

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

***Современные проблемы
антикризисного управления в
образовательной организации:
потребности практики, научная
концепция***

Цель и основные задачи курса

1. **Сформировать** целостное, систематизированное (непротиворечивое) представление о практической потребности антикризисного управления в социально-экономических системах и образовательных организациях.
2. **Представить** концепцию антикризисного управления в развернутом содержании ее практических проблем и их теоретическом обосновании, в структуре специальных знаний.
3. **Оценить проблематику** антикризисного управления и определить тенденции развития его концепции.

Литература

1. **Коротков Э.М.** Антикризисное управление. – М.: Изд-во Юрайт, 2014. – 406с.
2. **Воропаев М.В.** Антикризисное управление школой. _ Ростов н/Д.: Феникс, 2007. – 128 с.
3. **Стратегический менеджмент в образовании:** Учебно-методический комплект материалов для подготовки тьюторов / Т. В. Светенко, И.В. Галковская, Е.Н. Яковлева. – М.: АПК и ППРО, 2007. – 76 с.
4. Стратегическое планирование системных изменений в образовании / Под ред. А.М. Моисеева. – М., 2003.

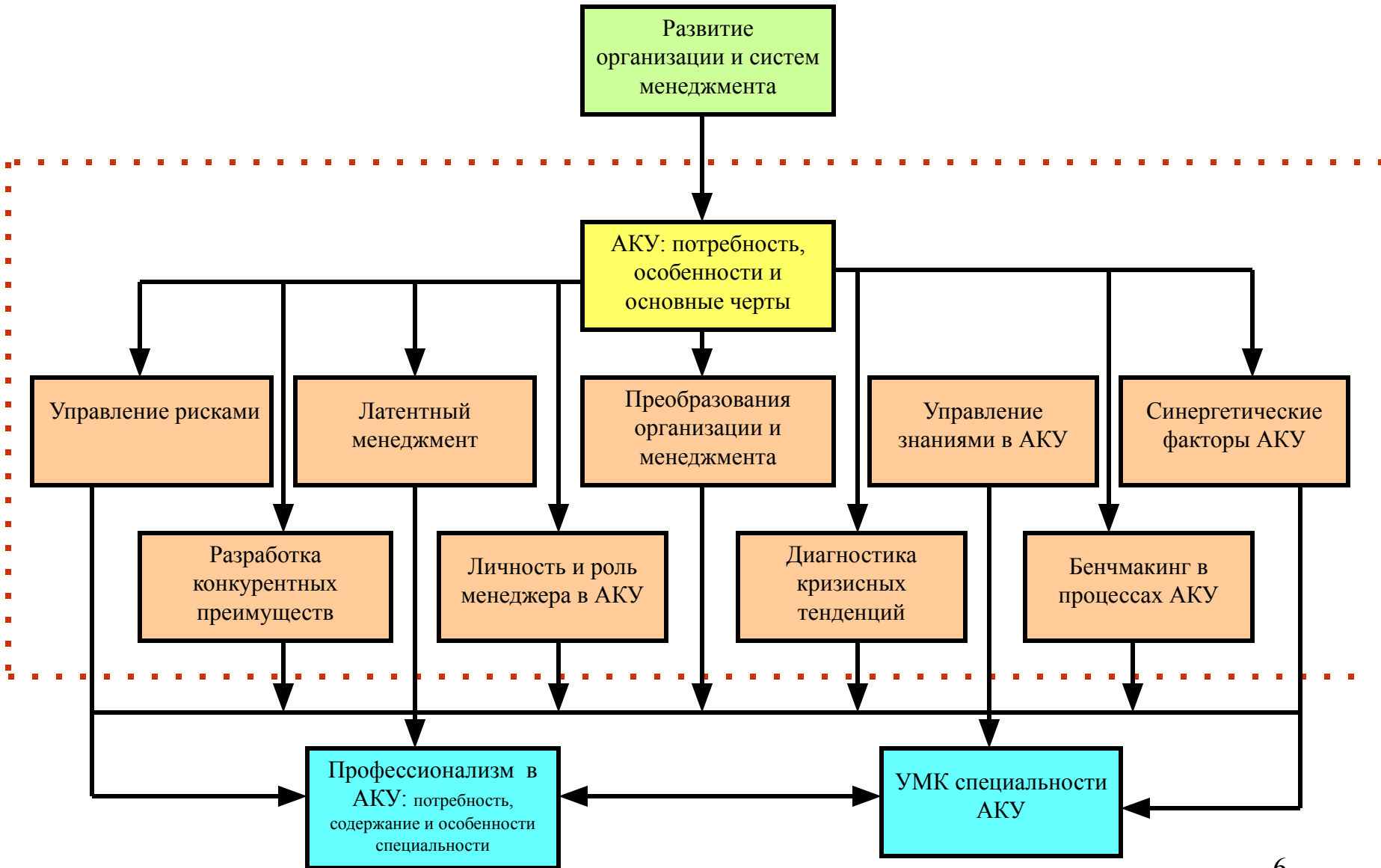
Интернет-ресурсы

- <http://www.aup.ru/> - Административно-управленческий портал, представляет собой бесплатную электронную библиотеку по вопросам экономики, финансов, менеджмента и маркетинга на предприятии.
- <http://www.cfin.ru/press/management/> - журнал "Менеджмент в России и за рубежом", один из лучших журналов по менеджменту. На сайте доступны все архивы старых публикаций;
- <http://www.cfin.ru/> - Корпоративный менеджмент предлагает массу статей по различным вопросам менеджмента,
- <http://www.businessstest.ru/> – деловые тесты, которые помогут определить ваши способности, как менеджера, как лидера, продиагностируют личность на мотивацию к успеху и т. д.

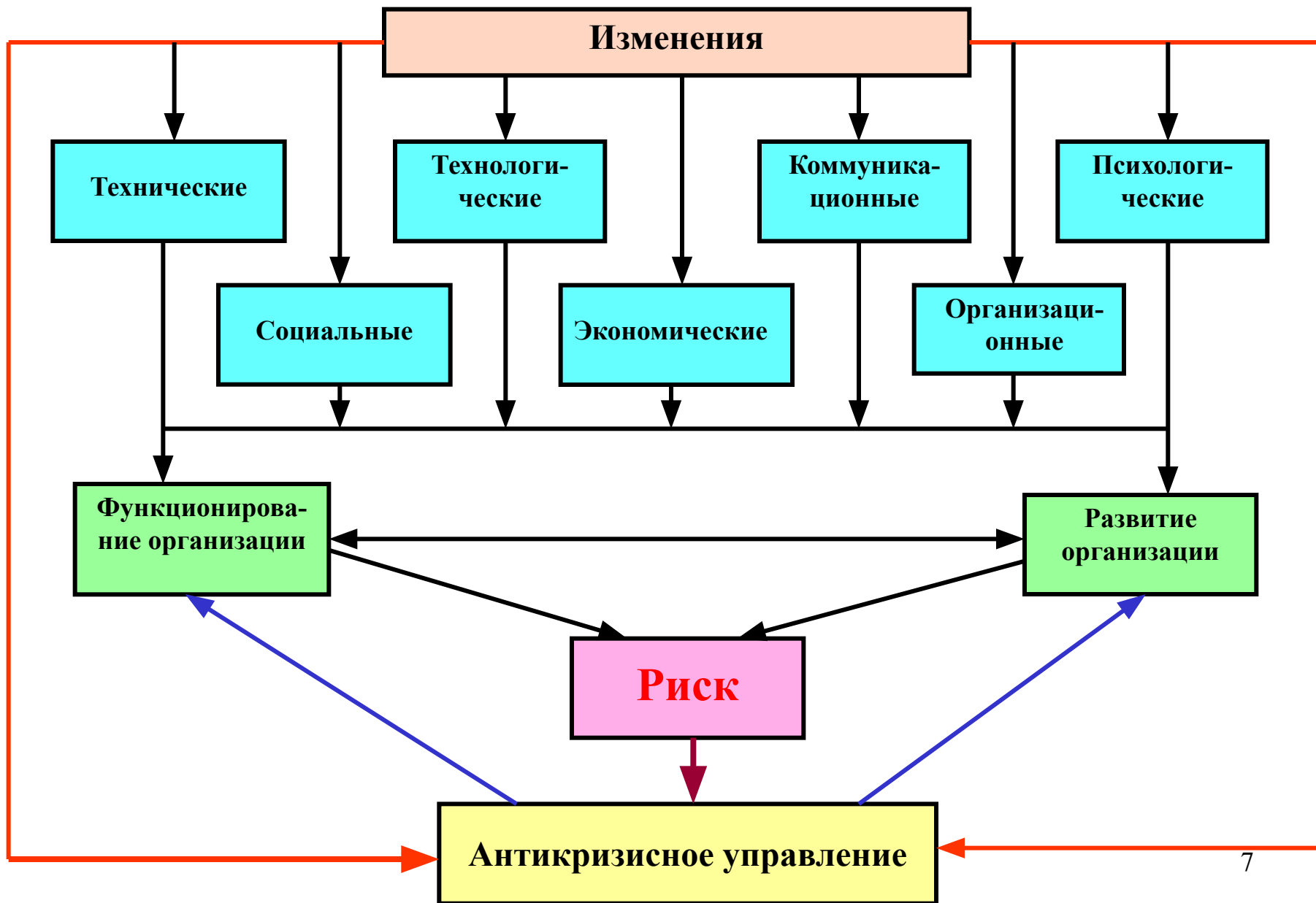
Темы занятий:

- Развитие организации и систем менеджмента. Циклы и кризисы.
- Антикризисное управление: потребность, особенности и содержание.
- Диагностика организации: определение возможностей кризиса.
- Преобразования в менеджменте: опасность кризиса.
- Управление рисками.
- Латентный менеджмент.
- Контролинг: ответственность и своевременность изменений.
- Управление знаниями в антикризисном менеджменте.
- Бенчмаркинг и достижение конкурентных преимуществ.
- Синергетическое управление: сущность, факторы и антикризисное значение.
- Личность и роль менеджера в антикризисном управлении.

