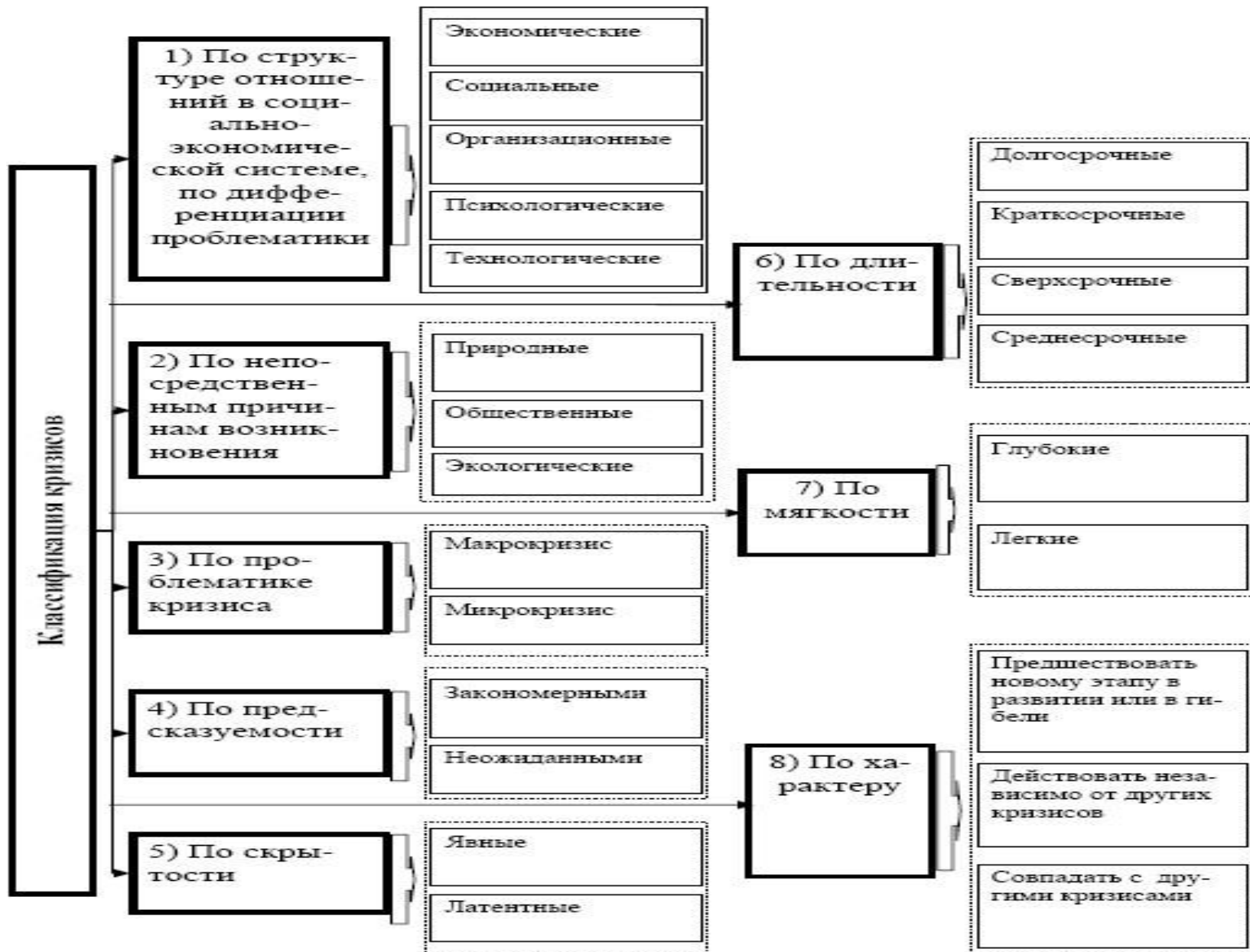


*Кризис* — это крайнее обострение противоречий в социально-экономической системе (организации), угрожающее ее жизнестойкости в окружающей среде. Кризис может пониматься и как этап в развитии социально-экономической системы, необходимый для устранения напряжений и неравновесий в ней. Может возникнуть ситуация, при которой механизмы, связанные с существующей системой регуляции, оказываются не в состоянии изменить неблагоприятные конъюнктурные процессы, когда обостряются противоречия, развивающихся в недрах важных институциональных форм, определяющих режим накопления материальных благ. В ходе кризиса оказываются нежизнеспособными самые важные закономерности, на которых базируются организация производства, перспективы прибыльного использования капитала, распределение стоимости и структура общественного спроса.

