и об опасности кризиса и его характере. В управле­нии социально-экономической системой должен функционировать так называемый мониторинг антикризисного развития. Это конт­роль процессов развития и отслеживание их тенденций по крите­риям антикризисного управления. Ведь существует предсказание погоды, землятресений, солнечной активности. Этим занимаются специальные службы. Почему в системе управления не может быть аналогичных служб?

Но для такого предсказания необходимы четкий набор призна­ков и показателей кризисного развития, методология их расчета и



*Рис.* ***1.5.* Ключевые характеристики оценки кризиса**

использования в анализе. Предсказание кризисов возможно только на основе специального анализа ситуаций и тенденций. Вообще в распознавании кризисов участвуют все показатели оценивания со­стояния социально-экономической системы.

Распознавание строится как на действующих в управлении пока­зателях, так и на специализированных, которые, вероятно, в будущем еще придется разрабатывать. Например, снижение производитель­ности труда или эффективности производства не может не отражать возможность кризиса. Оно может быть случайным и эпизодическим, но может и свидетельствовать о тенденции кризисного развития.

Существующая в настоящее время система показателей не была ориентирована на распознавание кризисов. Она работала на управ­ление ситуациями последовательного и «неуклонного», так, по край­ней мере, считалось в прошлом в нашей стране, развития. Поэтому

необходима разработка новых, по-видимому, синтетических пока­зателей, для того чтобы более точно и своевременно определять вероятность и момент наступления кризисных ситуаций.

Большое значение имеет не только система показателей, отража­ющих основные признаки кризиса, но и методология их констру­ирования и практического использования. В современном механизме управления это является его наиболее слабым звеном. Речь идет в конечном счете о методологии распознавания кризиса во всех ас­пектах этого процесса: цель, показатели, их использование в анализе ситуаций, практическая ценность предвидения кризисов.

Методология распознавания кризиса теснейшим образом связана с организацией этой работы, которая предполагает наличие специ­алистов, функции их деятельности, статус рекомендаций или реше­ний, взаимодействие в системе управления. Когда мы говорим о таких специалистах, предполагается не только подготовка и наличие так называемых антикризисных менеджеров или арбитражных уп­равляющих, но и специализированных в этой деятельности анали­тиков.

Распознавание кризисных ситуаций и предвидение кризисов сегодня в связи с большой сложностью управления и увеличива­ющихся масштабов производственной деятельности должно быть поставлено на профессиональную основу. Преодоление кризисов зависит от методик анализа кризисных ситуаций и наличия специ­алистов в области антикризисного управления. Профессионализм управления не ограничивается навыками нормального, успешного управления. Он должен проявляться и в условиях повышенного риска, экстремальных ситуаций, кризиса.

**1.4. Человеческий фактор антикризисного управления**

Кризис — объективное явление в социально-экономической системе. Это представление согласуется с пониманием того, что в основе функционирования и развития социально-экономической системы лежит управляемая деятельность человека. Желание эф­фективно управлять ею может выражаться в стремлении расширять сферу управления, т. е. снижать долю неуправляемых процессов. И в определенной мере это удается. Можно предположить, что в будущем человек вообще исключит кризисы из развития социально-экономических систем, а нынешние кризисы характеризуют лишь уровень развития человека, недостаток знаний, несовершенство управления.

Такое предположение выглядит логичным. Но вся практика раз­вития общества и экономики во все периоды истории свидетельст­вует об обратном. Несмотря на «человеческую природу» кризисов, избежать их не удается. Более того, во многих случаях именно чело­веческая природа кризиса является его причиной и источником.

Вся деятельность человека построена на удовлетворении его ин­тересов, которые изменяются неравномерно и непропорционально. Интересы находятся в постоянном противоречии даже у отдельного человека, а тем более у социальных групп или классов общества. Противоречия интересов и объективная неравномерность их изме­нения определяют как возможность кризисов, так и их необходи­мость. Именно это лежит в основе всех кризисов в социально-экономической системе, даже кризисов, связанных в природными условиями. Нередки случаи использования природных катаклизмов в политических целях, перерастания их в кризисы политические и социально-экономические.

Абсолютное управление динамикой и взаимодействием интере­сов человека невозможно, потому что в системе его интересов есть и интерес свободы, демократичности управления, самостоятельности и самодеятельности. Именно к этим интересам «привязаны» и многие другие, именно на этих интересах строится эффективное управление.

По мере развития социально-экономической системы наблюда­ется повышение роли человеческого фактора в антикризисном ее развитии, которое означает не исключение кризиса, не борьбу с ним, а предвидение и уверенное, своевременное и, по возможности, безболезненное его разрешение.

Антикризисное развитие ■•- это не абсолютное отсутствие кризиса, а наличие таких кризисов, которые являются импульсом успешного, с позиций интересов человека, развития. Цель и интересы может иметь только человек. Именно они являются основой распознава­ния кризисов и управления их преодолением.

ВОПРОСЫ

1. Что такое кризис и какую роль он играет в социально-экономическом развитии?
2. Каковы причины возникновения кризиса?
3. Какие признаки характеризуют кризис и его особенности?
4. В чем проявляется человеческий фактор кризиса?
5. Каковы объективные тенденции кризиса и его конкретные проявления?

**Литература**

1. *Авдеев Р.Ф.* Философия информационной цивилизации. М.: ВЛАДОС, 1994.
2. *Друкер Л.Ф.* Новые реальности. М., 1994.
3. *Карлоф Б., Седерберг С.* Вызов лидеров: Пер. со швед. М.: Дело, 1996.
4. Корпоративное управление: Владельцы, директора и наемные ра­ботники, акционерные общества/Под ред. Марека Хесселя. М.: Джон Уайли энд Санз, 1996.
5. *Юданов А.Ю.* Конкуренция: теория и практика. М.: Акалис, 1996.