

**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. 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  ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ**

1. Механизм государственной власти и кризисы системы управления
2. Причины и последствия кризисов государственного управления управления
3. Преодоление кризисов государственного управления
4. Реформы как средство антикризисного управления

Глава § 5 **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

**Часть вторая. Возможность, необходимость и содержание антикризисного управления**

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**

7.1 Основные параметры диагностирования

7.2 Этапы диагностики кризиса...

7.3 Методы диагностики кризиса

7.4 Информация в диагностике ...

7.5 Диагностика банкротства предприятия ....

**Глава 8. МАРКЕТИНГ В АНТИКРИЗИСНОМ  
МЕНЕДЖМЕНТЕ....**

Цели и функции маркетинга

в антикризисном управлении ...

Формирование маркетинговых стратегий в антикризисном управлении и их классификация

1. 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

10.2. Роль и деятельность арбитражного  
суда

10.З. Виды и порядок осуществления реорганизационных процедур .

1. Ликвидация обанкротившихся предприятий
2. Реорганизация и ликвидация кооператива

**Часть третья. КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ**

**АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

**Глава 11. РИСКИ В АНТИКРИЗИСНОМ**

**УПРАВЛЕНИИ**

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

**Глава 12. ИННОВАЦИИ В АНТИКРИЗИСНОМ**

**УПРАВЛЕНИИ**

12.1. Инновационный процесс  
 как фактор антикризисного управления

12.2. Инновационный потенциал предприятия, его роль

в антикризисном управлении

1. Государственная инновационная стратегия антикризисного развития
2. Формирование инновационных

инфраструктур как условие выхода

из кризиса

12.5. Инновационные проекты,

критерии их отбора

**Глава 13. ИНВЕСТИЦИОННАЯ ПОЛИТИКА**

**В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ**

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

в антикризисном управлении

13.2 Источники финансирования инвестиций в условиях ограниченных финансовых ресурсов

* 1. Оценка инвестиционной привлекательности предприятий
  2. Методы оценки инвестиционных проектов

**Глава 14. ТЕХНОЛОГИИ АНТИКРИЗИСНОГО**

**УПРАВЛЕНИЯ**

4.1. Понятие технологии антикризисного

управления

14.2. Общая технологическая схема  
 процесса управления

в кризисной ситуации

14.3. Технология разработки уравленческих  
 решений в антикризисном

управлении

14.4. Параметры контроля кризисных  
 ситуаций в технологии антикризисного  
 управления

**Часть четвертая. ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ФАКТОР**

**АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

**Глава 15. МЕХАНИЗМЫ КОНФЛИКТОЛОГИИ**

В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ

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

в антикризисном управлении

1. Процессуальные характеристики конфликта
2. Антикризисное управление конфликтами

**Глава 16. АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ**

**ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ**

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

в управлении персоналом

16.4. Принципы антикризисного

управления персоналом

**Глава 17. МЕНЕДЖЕР ПО АНТИКРИЗИСНОМУ**

**УПРАВЛЕНИЮ**

17.1. Назначение и область деятельности  
 менеджера в антикризисном  
 управлении

* 1. Модель менеджера антикризисного управления

17.3 Ролевая структура деятельности менеджера в антикризисном управлении

**Часть пятая. ПРОФСОЮЗЫ И ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ**

**АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

**Глава 18. РОЛЬ ПРОФСОЮЗОВ**

**В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ**

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

в антикризисном управлении

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

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

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

реформ Л. Эрхарда

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

с развитой рыночной экономикой

Заключение

Глоссарий

Приложения

**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.

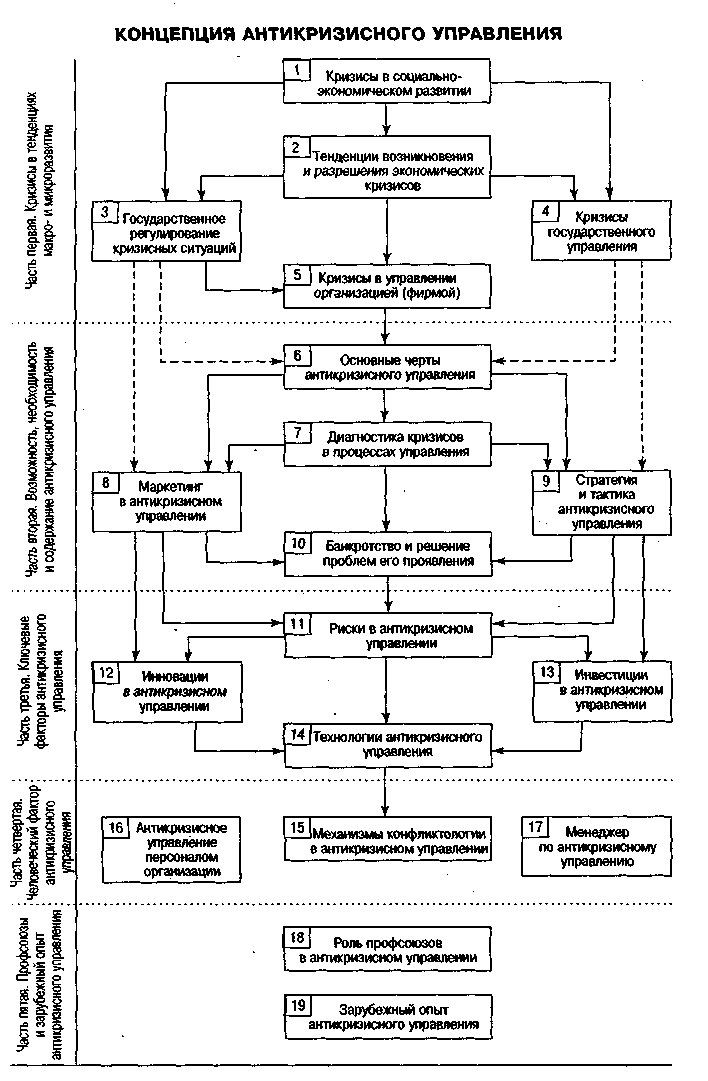
Известно, что основной потребностью современного управления и главным фактором его эффективности является профессионализм, который в свою очередь определяется подготовкой специалистов, способных предвидеть, своевременно распознавать и успешно решать все проблемы развития. Вот почему в процессе подготовки 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.