- **Функции кризиса.** Кризисы прогрессивны, при всей их болезненности. Кризис выполняет в динамике движения систем три важнейшие функции:
  - – резкое ослабление и устранение устаревших элементов господствующей, но уже исчерпавшей свой потенциал системы;
  - – расчистка дороги для утверждения первоначально слабых элементов новой системы, будущего цикла;
  - – испытание на прочность и передача в наследство тех элементов системы, которые аккумулируются и переходят в будущее.
- **Динамика кризиса.** Кризис переживает несколько стадий в своей динамике:
  - – латентный, скрытый период, когда его предпосылки созревают, но еще не прорываются наружу;
  - – период обвала, стремительного обострения всех противоречий, резкого ухудшения всех показателей динамики. В этот период набирают силу, открыто проявляются и вступают в борьбу элементы следующей системы, представляющей будущее;
  - – период смягчения кризиса, создания предпосылок для его преодоления, перехода к фазе депрессии, обеспечивающей временное равновесие между потерявшей свою былую силу системой и утвердившейся, показавшей свою силу новой.



- 1) По структуре отношений в социально-экономической системе, по дифференциации проблематики ее развития выделяются группы:
- 
- – *экономические кризисы* отражают острые противоречия в экономике страны или экономическом состоянии отдельной организации. Это кризисы производства и реализации товаров, взаимоотношений экономических агентов, кризисы неплатежей, потери конкурентных преимуществ, банкротства и пр. В группе экономических кризисов отдельно можно выделить *финансовые кризисы* – это кризисы денежного выражения экономических процессов;
- – *социальные кризисы* возникают при обострении противоречий или столкновении интересов различных социальных групп: работников и работодателей, профсоюзов и предпринимателей, работников различных профессий, персонала и менеджеров и др. Особое положение в группе социальных кризисов занимает политический кризис – кризис в политическом устройстве общества, кризис власти, классов;
- – *организационные кризисы* проявляются как кризисы разделения распределения функций, регламентации деятельности подразделений, как отделение административных регионов или дочерних предприятий;
- – *психологические кризисы* – это кризисы психологического состояния человека, проявляющиеся в виде стресса, приобретающего массовый характер, в возникновении чувства неуверенности, паники, страха за будущее, неудовлетворенности работой и социальным положением;
- – *технологический кризис* возникает как кризис новых технологических идей в условиях явно выраженной потребности в новых технологиях, кризисы НТП – обострение противоречий между его тенденциями, возможностями, последствиями.

- 2) 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.
- 3) По проблематике кризиса можно выделить *микрорезис* – присущи большие объемы и масштабы проблематики – и *микрорезисы* – затрагивает только отдельную проблему или группу проблем. Существуют *общие* – охватывают всю социально-экономическую систему и *локальные кризисы* – только часть ее.
- 4) По предсказуемости кризисы могут быть *закономерными* (предсказуемыми) и *неожиданными* (случайными). *Предсказуемые кризисы* наступают как этап развития, они могут прогнозироваться и вызываются объективными причинами накопления факторов возникновения кризиса – потребностью реструктуризации производства, изменением 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.
- 5) По скрытости существуют кризисы *явные* – протекают заметно и легко обнаруживаются – и *латентные* – являются скрытыми, протекают относительно незаметно и поэтому наиболее опасны.
- 6) По длительности кризисы можно классифицировать как *краткосрочные, среднесрочные, долгосрочные и сверхсрочные*.
- 7) По мягкости кризисы бывают *глубокими* – острые кризисы часто ведущие к разрушению различных структур социально-экономической системы и протекают сложно и неравномерно – и *легкие* – мягкие кризисы протекают более последовательно и безболезненно, их можно предвидеть и ими легче управлять.
- 8) По своему характеру кризисы могут *предшествовать* новому этапу в развитии системы либо ее гибели, *действовать независимо* от других либо *совпадать*, взаимодействуя с ними, вызывая эффект синергии, выступать как неизбежная закономерно повторяющаяся фаза цикла либо как случайный результат стихийного бедствия, крупной ошибки.