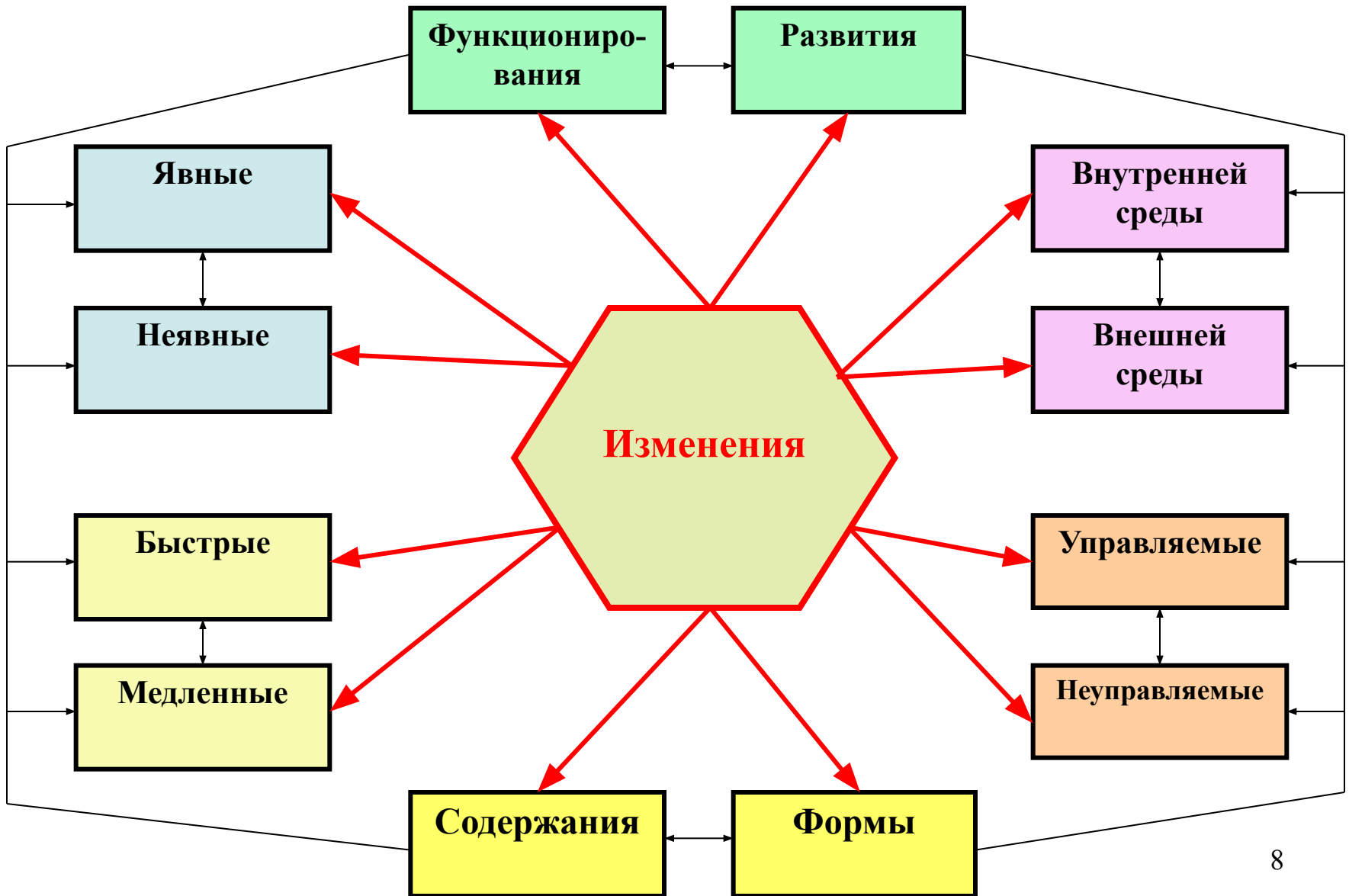
Логическая схема курса



Наш мир – это мир изменений, ритмов и рисков



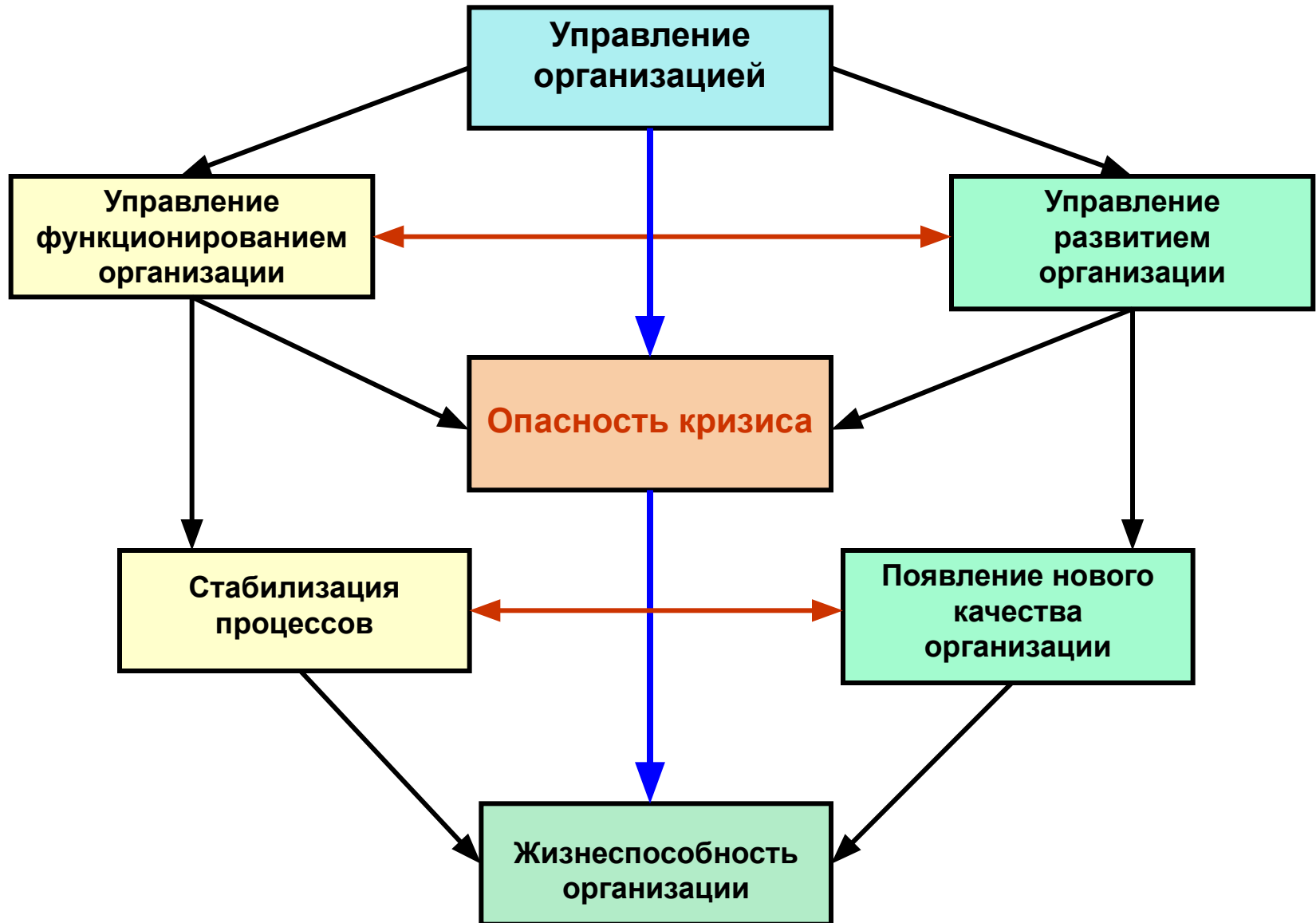
Основные виды изменений



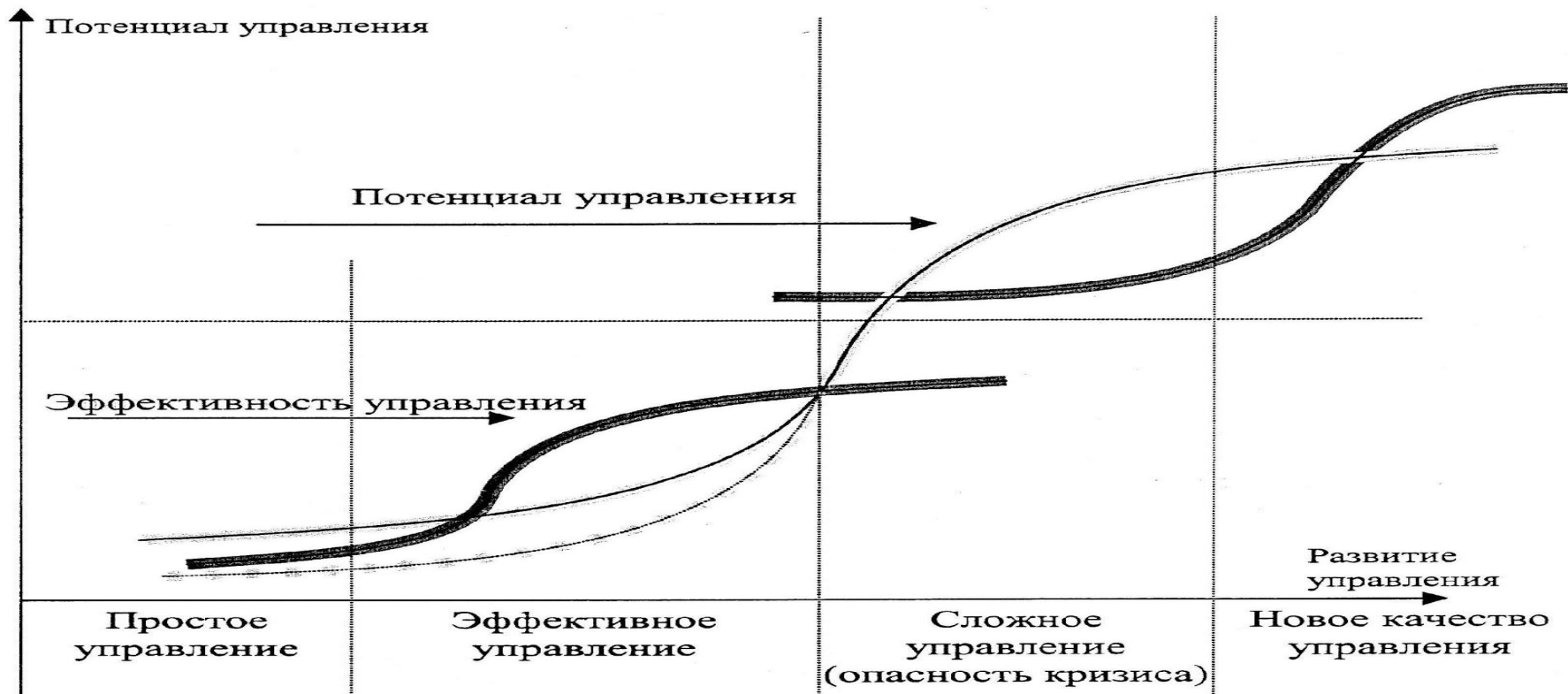
Виды развития



Опасность кризиса и жизнеспособность организации



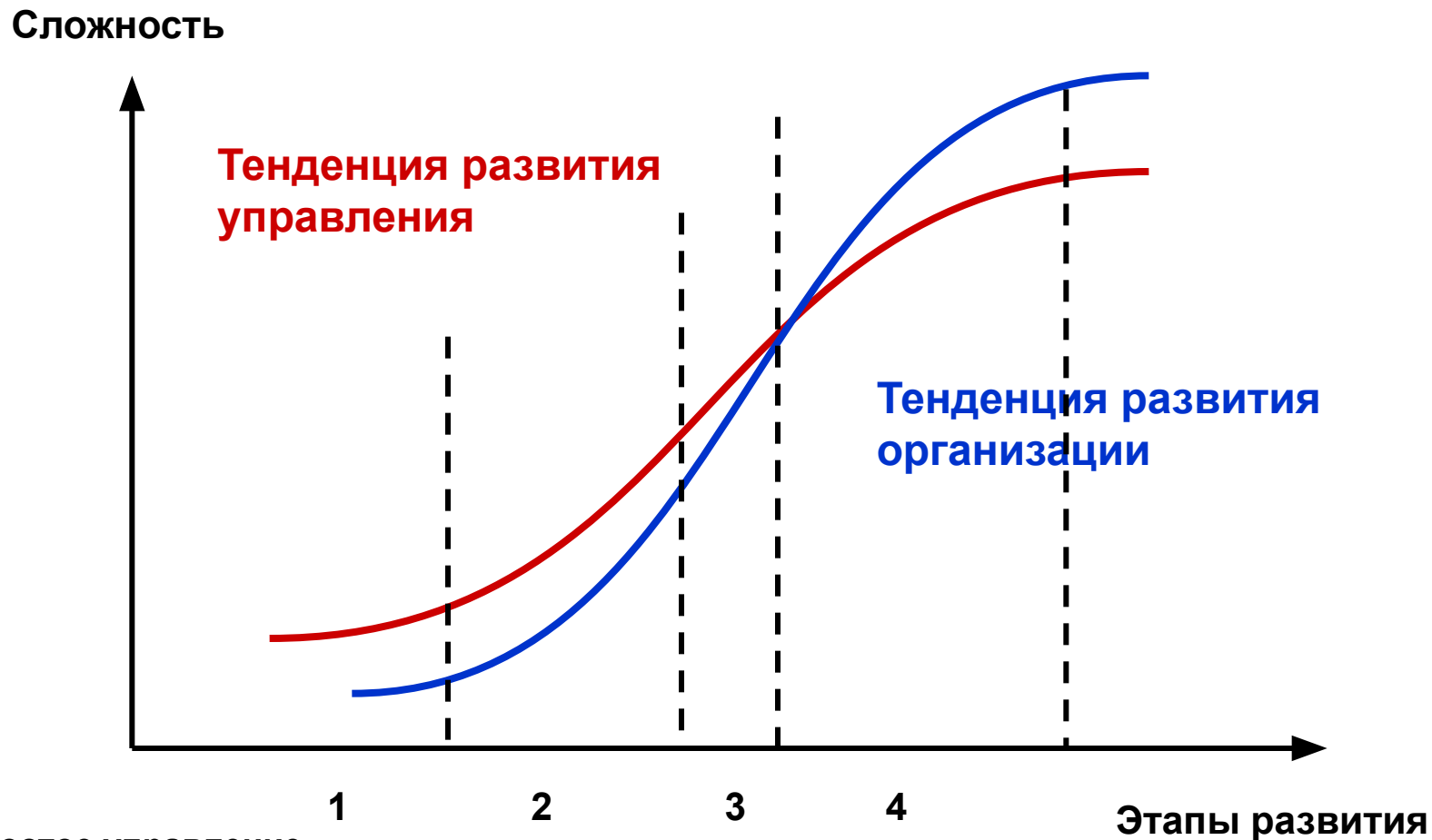
Тенденция развития управления



Признаки и факторы развития

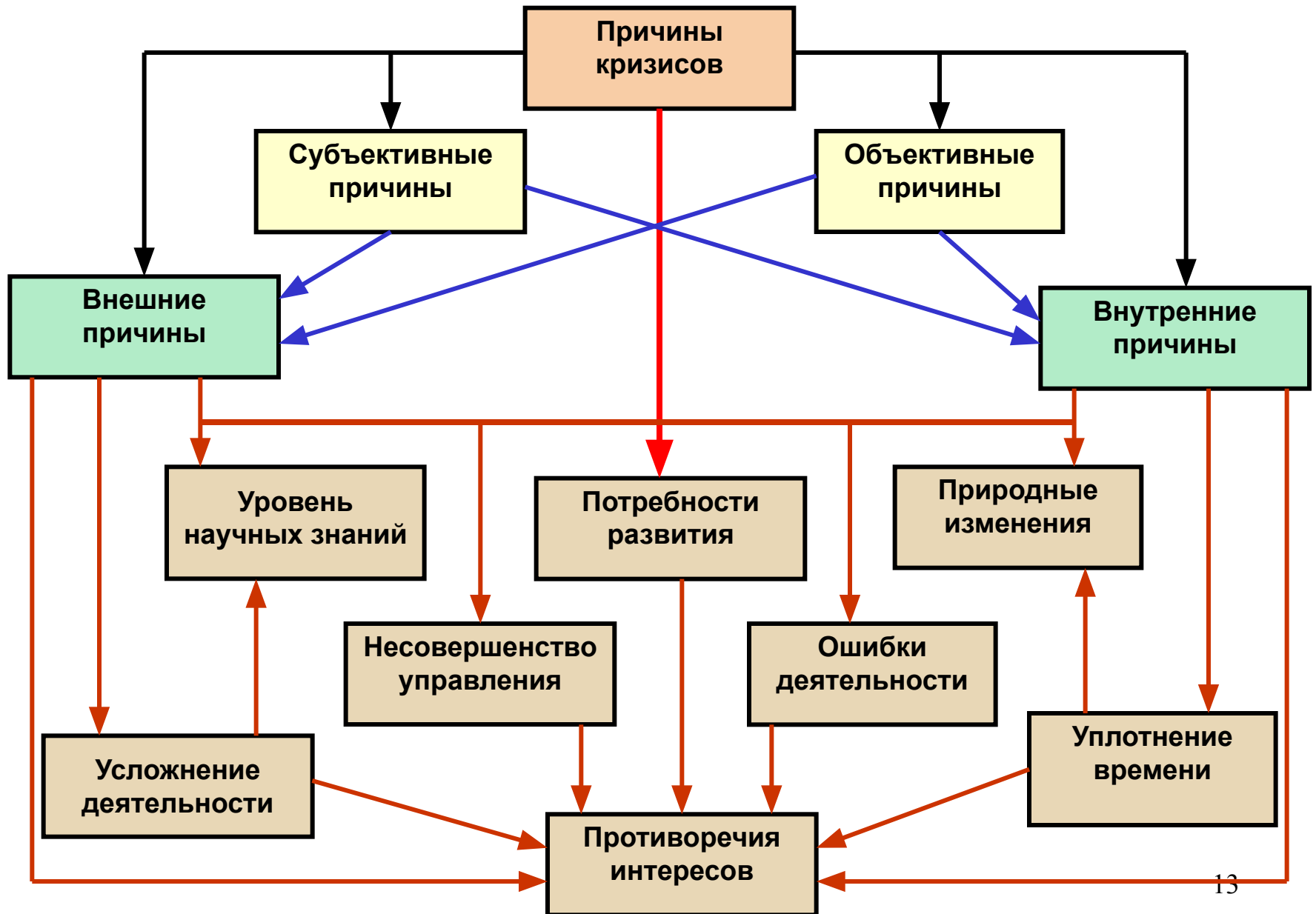
Развитие управления – изменение...	Развитие фирмы – изменение...
организации	масштабов деятельности
персонала	структуры деятельности
технологии управления	продукции
потенциала	технологии
функций управления	ресурсов
целей	производительности (эффект.)
методологии	величины прибыли
концепции	производительной мощности
мотивации	имиджа
технической вооружённости	приращения капитала
эффективности	положения на рынке

Развитие управления в тенденции развития организации



- 1 – простое управление
- 2 – управление в условиях нарастающей сложности
- 3 – управление адаптированное в резкому возрастанию сложности
- 4 – управление не соответствующее сложности организации