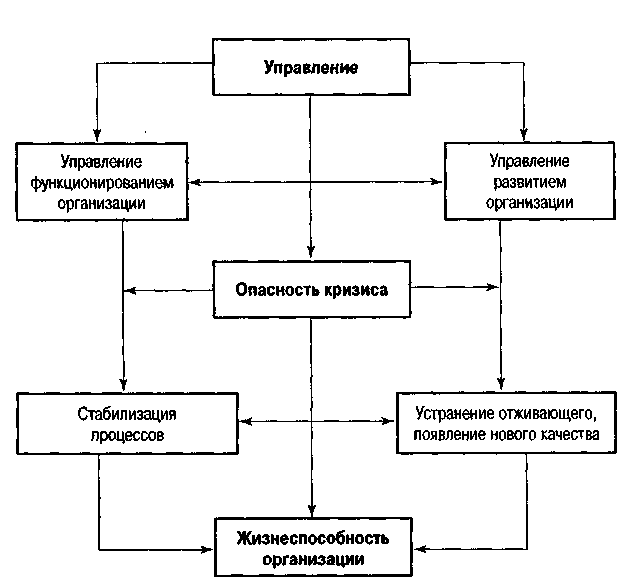
Функционирование — это поддержание жизнедеятельности, со­хранение функций, определяющих ее целостность, качественную определенность, сущностные характеристики.

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?*

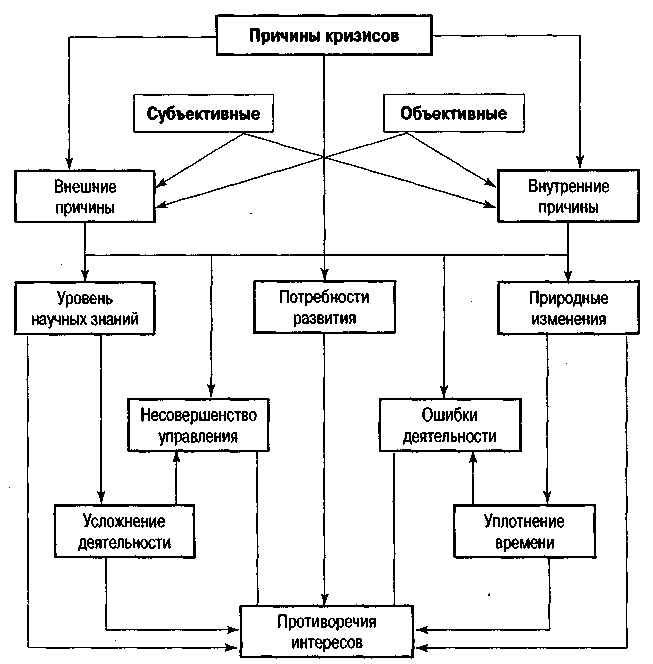
и в то же время является его питательной средой, развитие разру­шает многие процессы функционирования, но создает условия для его более устойчивого осуществления.

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).

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.

*Рис. 1.2.* **Причины кризисов**



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.