- Кризисы можно определить по *факторам их проявления* — наиболее значимым показателям, параметрам функционирования системы, свидетельствующим о наличии разбалансированности, острых противоречиях в ней. В отличие от фактора *симптом кризиса* — это первоначальный признак надвигающейся проблемы, показатель наиболее уязвимых сторон в функционировании системы.
- *Типология кризисов* включает отдельные группы экономических, социальных, организационных, психологических, демографических, экологических, распределяемых таким образом, по структуре отношений в социально-экономической системе, по проблематике ее развития. Причем разные типы кризисов можно представить как цепочку, в которой разрыв одного звена, т. е. появление фактора одного из типов кризиса тянет за собой возникновение факторов других типов.
- *Экономические кризисы* отражают острые противоречия в экономике страны или экономическом состоянии отдельной организации. Это кризисы перепроизводства, падения продаж, противоречий во взаимоотношениях экономических агентов рынка, кризисы неплатежей, потери конкурентных преимуществ и разорения предприятий.

- Основными факторами экономического кризиса являются сокращение общего объема промышленного производства, производственных мощностей, рост уровня инфляции, гиперинфляция, снижение ВВП, внешнеторгового оборота, падение курсов ценных бумаг, развал в сельском хозяйстве, снижение инновационной активности предприятий, рост числа банкротств компаний.
- *Политические кризисы* характеризуются острыми противоречиями в политическом устройстве общества, затрагивающими интересы различных социальных групп, правящих элит, оппозиционных партий. Факторами политических кризисов являются: резкое снижение легитимности власти, ее обесценивание в глазах граждан, отсутствие у власти способности управления происходящими в обществе процессами, смена правящей верхушки, отставка правительства, "министерская чехарда", резкое обострение социальных конфликтов, приобретающих ярко выраженный политический характер. Острый политический кризис может протекать как: конституционно-правовой, связанный с прекращением действия или ограничением основного закона страны; кризис партийной системы, вызванный расколом в партиях, ведущих общественных силах; правительственный кризис, связанный с ограничением или невозможностью государственно-административного воздействия; внешнеполитический кризис, вызванный нарастанием внешних угроз, войн, падения международного авторитета страны.

- *Антикризисное управление* – это управление в условиях риска и предотвращение банкротства организации; это система управленческих мер по диагностике, предупреждению, нейтрализации и преодолению кризисных явлений и их причин на всех уровнях экономики. Следовательно, понятие антикризисного управления применяется в двух значениях:
  - *1) в широком смысле слова* – это системное управление объектом хозяйствования на том или ином уровне экономики, под углом зрения противодействия кризиса;
  - *2) в узком смысле* – система организационно-управленческих мер в отношении отдельного предприятия, попавшего в состояние кризиса, что обычно выражается в неплатежеспособности, которая в случае затяжного непреодолимого характера нейтрализуется через процедуру банкротства.



- **Концепция антикризисного управления** рассматривается либо как проблема исключительно макроэкономического масштаба, и при этом упускается из виду, что кризисы возникают в отдельной организации и не всегда зависят от общей экономической обстановки, либо рассматриваются только экономические аспекты кризиса в организации и оставляются в стороне социальные, политические, психологические, природные и другие факторы (рис. 2).
- **Предметом** антикризисного управления являются факторы кризиса, т. е. все проявления совокупного обострения внутренних и внешних противоречий, приводящих к наступлению кризиса.
- **Суть** антикризисного управления выражается в положениях:
  - – кризисы можно предвидеть, ожидать и вызывать;
  - – кризисы можно ускорять, предварять, отодвигать;
  - – к кризисам можно и необходимо готовиться;
  - – кризисы можно смягчать;
  - – управление в условиях кризиса требует особых подходов, специальных знаний, опыта и искусства;
  - – кризисные процессы могут быть управляемыми, что способно ускорять эти процессы и минимизировать их последствия.

- Для преодоления кризисного состояния необходима реализация **системы антикризисного управления** (реализацией этой системы на практике занимаются кризис-менеджеры) – это система методов предварительной диагностики и возможной защиты организации от банкротства, которая предусматривает реализацию следующих шагов исследования:
- 1) периодическое исследование финансового состояния предприятия с целью раннего обнаружения признаков его кризисного развития, вызывающих угрозу банкротства;
- 2) определение масштабов кризисного состояния предприятия;
- 3) изучение основных факторов, обусловивших кризисное развитие предприятия;
- 4) формирование целей и выбор основных механизмов антикризисного финансового управления предприятием при угрозе банкротства;
- 5) внедрение внутренних механизмов финансовой стабилизации предприятия;
- 6) выбор эффективных форм санации предприятия;
- 7) финансовое обеспечение ликвидационных процедур при банкротстве предприятия.