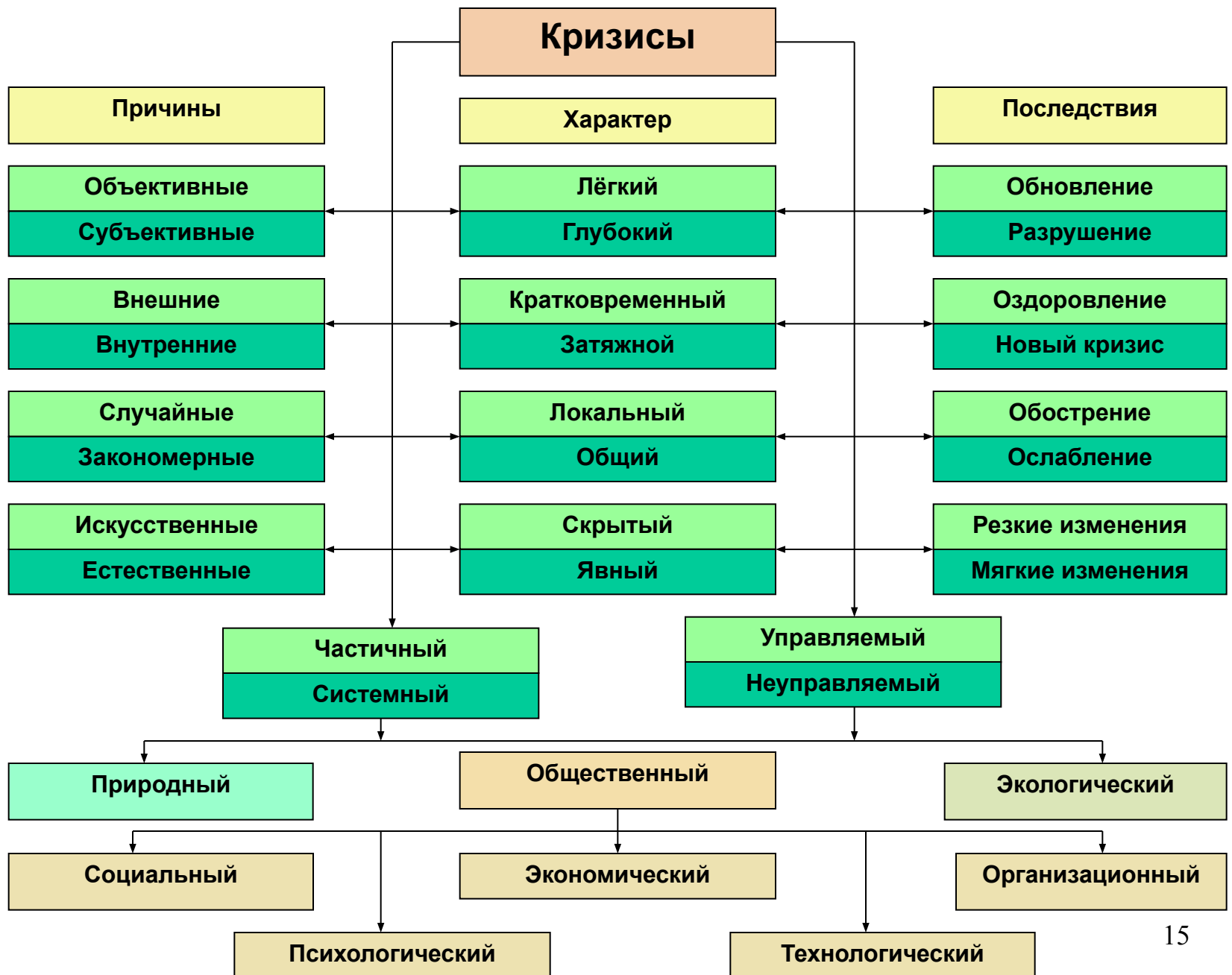
Причины кризисов организации



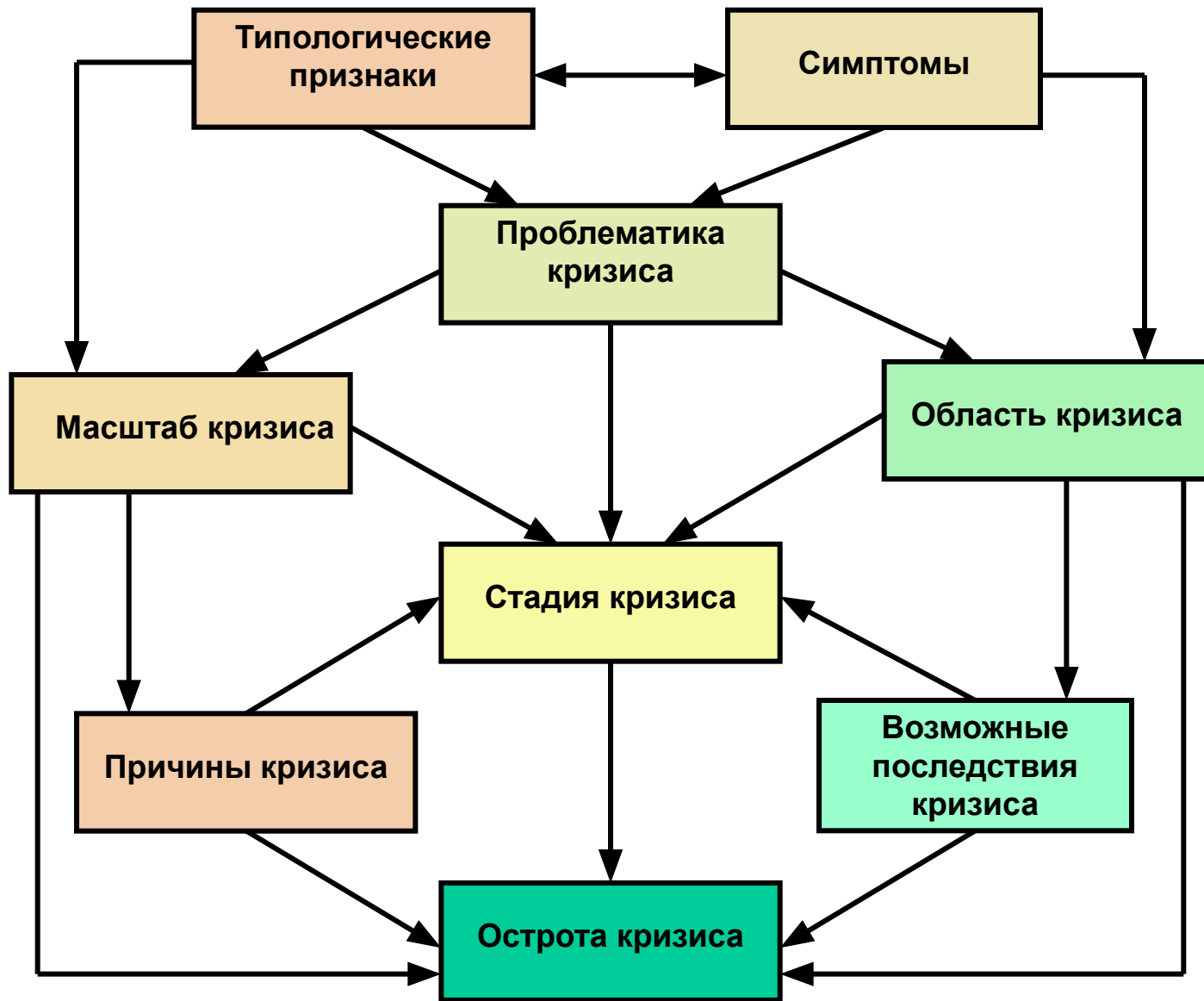
Виды изменений в результате кризиса



Типология кризисов организации



Основные характеристики кризиса



Типология кризисов



Теории цикличности развития экономики и возникновения экономических кризисов

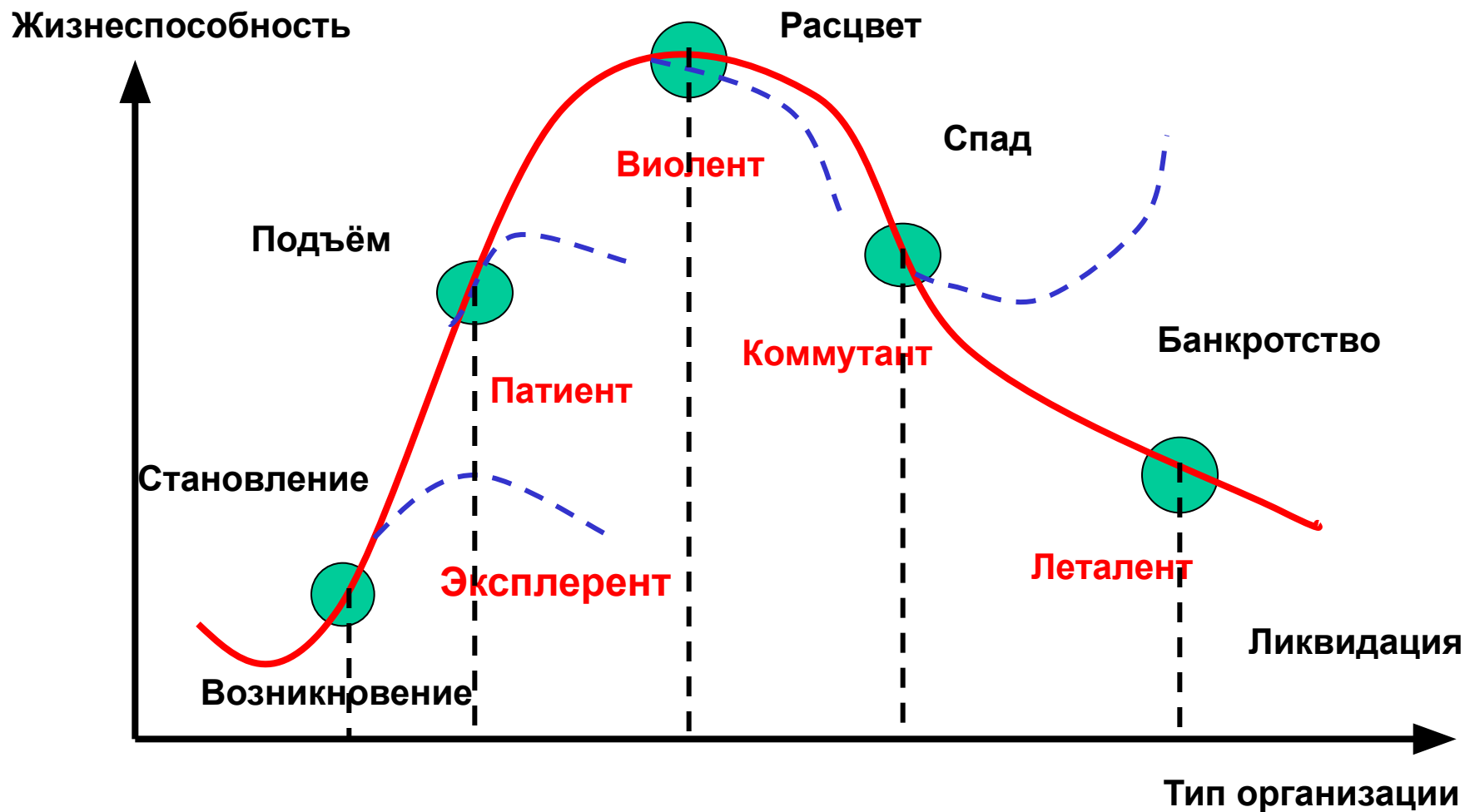
- Теория непреодолимых противоречий между общественным характером производства и частным присвоением его результатов (Маркс, Энгельс и др.)
- Теория диспропорциональности развития экономики и «неравновесия» рынка, вызванных несовершенством управления, непрофессиональным управлением
- Денежная теория, которая объясняет цикл экспансий (сжатием) банковского кредита (Хоутри и др.)
- Теория нововведений, объясняющая цикл использованием в производстве важных нововведений (Шумпетер, Хансен и др.).
- Психологическая теория, трактующая цикл как следствие чередующихся волн пессимистического и оптимистического настроения населения (Пигу, Беджгот и др.)
- Теория недопотребления, усматривающая причину цикличности в слишком большой доле дохода, которую получают богатые и бережливые люди, по сравнению с тем, что может быть инвестировано (Гобсон, Фостер, Катчингс и др.)
- Теория чрезмерного инвестирования (Хайек, Мизес и др.)
- Теория солнечных пятен – погоды – урожая (Джеванс, Мур и др.)

Множество и разновидности циклов экономического развития

- Циклы Кондратьева (длинноволновые циклы). Продолжительность 40-50 лет. Вызваны изменениями технологической базы.
- Циклы Кузнеца. Продолжительность примерно 20 лет. Вызваны сдвигами в воспроизводственной структуре (строительные циклы).
- Циклы Джаглера. Продолжительность 7-11 лет. Вызваны взаимодействием многообразных денежно-кредитных факторов.
- Циклы Китчина. Продолжительность 3-5 лет. Вызваны динамикой относительной величины запасов товарно-материальных ценностей на предприятиях.
- Частные экономические циклы. Продолжительность 1-12 лет. Вызваны колебаниями инвестиционной активности.

В мире существует закон цикличности как единой формы развития природных и общественных процессов. Закономерности социального и экономического развития не могут быть поняты без учета влияния природно-экологических циклов, их взаимодействия с циклами общественного развития.

Жизненные циклы организации: зоны возможных кризисов



Возникновение и распознавание кризиса



Определение необходимых понятий

Факторы – настораживающие события.

Симптомы – появление и проявление кризисных явлений.

Причины – источники возникновения кризисных ситуаций.

Распознавание и идентификация кризиса – обнаружение симптомов, факторов и причин кризиса, определение его содержания, типологической принадлежности, свойств и характера.

Средства распознавания кризиса – интуиция, опыт, специальные знания, анализ, исследования, измерение, диагностика.

Оценка кризиса – определение его роли в развитии организации.

Основные факторы возникновения кризисных ситуаций

Внешние (экзогенные) факторы			Внутренние (эндогенные) факторы		
Общэкономические факторы	Рыночные факторы	Прочие факторы	Производственные факторы	Инвестиционные факторы	Финансовые факторы
<p>Спад объема национального дохода.</p> <p>Рост инфляции.</p> <p>Замедление платежного оборота.</p> <p>Нестабильность налоговой системы.</p> <p>Недостатки законодательства.</p> <p>Снижение уровня реальных доходов населения.</p> <p>Рост безработицы</p>	<p>Снижение емкости внутреннего рынка.</p> <p>Усиление монополизма.</p> <p>Снижение спроса.</p> <p>Рост предложение товаров-субститутов.</p> <p>Нестабильность финансового рынка.</p> <p>Снижение активности фондового рынка.</p> <p>Нестабильность валютного рынка</p>	<p>Политические факторы.</p> <p>Негативные демографические факторы.</p> <p>Стихийные бедствия.</p> <p>Ухудшение криминогенной ситуации.</p> <p>Разгул коррупции.