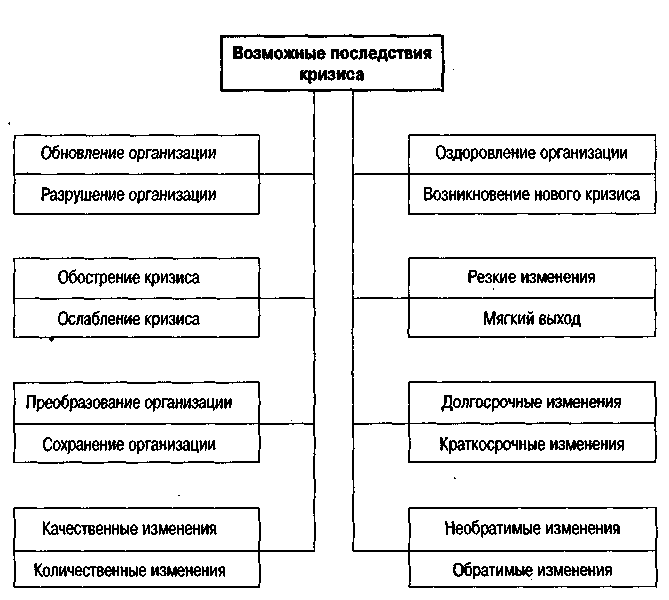
Если понимать кризис таким образом, можно констатировать то обстоятельство, что опасность кризиса существует всегда и его необ­ходимо предвидеть и прогнозировать.

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.

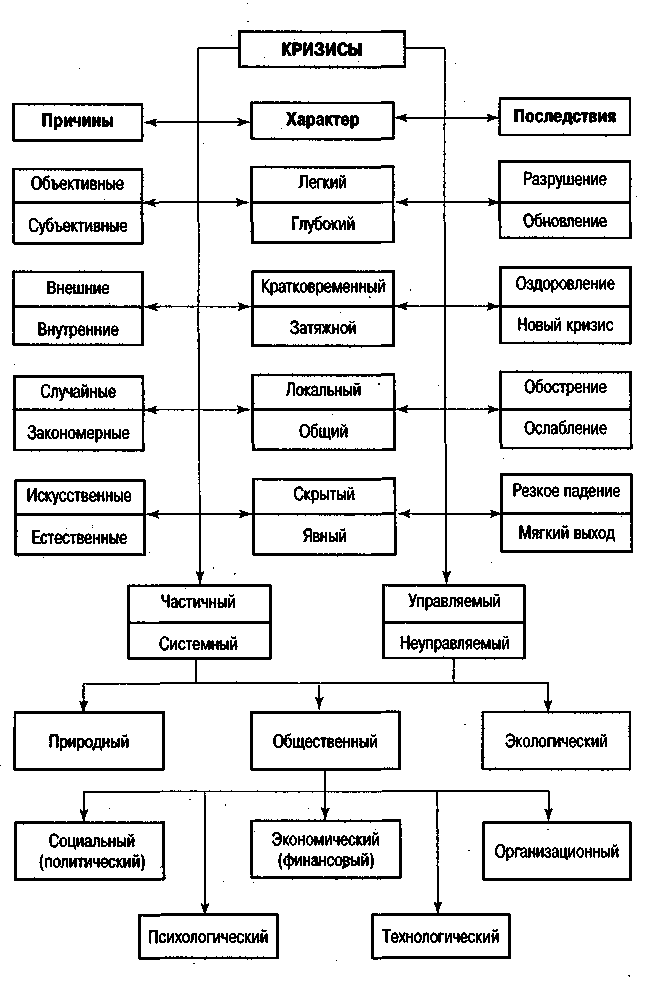


*Рис,* ***1.3.* Возможные последствия кризисов**

**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**

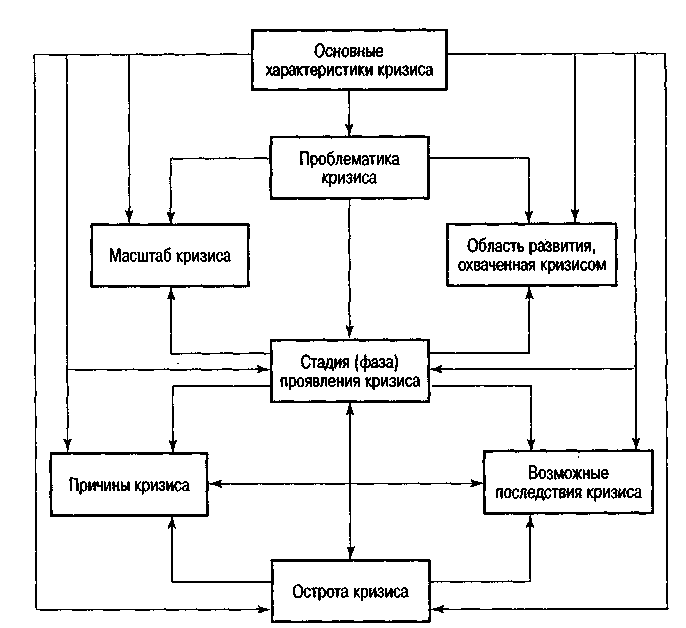
Типология кризисов имеет большое значение в их распозна­вании, а следовательно, и успешном управлении ими. Классифика­ционные признаки реального кризиса могут рассматриваться и как его параметры, «подсказывающие» или определяющие оценку ситуации, разработку и выбор удачных управленческих решений. Опасность 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.