- **Механизмом антикризисного управления** является вся совокупность и целостность элементов, входящих в теорию и практику антикризисного управления:
- – *субстанциональные элементы* (субъекты антикризисного управления; отношения и связи участников антикризисного процесса, законодательная база антикризисного регулирования);
- – *функциональные элементы* (принципы антикризисного регулирования, антикризисная стратегия предприятия, антикризисная политика предприятия, антикризисное прогнозирование, антикризисные процедуры, программы по финансовому оздоровлению предприятия, мониторинг состояния предприятий, маркетинг антикризисного управления, принятие управленческих решений, координирование и организация их выполнения, введение системы стимулов, учет и контроль результатов функционирования).
- В механизме антикризисного управления, имеющем свои особенности, приоритеты должны отдаваться:
- – мотивированию, ориентированному на антикризисные меры, экономии ресурсов, избеганию ошибок, осторожности, глубокому анализу ситуаций, профессионализму и пр.;
- – установкам на оптимизм и уверенность, социально-психологическую стабильность деятельности;
- – инициативности в решении проблем и поиску наилучших вариантов развития;
- – корпоративности, взаимоприемлемости, поиску и поддержке инноваций.
- Все это в совокупности должно найти отражение в стиле управления, который характеризуется: профессиональным доверием, целеустремленностью, исследовательским подходом, принятием ответственности.

- Самым непосредственным образом социальные и демографические кризисы связаны с *психологическими кризисами*, которые наиболее ярко проявляются в периоды больших перемен в обществе, в условиях нестабильности и падения уровня жизни людей. Факторы психологического кризиса: это появление неврозов, приобретающих массовый характер, рост неудовлетворенности граждан своим социальным положением, эмоциональная опустошенность у людей, усталость от перемен, обострение чувств неуверенности, страха, массовый рост числа сердечно-сосудистых и других заболеваний вследствие усиливающейся стрессовой нагрузки, ухудшение социально-психологического климата в обществе (в коллективе предприятия). В бизнесе психологический кризис проявляется как отсутствие у предпринимателей желания инвестировать в бизнес, производство, неверие в улучшение ситуации, стремление вывести капиталы из страны.

- К **характеристикам** антикризисного управления следует отнести:
- 1) *Функции антикризисного управления* – это виды деятельности, которые отражают предмет управления и определяют его результат. Они отвечают на простой вопрос: что надо делать, чтобы управлять успешно в преддверии, процессе и последствиях кризиса.
- В этом отношении 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

# Причины кризиса и потребность в антикризисном управлении



## Факторы, определяющие эффективность антикризисного управления

№ п/п	Наименование фактора	Характеристика фактора
1	Профессионализм кризис-менеджера и его специальная подготовка	Имеется в виду не только общий профессионализм управления, который необходим, но и профессиональные знания и навыки, отражающие особенности антикризисного управления
2	Искусство управления, данное природой	Особенно важно проводить психологическое тестирование менеджеров, отбирать личности, которые способны чутко реагировать на приближение кризиса и управлять в экстремальных ситуациях
3	Прогнозирование тенденций и мониторинг кризисных ситуаций	Видение будущего, основанное на научно обоснованном анализе, а также специально организованные действия по определению вероятности и реальности наступления кризиса, что необходимо для его своевременного обнаружения и распознавания кризисной ситуации
4	Методология разработки рискованных управленческих решений	Такая методология создана и освоена
5	Корпоративность	Это понимание и принятие всеми работниками целей организации, готовность самоотверженно работать для их достижения; это особый вид интеграции всех деловых, социально-психологических и организационных отношений; это внутренний патриотизм и энтузиазм
6	Лидерство	Определяется не только личностью менеджера, но и его уверенностью, сложившимся стилем работы, авторитетом власти, существованием антикризисной команды
7	Оперативность и гибкость управления	В кризисных ситуациях часто возникает потребность в быстрых и решительных действиях, инерционность в этом случае может играть отрицательную роль
8	Стратегия антикризисных программ	Потребность в изменении стратегии управления и в разработке специальных программ антикризисного развития