</p> <p>Ухудшение международных отношений.</p>	<p>Неэффективный маркетинг.</p> <p>Неэффективная структура текущих затрат.</p> <p>Низкий уровень использования основных фондов.</p> <p>Высокий уровень сезонных и страховых запасов.</p> <p>Недостаточно диверсифицированный ассортимент продукции.</p> <p>Неэффективный производственный менеджмент.</p>	<p>Неэффективный фондовый портфель.</p> <p>Высокая продолжительность строительно-монтажных работ.</p> <p>Существенный перерасход инвестиционных ресурсов.</p> <p>Невыполнение запланированных объемов прибыли по реализованным проектам.</p> <p>Неэффективный инвестиционный менеджмент.</p>	<p>Неудачная финансовая стратегия.</p> <p>Неэффективная структура активов (низкая ликвидность).</p> <p>Большая доля заемного капитала.</p> <p>Рост дебиторской задолженности.</p> <p>Высокая доля краткосрочных источников заемного капитала.</p> <p>Высокая стоимость капитала.</p> <p>Превышение допустимых пределов финансового риска</p>

Возможные, непосредственные причины кризиса



Типология кризисов

Кризисы в организации



Различные подходы к пониманию антикризисного управления

- Антикризисное управление – это управление в период кризиса. Но кризисы приходят и уходят. Решающим является профессионализм и искусство управления.
- Антикризисное управление – это финансовая политика, не больше.
- Управление безопасностью – вот что главное в антикризисном управлении. Может быть так и обозначать эту проблему?
- Всякое управление связано с рисками. Антикризисное управление – это управление рисками.
- Антикризисное управление отражает проблему организации и профессионализма. Это бездефектное управление, исключение грубых ошибок в управленческих решениях. Главный акцент на разработке решений.
- Существует концепция комплексного подхода к пониманию антикризисного управления – это тип управления, имеющего рецепторы и механизмы распознавания разнообразных кризисов, учета и использования их особенностей в практике управления.

Разные мнения и различные подходы к пониманию антикризисного управления

1. **Всякое управление является антикризисным.**
2. **Это управление в период кризиса. Но кризисы не могут быть вечными. Кризисы проходят и потребность в антикризисном управлении исчезает.**
3. **Проблемы антикризисного управления – это проблемы чисто финансовые, проблемы неплатежеспособности. Тогда это раздел финансового менеджмента.**
4. **Антикризисное управление – это управление безопасностью.**
5. **Аналогия антикризисного управления – управление рисками.**
6. **Антикризисное управление – это проблема рациональной организации и профессионализма управления (бездефектное управление или управление качеством решений).**
7. **Концепция антикризисного управления – это комплексная проблема непрерывного действия различных факторов управления организацией (социально-экономической системой), учитывающего тенденции ее циклического развития.**

Антикризисное управление -

- рассматривается как тип управления, ориентированного на предвидение, распознавание кризисных ситуаций, а также готовность к управлению в условиях кризиса и выхода из него с новым импульсом дальнейшего развития организации.**
- при этом значительный акцент делается на понимании субъективных и объективных причин возникновения кризиса в условиях циклического развития организации, возможностей прогнозирования кризисов и учета рисков.**

Антикризисное управление

- Область знаний в науке менеджмента
- Оценка процессов и тенденций менеджмента.
- Приемы и средства эффективного менеджмента в условиях неустойчивости развития.
- Гармонизация деятельности с учетом циклического развития организации.

Концепция антикризисного управления в системе профессиональных знаний в области менеджмента



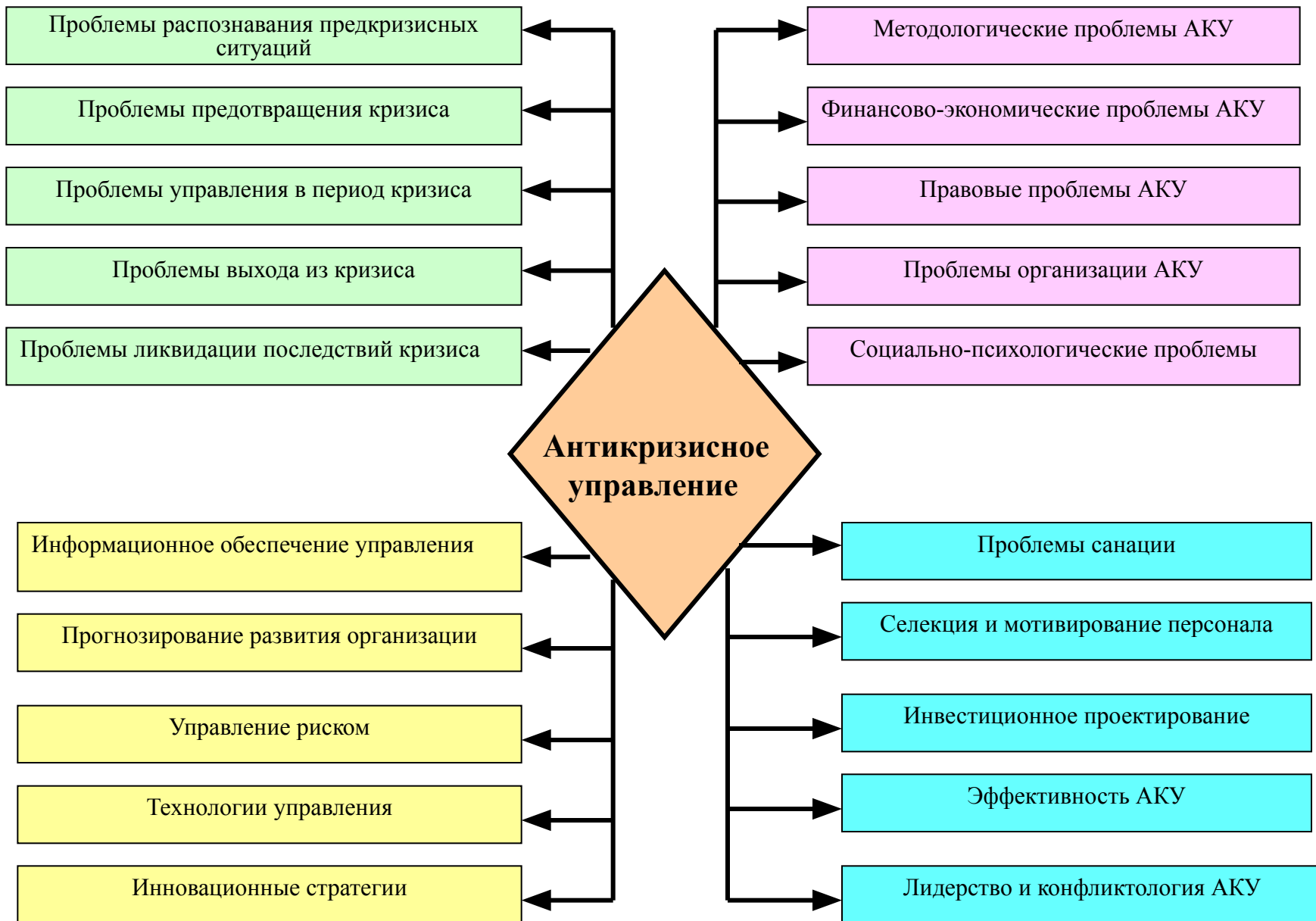
Основные факторы формирования концепции антикризисного управления