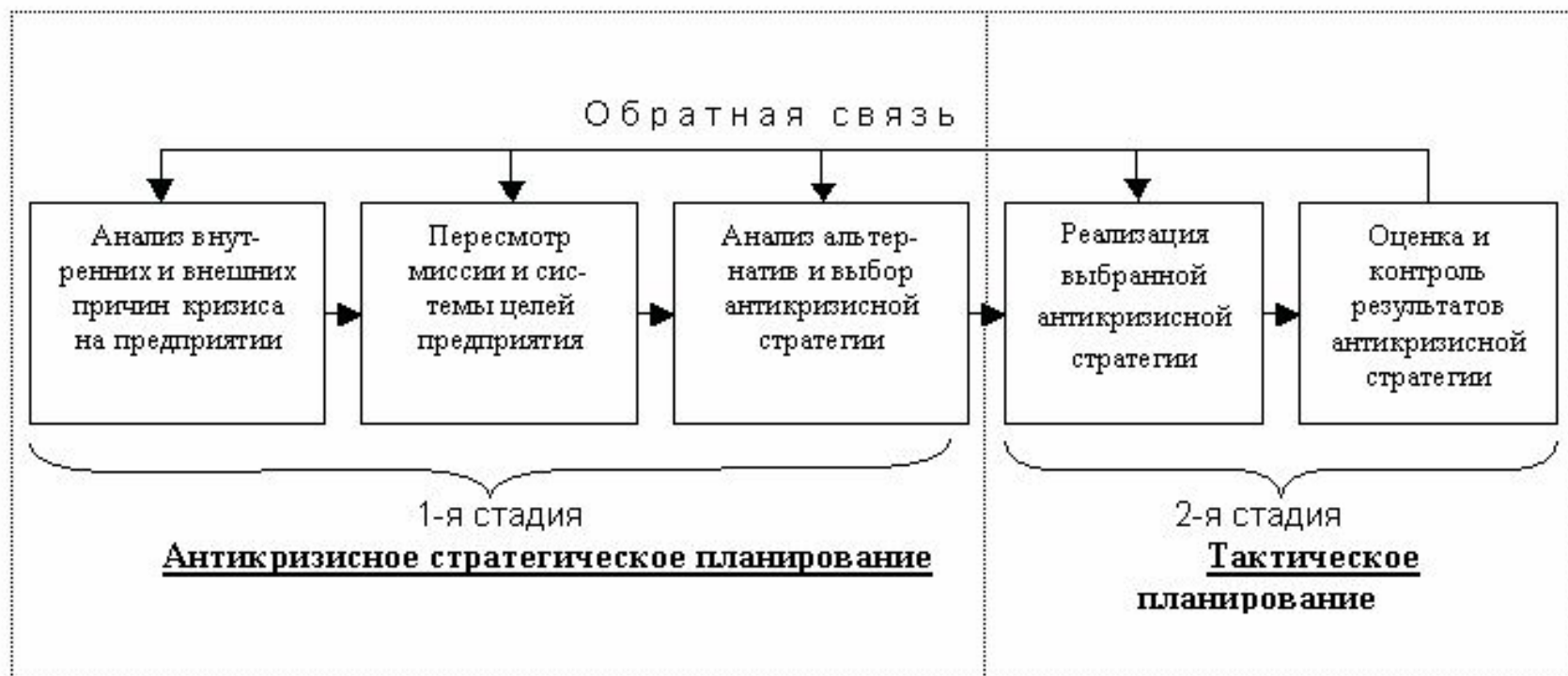
- *Социальные кризисы* возникают при обострении противоречий и столкновении интересов различных социальных групп и часто являются продолжением экономических кризисов, потому что последние сопровождаются такими негативными социальными проявлениями, как падение уровня занятости, рост цен на потребительские товары, снижение уровня жизни граждан, сокращение государственных ассигнований на образование и здравоохранение. Основными факторами социальных кризисов являются: значительное снижение качества жизни граждан, безработица, нищета, рост числа серьезных заболеваний, ухудшение криминогенной обстановки, утечка умов, коррумпированность общества, полное разрушение системы ценностей, в том числе и духовных. Разновидностью социального кризиса является демографический кризис, негативными проявлениями которого является превышение показателей смертности над показателями рождаемости, негативные миграционные процессы, вызывающие отток квалифицированных специалистов, нехватку производительных кадров в экономике, неблагоприятные изменения в половозрастной структуре населения.

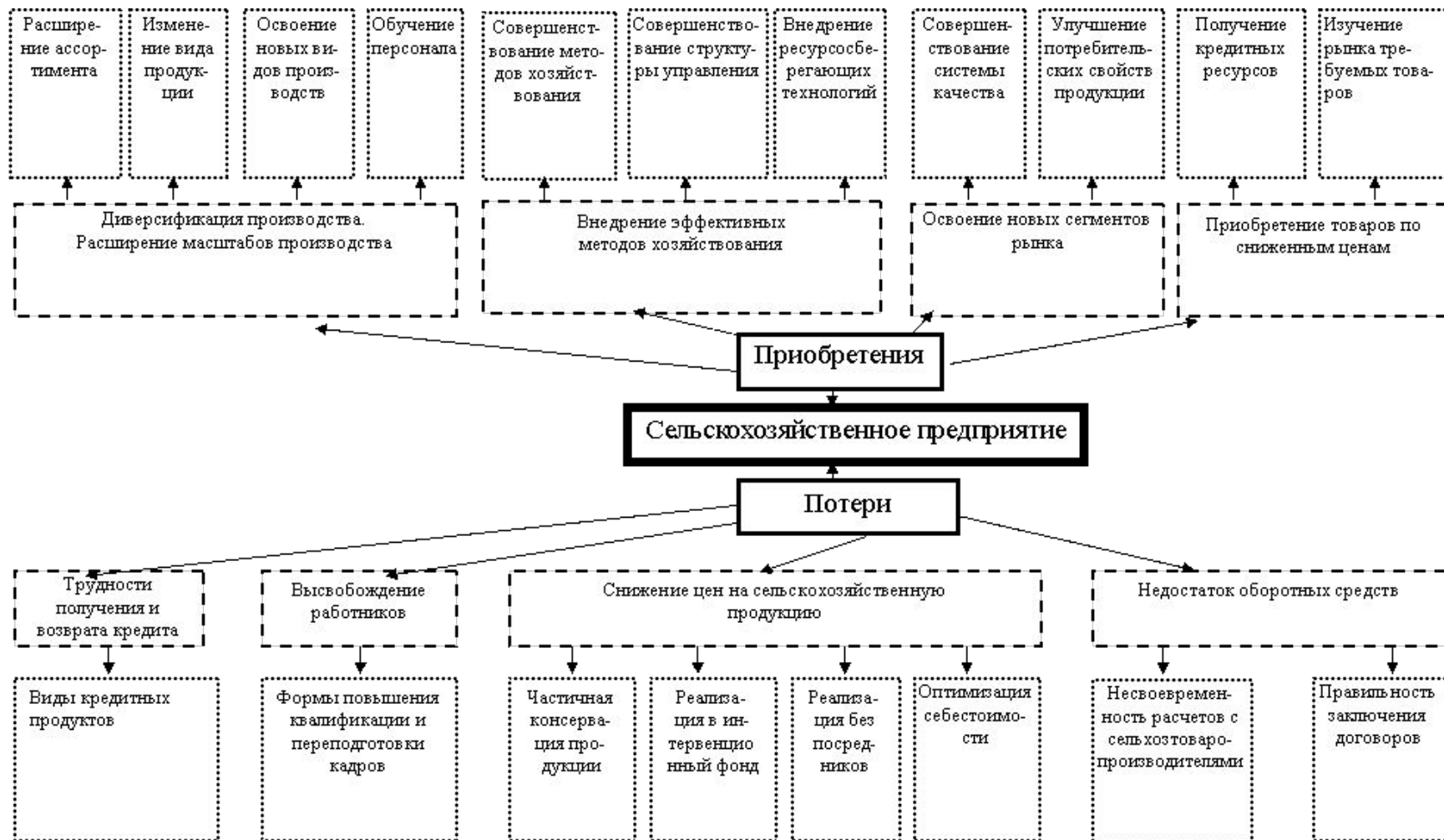


- *Экологические кризисы* вызваны природными, стихийными явлениями, такими как: землетрясения, ураганы, пожары, климатические изменения, наводнения, а также часто они являются ре *Причины кризиса* могут быть: объективными — связанными с циклическим развитием системы, потребностями модернизации, реструктуризации, воздействием внешних факторов, и субъективными отражающими ошибки менеджеров в управлении, недостатки в организации производства, несовершенство инновационной и инвестиционной политики.
- *Последствия кризиса* представляют собой возможные состояния системы, ситуации и проблемы, для которых характерны: резкие изменения или последовательная трансформация, обновление организации или ее разрушение, оздоровление или возникновение нового кризиса. Последствия кризиса определяются его характером, типом, уровнем проявления негативных циклических факторов, выбором методик антикризисного управления, которое может сгладить негативные тенденции, способствовать преодолению неблагоприятных факторов, а может, напротив, спровоцировать новый кризис.
- *Антикризисное управление* — это совокупность методов, приемов, позволяющих распознавать кризисы, осуществлять их профилактику, преодолевать их негативные последствия, сглаживать течение кризиса.
- зультатами жизнедеятельности человека.