Парадигма концепции антикризисного управления

- 1. Цикличность развития организации определяет объективность кризисов.**
- 2. Кризисы разнообразны и отличаются многими своими характеристиками.**
- 3. Кризисы неизбежны, но не обязательно смертельны для организации. Возможен выход из кризиса и при этом возрождение, трансформация, перерождение, реконструкция организации.**
- 4. Существует потребность и необходимость антикризисного управления, основанного на предвидении, профилактике кризиса, смягчении его результатов и учете его особенностей.**
- 5. Антикризисное управление - это не только управление в кризисной ситуации, это управление, учитывающее возможность и неизбежность кризиса.**
- 6. Существуют экономические, финансовые, социально-психологические, организационные, этические и др. аспекты антикризисного управления.**
- 7. Необходима общая теория антикризисного управления, обобщающая основные черты всех этих аспектов.**

Проблематика антикризисного управления



Методология и организация менеджмента: взаимодействие, соответствие, противоречия

<p>Внимание методологии управления</p> <p>Методология не ориентирована на организационные возможности, опасность возникновения противоречий целей и средств управления ведущее к кризисным ситуациям</p>	<p>Гармония методологии и организации управления, способствующая мотивации и профессионализму, корпоративной культуре, проявлению антикризисного управления</p>
<p>Недостаточно определенная методология и плохая организация управления. Возникновение конфликтов, опасность анархизма, высокая вероятность кризисов</p>	<p>Возможность стратегических просчетов в следствии недостаточного внимания методологии, опасность возникновения бюрократизма, снижения адаптивности взаимодействий, вероятность конфликтных ситуаций</p>

Внимание организации управления

Основные виды антикризисного управления

Признаки сравнительного анализа	Опережающее антикризисное управление	Реактивное антикризисное управление
Целевая установка	Поддержание устойчивости. Готовность к кризисным ситуациям. Профилактика случайных кризисов	Оперативные действия по выживаемости системы.
Временные ограничения	Прогнозируемый период до возникновения угрозы кризиса.	Моменты явной угрозы наступления кризиса (банкротства).
Ресурсные ограничения	Сравнительно мягкие	Предельно жесткие
Информационные потребности	О состоянии внешней и внутренней среды. Научно- аналитическая информация	Оперативная информация о состоянии внутренней среды
Необходимые темпы изменений	Ритмичность прогнозно- аналитической работы. Спокойные темпы	Высокие темпы работы. Дефицит времени. Стрессовые ситуации.
Уровень неопределенности	Относительно высокий, но зависит от методик и сроков прогнозирования	Средний или низкий, зависит от информационного обеспечения управления.
Степень централизации управления.	Относительно не высокая, отвечающая по потребностям нормальной ритмичной работы.	Завышенная с усилением контроля и ответственности.
Сочетание страте- гических и такти- ческих решений.	Оправдывается задачами предотвращения угроз и использованием возможностей.	Преимущественно тактические решения с разработкой замыслов послекризисной стратегии

Приоритеты антикризисного управления



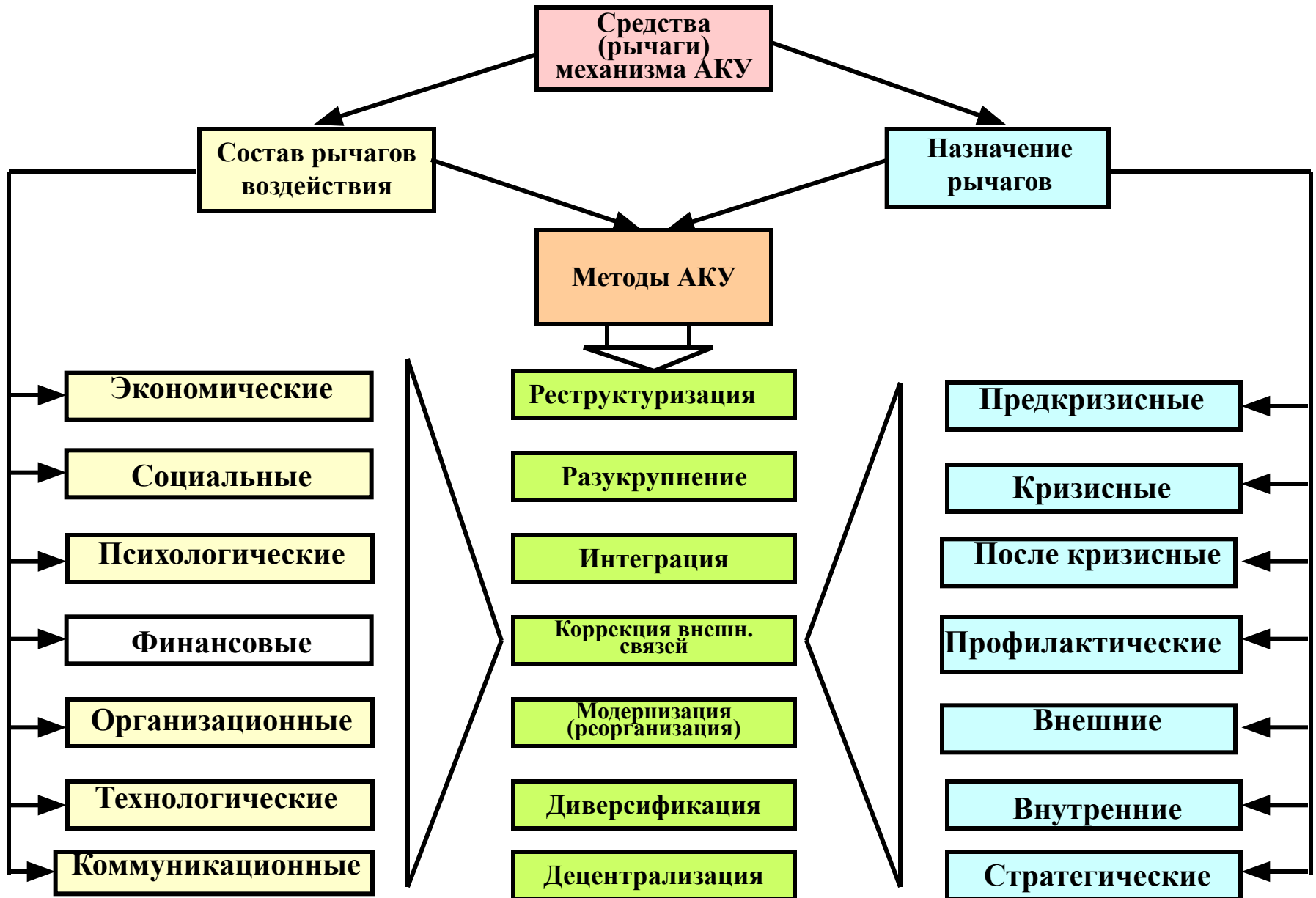
Определение ключевого понятия

Механизм менеджмента – это не только состав и характер рычагов, но главным образом их концептуальное взаимодействие, определяющее эффективность воздействия.

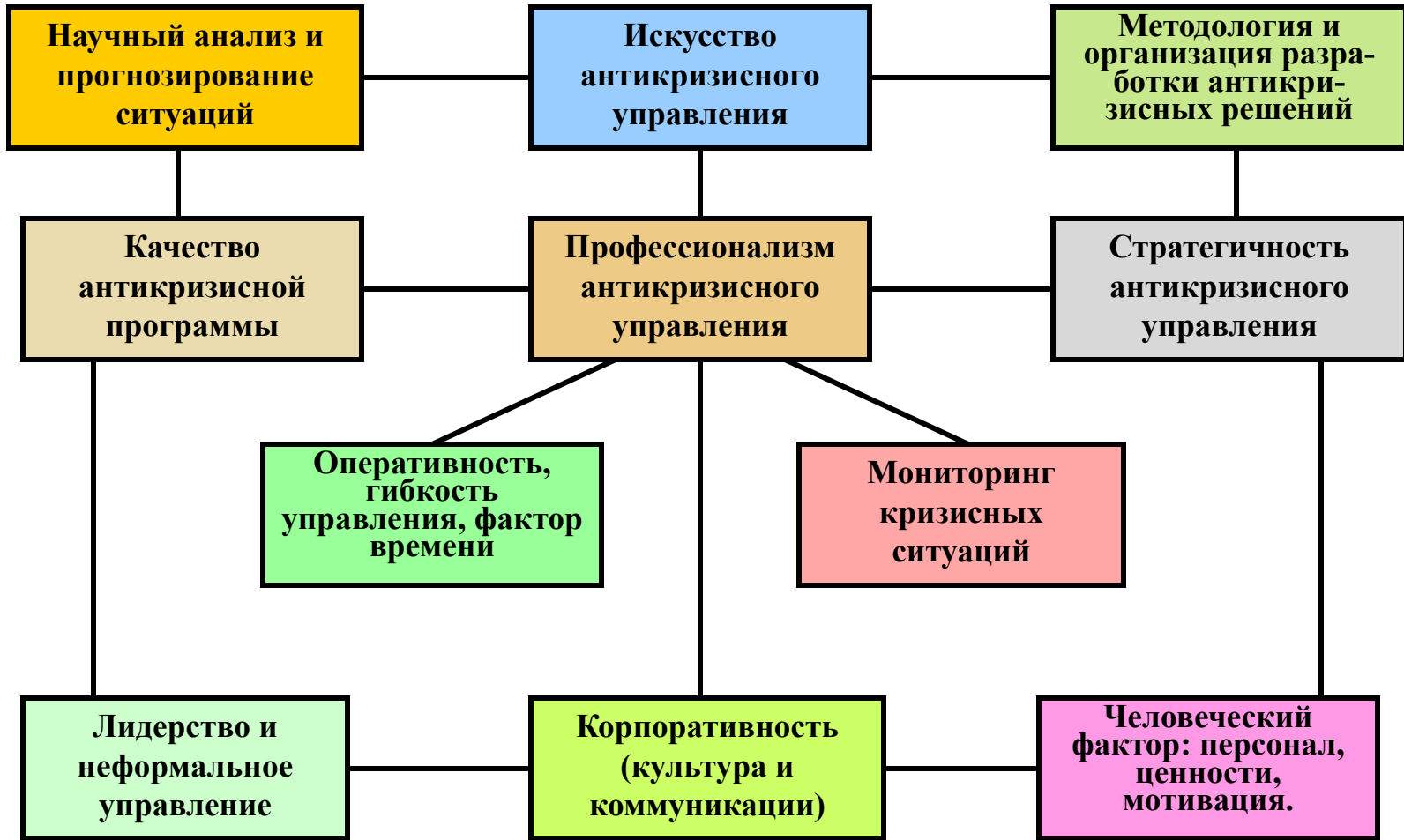
Взаимодействия по концептуальным факторам антикризисного управления могут быть:

- периодическими и постоянными,
- концептуальными и ситуационными,
- устойчивыми и флуктуирующими,
- систематичными и эпизодическими,
- долгосрочными и краткосрочными,
- формальными и неформальными

Механизм и методы антикризисного управления



Принципы эффективности антикризисного управления



Диагностика кризисов в организации

— это совокупность методов, необходимых для оценки текущего состояния организации и направленных на выявление проблем в системе управления, которые являются причинами неблагоприятного финансового состояния и других негативных показателей деятельности.

Диагностику можно понимать как оценку функционирования организации в изменяющейся внешней среде с целью предупреждения кризисов.