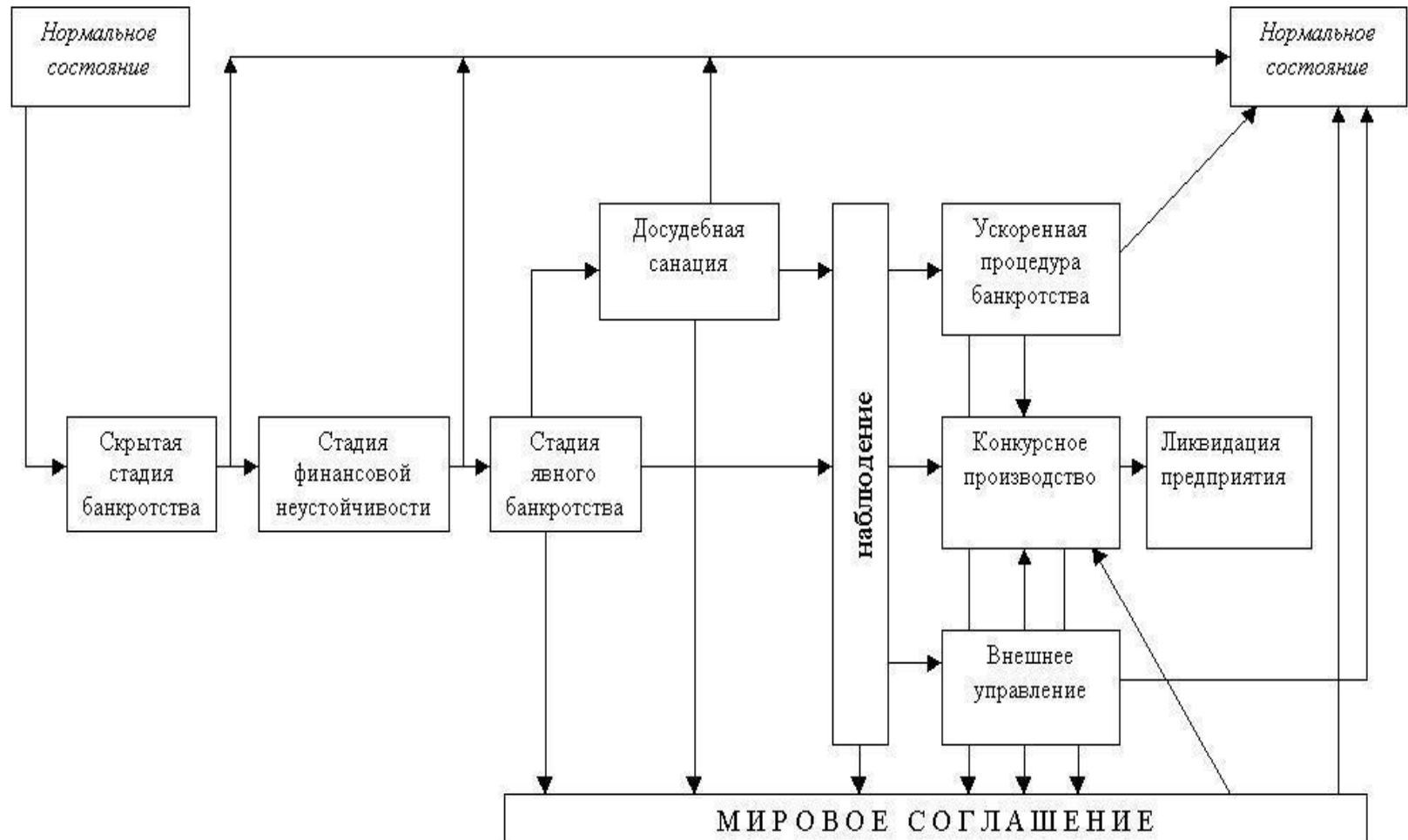
- *Технология антикризисного управления* включает в себя ряд последовательных шагов по реализации механизма воздействия на систему с целью предупреждения, смягчения и преодоления кризисов разных типов. Менеджеру по антикризисному управлению важно иметь системное видение, уметь целиком охватить взглядом ряд взаимосвязанных проблем, которые, к примеру, могут привести организацию к банкротству, или резко ухудшить социальное положение людей. Методы антикризисного управления на уровне государственного регулирования включают: выработку нормативных, законодательных актов, определение направленной финансовой и социальной политики, содействие малому бизнесу, инновационной активности предприятий и конкурентоспособности страны на мировом рынке. На уровне менеджмента организации антикризисное управление — это разработка стратегий, позволяющих достигать конкурентных преимуществ на рынке с учетом рисков; формирование антикризисной команды менеджеров и реализация программы по выходу из кризиса; проведение мероприятий, направленных на привлечение финансовых ресурсов в организацию и реструктуризация кредиторской задолженности; своевременное решение конфликтов и выбор оптимальной кадровой политики, проведение реорганизации на сложном этапе банкротства.







**Рисунок 1.** Стадии банкротства предприятия.





АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ РЕГИОНАЛЬНЫМ ПРОМЫШЛЕННЫМ КОМПЛЕКСОМ

**Факторы спроса, дефицита - нехватки ресурсов**

- валютные курсы
- цены на основные экспортные товары
- цена Сахарского железа
- объем платежеспособного спроса

**Услуги**

- повышение эффективности и устойчивости экономики
- повышение качества жизни населения региона

**Ресурсы**

- человеческий капитал
- природные ресурсы
- земля
- качество среды обитания

**Тенденции**

- инфляция/дефляция
- обострение международной конкуренции
- сжатие/расширение существующих рынков
- рост/снижение валютного курса
- рост/снижение цены продукта
- снижение/рост доприбыли

**Качество**

- снижение ресурсоемкости
- рост производительности труда
- повышение эффективности промышленного производства
- рост конкурентоспособности

**Показатели**

- индекс физического объема промышленного производства
- индекс основных производственных фондов
- удельный вес обрабатывающей промышленности
- уровень рентабельности
- удельный вес обрабатывающей промышленности в платя
- удельный вес обрабатывающей промышленности в платя

**Мониторинг - идентификация**

**Механизмы**

Экономическая

Инвестиционная

Инновационная

Структурно-

Социальная

Организационно-

**Инструменты**

Субсидии

Гранты

Инвестиционные

Регулирование

Бюджетные

Инициативы

Льготы

Лизинг

УСБ

Гранты

ЦПИ

Безурочные фонды



## Этапы управления санацией предприятия

1. Определение целесообразности и возможности проведения санации
2. Обоснование концепции санации
3. Определение направления .....
4. .... формы санации
5. Подбор санатора
6. Подготовка бизнес-плана санации
7. Расчет ..... санации
8. Утверждение бизнес-плана санации
9. Мониторинг реализации мероприятий бизнес-плана санации

Виды кризисов: потребности  
антикризисного

Дефицит  
или  
избыток  
ресурсов

Состояние  
внутренней  
среды рынка

Перспективы  
развития

Качество  
продукта и  
функциони  
рование

Масштабы  
управления

Последствия  
неустойчивости  
(экологич.)

Аварии  
катаклизмы  
и  
последствия

Кризис  
и  
просчёт

Неустойчив  
ость

## Предприятие решает кризисные проблемы

### Сбыт, продажи

Управление отношениями с клиентами  
Конкурентоспособные цены  
Учет индивидуальных потребностей  
Специальные акции

### Управление

Контроль ключевых показателей бизнеса  
Обеспечение ликвидности  
Снижение затрат  
Бюджетирование  
Планирование поступлений и расходов  
Эффективное управление персоналом  
Контроль деятельности филиалов и ДЗО

### Снабжение, закупки

Оптимизация складских запасов  
Правильный выбор поставщиков

### Производство

Анализ себестоимости  
Оптимизация производственных процессов  
Оптимизация затрат на ремонты и ТО  
Оперативный анализ рентабельности заказов



### Потребители

Переходят к Вам от конкурентов,  
получая высокое качество  
обслуживания и более выгодные  
условия

### Банки

Выделяют Ваше предприятие из массы  
неплатежеспособных заемщиков  
с непрозрачными показателями  
и перспективами.  
Готовы обсуждать предоставление кредитов  
на приемлемых условиях.

### Поставщики

Не задирают цены, предоставляют  
кредитную линию, видя стабильность  
оплат с Вашей стороны