Диагностика кризисных ситуаций



Типология диагностики социально-экономической системы

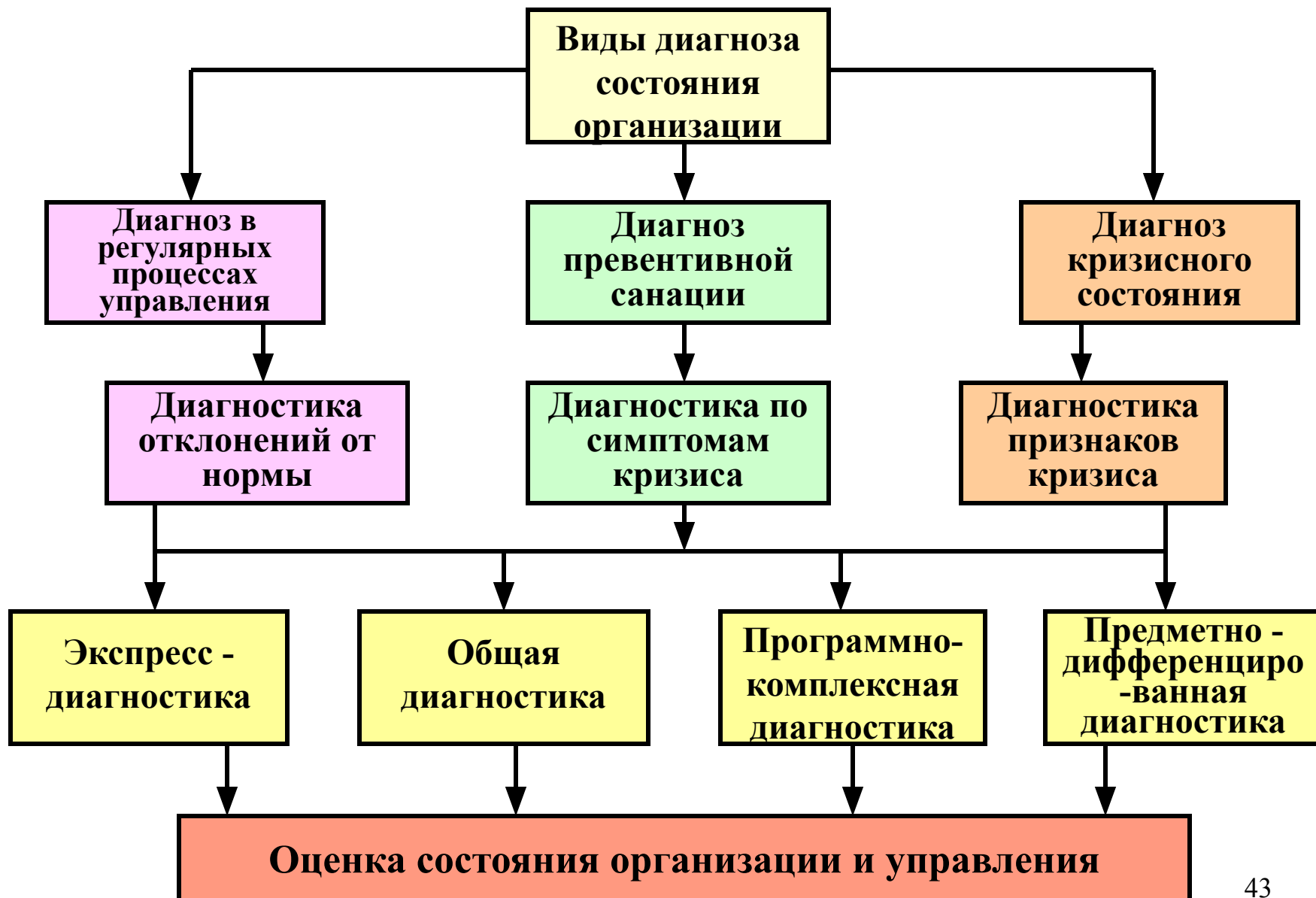
Диагностика - распознавание истинного состояния какого-либо объекта и причин возникновения этого состояния.

Диагноз - фиксированное по времени описание состояния объекта и предмета диагностики, оцениваемое по установленным критериям и параметрам отклонения от нормы.

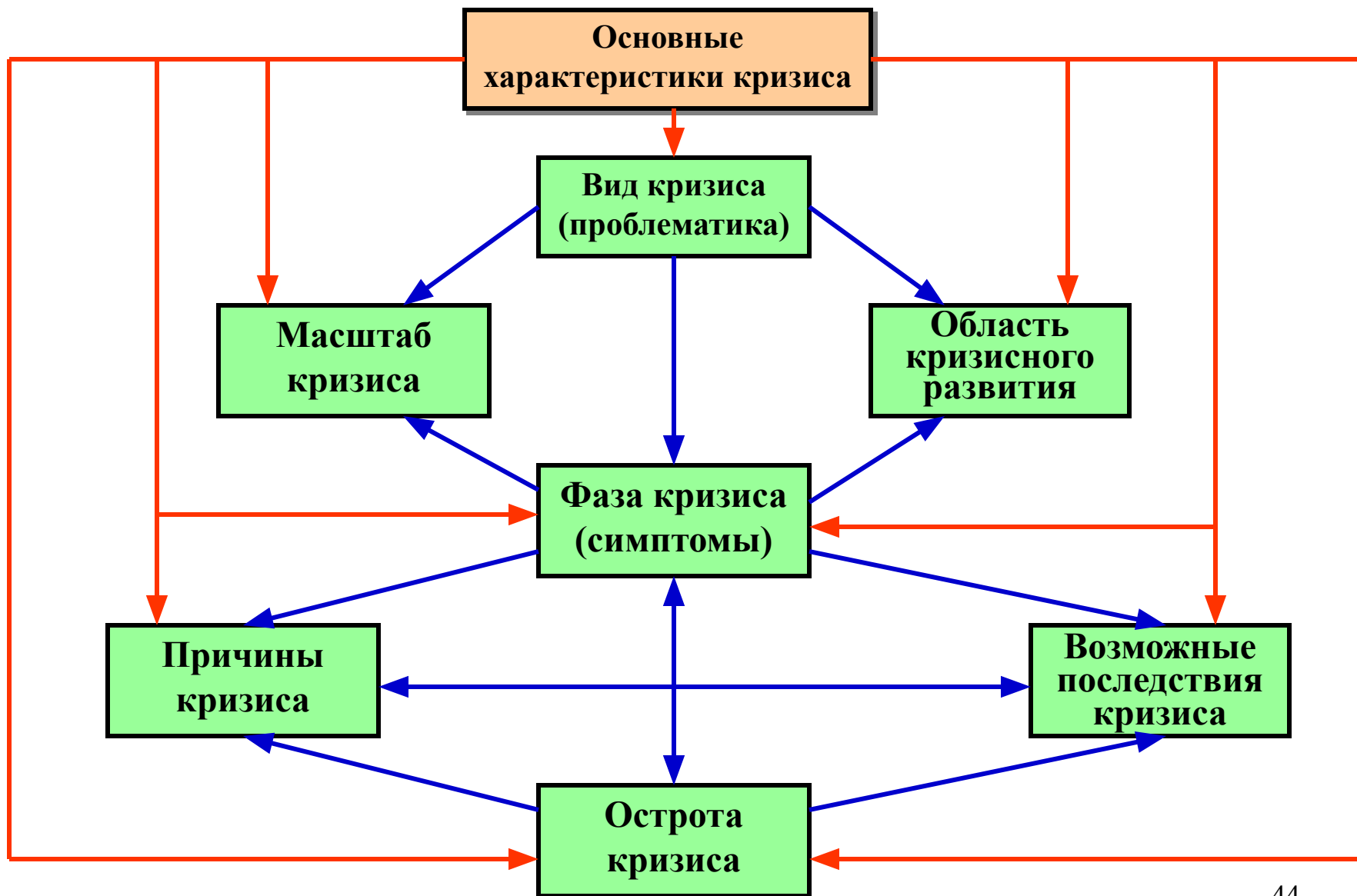
Диагностика - установление отклонений от траектории нормального состояния и развития, **обнаружение** симптомов возможности и опасности кризиса, **определение** причин их возникновения, **оценка** предполагаемых последствий.

Критерии типологии	Типы диагноза	Критерии типологии	Типы диагноза
Назначение	диагноз отклонений диагноз принадлежности диагноз оценочный. диагноз причин профилактический	Сфера деятельности	полный по отдельным сферам частичный
		Предмет	функциональный проблемный
Продолжительность	диагноз экспресс диагноз мониторинг диагноз	Методика	статистический документальный социометрический
Масштаб	общий выборочный локальный	Использование	информационный активизирующий

Типы диагностики в антикризисном управлении



Оценка кризиса в процессах антикризисного управления



Основные индикаторы раннего обнаружения кризисных угроз по внутренним причинам.

Маркетинг

1. Доля рынка сбыта.
2. Уровень доходности рынков сбыта.
3. Коэффициент ценовой эластичности.
4. Коэффициент обеспеченности плана производства заявками на поставку.
5. Процент выполнения плана продаж.
6. Уровень конкурентоспособности продукции.
7. Соотношение расходов на маркетинг (по видам) с выручкой от продаж.
8. Динамика остатков готовой продукции.

Снабжение

1. Уровень обеспеченности построения в материальных ресурсов.
2. Процент исполненных договоров.
3. Коэффициент ритмичности поставок материальных ресурсов.
4. Обеспеченность материальными ресурсами.
5. Уровень качества материальных ресурсов.
6. Соотношение расходов на приобретение материальных ресурсов со стоимостью материальных ресурсов.

Персонал

1. Коэффициент текущей численности персонала.
2. Средний уровень квалификации персонала.
3. Средний возраст персонала.
4. Средний стаж работы персонала.
5. Производительность труда.
6. Средняя продолжительность рабочего дня.
7. Соотношение расходов на персонал (по видам) с объемом произведенной продукции.

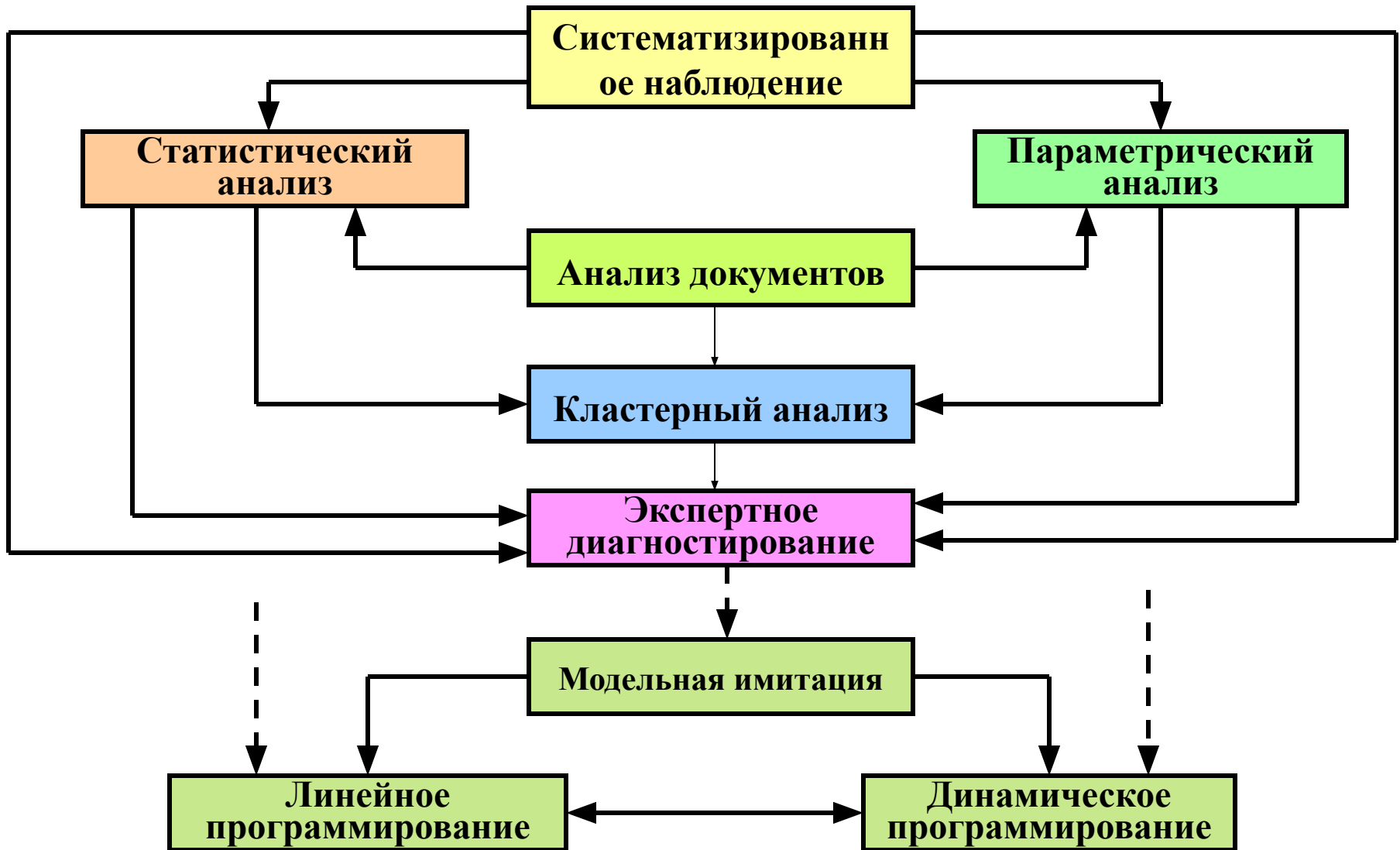
Финансы

1. Рентабельность продаж.
2. Рентабельность собственного капитала.
3. Рентабельность совокупного капитала.
4. Оборачиваемость оборотных средств (по видам).
5. Оборачиваемость собственного капитала.
6. Оборачиваемость совокупного капитала.
7. Коэффициент автономии.
8. Коэф. текущей ликвидности.
9. Коэф. быстрой ликвидности.
10. Коэф. обеспеченности собственными оборотными средствами

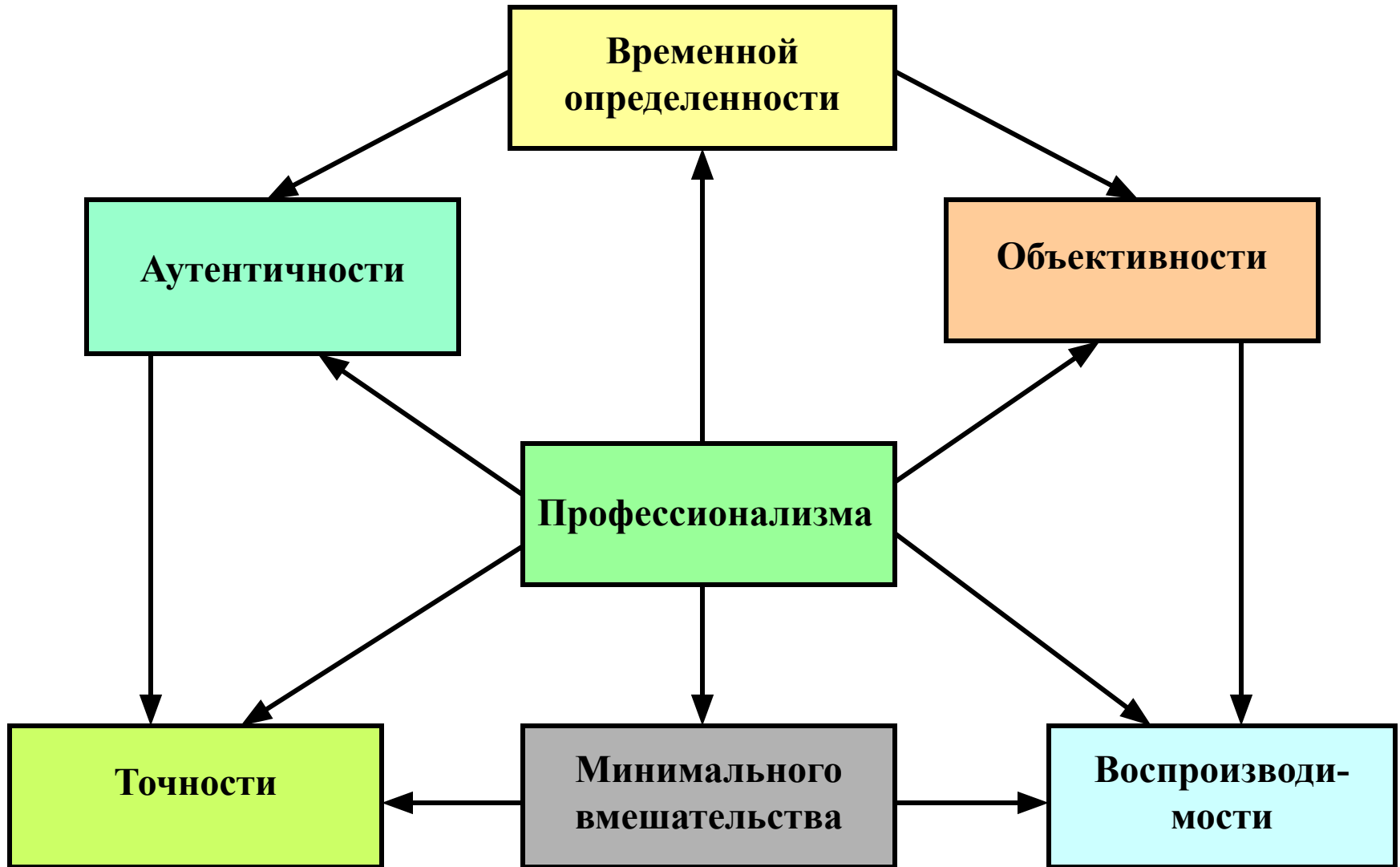
Производство

1. Выполнение плана по производству продукции.
2. Выполнение плана по ассортименту.
3. Коэффициент ритмичности производства.
4. Уровень качества продукции.
5. Материалоотдача.
6. Фондоотдача.
7. Затраты на рубль товарной продукции.
8. Себестоимость отдельных видов продукции.
9. Доля отдельных статей затрат

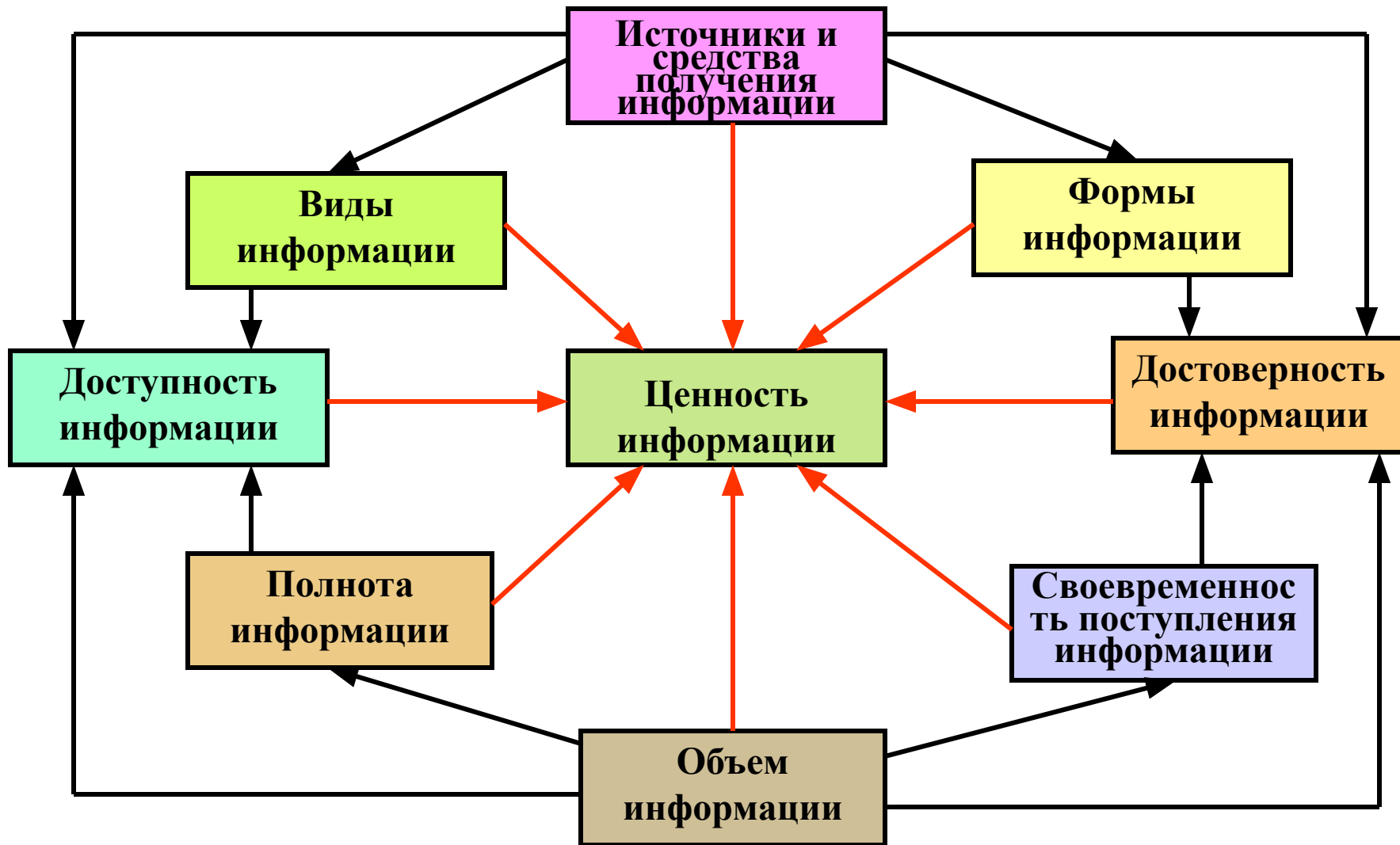
Методы диагностирования социально-экономических систем



Принципы диагностики в антикризисном управлении



Информационное обеспечение диагностики социально - экономических систем

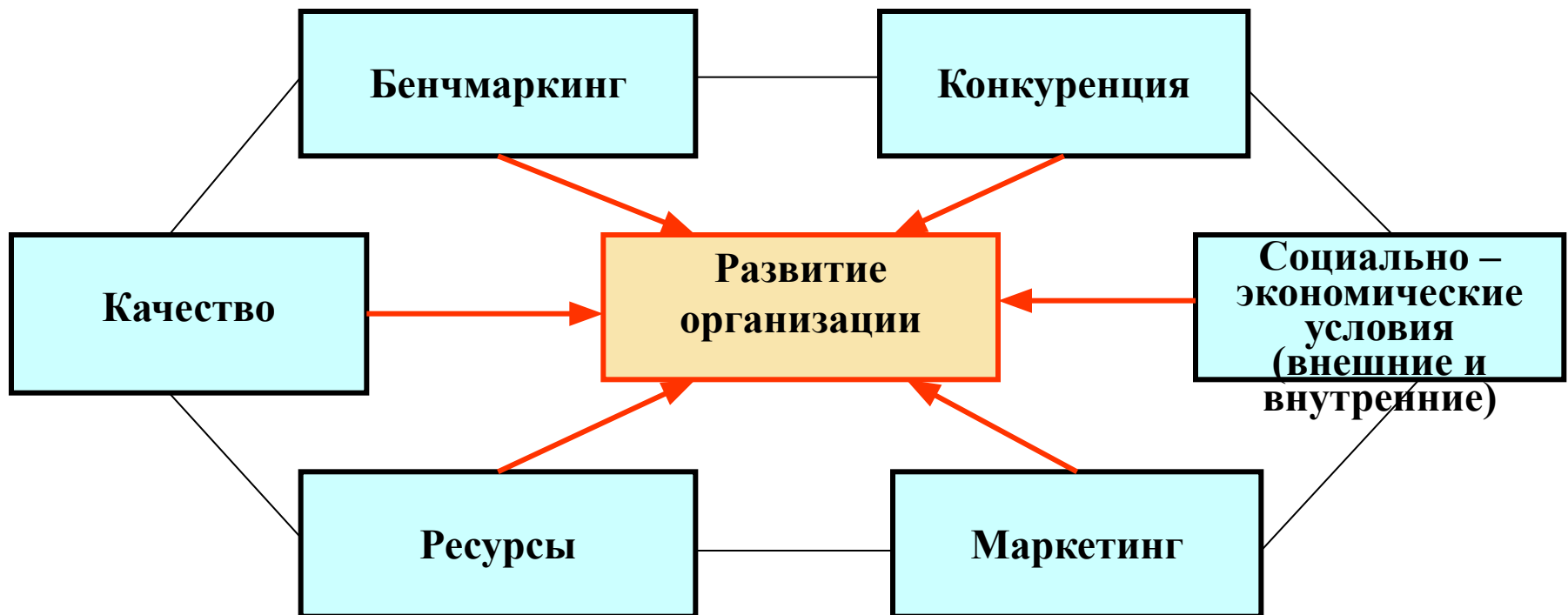


Альтернативы стратегий антикризисного управления

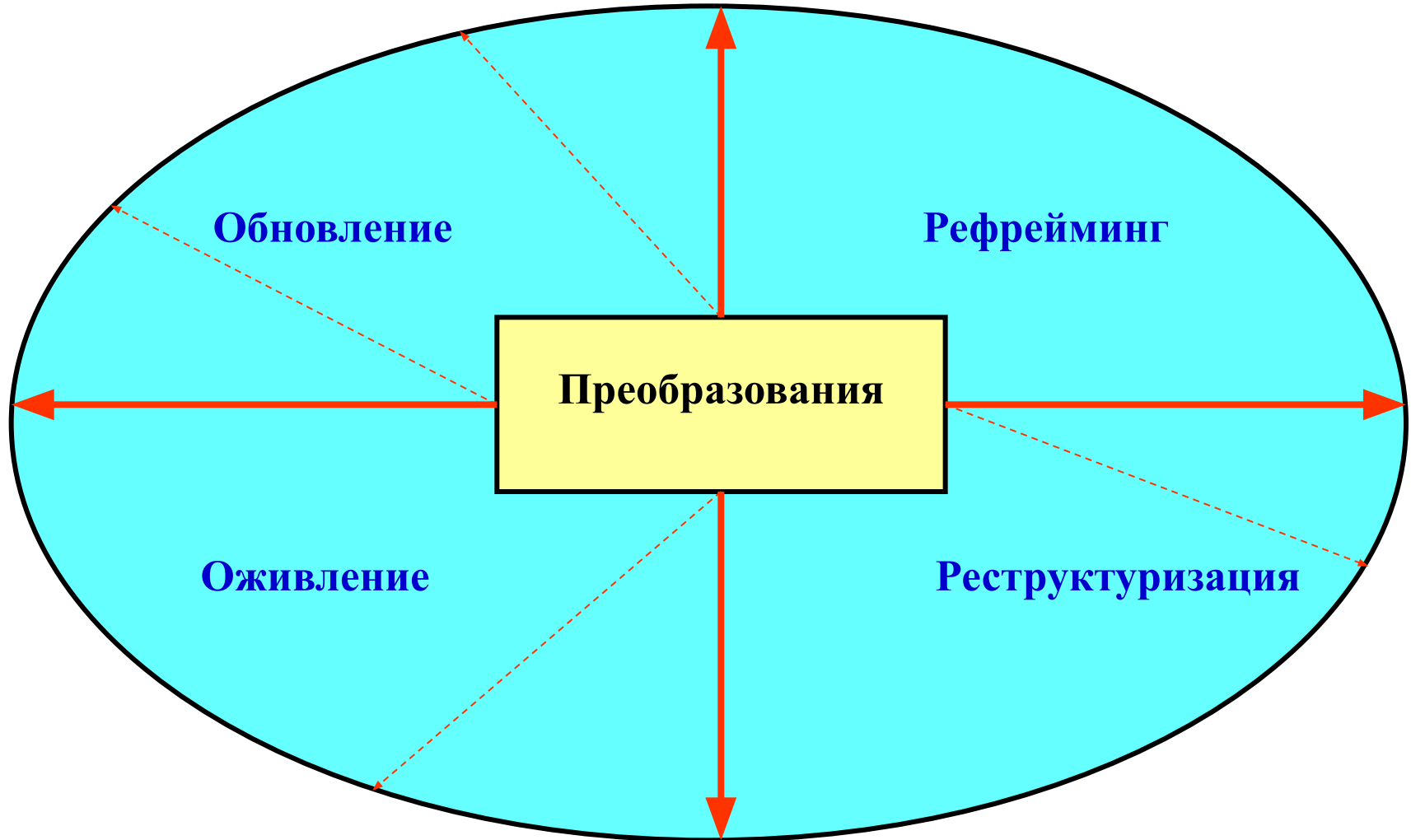


Потребность и необходимость преобразований: фактор антикризисного управления.

Преобразования – это сознательно проводимые по определенной программе изменения в целях развития организации, достижения нового уровня её жизнеспособности, устойчивости и эффективности.



Основные элементы преобразований



Основные элементы преобразований

Преобразования	Описание
Реструктуризация	Изменение производственных структур, в том числе замена и модернизация оборудования, изменение структуры системы управления, совершенствование информационного обеспечения, рационализация использования ресурсов и др.
Оживление (переориентация, ревитализация)	Усиление роста посредством изменения профиля продукции и услуг, развития связей с окружающей средой, учет изменений общественных условий и рыночной конъюнктуры
Обновление	Преобразования в области стиля управления, делегирования ответственности и полномочий, расширение прав структурных подразделений и отдельных работников, мотивация творческой деятельности и инициативы, проведение инноваций и др.
Рефрейминг	Изменение корпоративного сознания, наполнение его новым видением перспективы и решимостью к переменам. Изменение системы ценностей, методологии управления. Развитие способности вырабатывать новые ментальные модели

Типология преобразований

Критерий	Вид преобразований
Цели	<ul style="list-style-type: none"> - краткосрочные - долгосрочные
Причины инициирования	<ul style="list-style-type: none"> - превентивные (упреждающие) - кризисные (в условиях кризиса)
Области преобразований	<ul style="list-style-type: none"> - Внутренние - внешние
Функциональное содержание	<ul style="list-style-type: none"> -Структурные -Общеорганизационные -Производственные -Управленческие -Кадровые -Финансовые -информационные
Стратегии преобразований	<ul style="list-style-type: none"> -Наступательная -Оборонительная
Модели осуществления	<ul style="list-style-type: none"> -Эволюционные -революционные

Типология преобразований

Вид преобразований	Содержание преобразований
Организационные	Изменение функций, структуры, полномочий, связей, дисциплинарных требований, системы ответственности, регламентов, нормативов, инструкций, персонала.
Процессные	Взаимодействие с внешней средой, партнерство, сотрудничество, логистические преобразования (движение запасов, денежных средств и пр.), информационно-аналитические преобразования, технологические преобразования, коммуникационные (взаимодействия персонала), карьерные изменения.
Продуктовые	Товары и услуги не новые для предприятия, но новые для рынка, товары и услуги не новые для предприятия, но ориентированные на новый рынок , товары и услуги новые для предприятия, но не новые для рынка (требуют освоения рынка), товары и услуги новые и для предприятия и для рынка (требуют создание рынка).
Ресурсные	Перераспределение и реструктуризация материальных и нематериальных ресурсов, дробление, слияние, поглощение.
Циклические	С длительным и коротким жизненным циклом, капиталоемкие, некапиталоемкие, с коротким и длинным сроком окупаемости, требующие специальных условий и задела.

Организационно – ресурсные преобразования

Реорганизация компании	Содержание преобразований
Дробление	Выделение предприятий на самостоятельный баланс, их специализация на перспективных продуктах или услугах. Санация крупного предприятия. Локализация банкротства отделением фирм. Учреждение внешних венчуров под новый проект.
Слияние	Приобретение акций других финансово здоровых компаний как способ финансового оздоровления и преодоления предбанкротного состояния. Получение права контроля и влияния. Компании не теряют юридической самостоятельности.
Поглощение	Приобретение контрольного пакета акций, дающего право на ликвидацию компании. Превращение поглощаемой компании в подразделение, структурную единицу поглощающей компании. Это способ оздоровления кризисной компании.
Банкротство	Объявление компании банкротом. «Замораживание» долгов, реструктуризация долга. Внешнее, арбитражное управление, возможна ликвидация и распродажа имущества.

Ключевые понятия и положения.

Риск – это действия человека в условиях неопределённости результатов и последствий его действий.

Неопределенность – это последствия, которые невозможно однозначно предвидеть.

Менеджмент всегда связан с риском, но **степень риска** может быть различной.

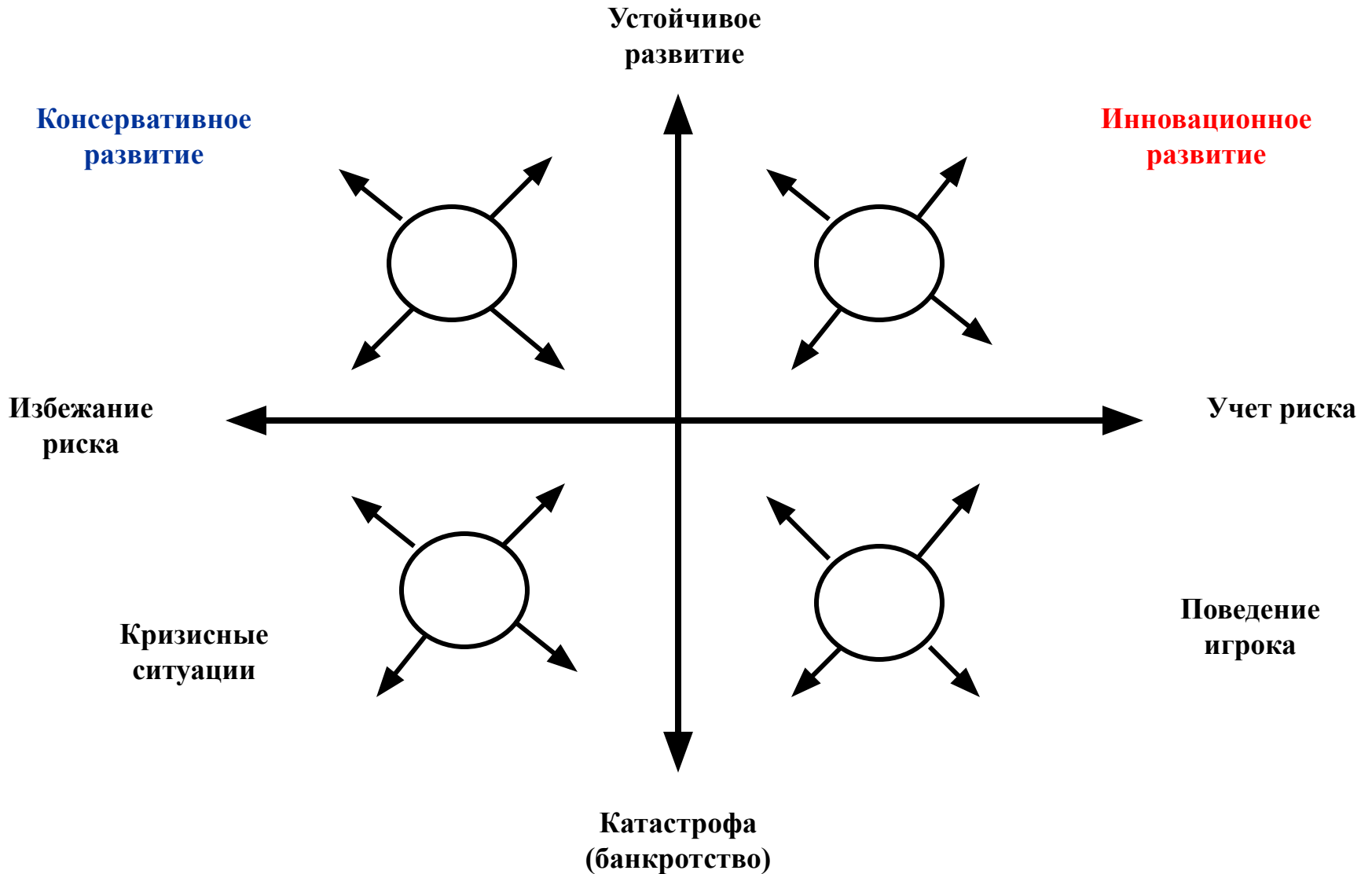
Источниками риска могут быть: недостаточная информации, недостоверность информации, непрофессионализм менеджера, ошибки деятельности, сложность проблем, несовершенство управления, обострение конкуренции и низкие конкурентные преимущества, общий социально-экономический кризис, авантюризм деятельности, методология разработки решений, нереальные цели и др.

Существует потребность и возможность **управления рисками**.

Управление рисками – это учет факторов и характера риска при разработке управленческих решений, а также создание условий уменьшения степени риска посредством, анализа ситуаций, информационного обеспечения, повышения профессионализма, формирования конкурентных преимуществ, страхование рисков.

Управление рисками не должно тормозить развитие организации. Осторожность должна сочетаться с решительностью.

Разновидности отношений к риску



Методы управления риском

Предупреждение риска	Избежание риска	Локализация риска	Диверсификация риска	Снижение последствий риска
Анализ информации о возможном риске.	Отказ от ненадежных партнеров.	Создание дочерних фирм для реализации рискованных проектов.	Распределение рисков между участниками отдельных проектов (соисполнителями).	Лимитирование.
Стратегическое планирование деятельности.				
Активный целенаправленный маркетинг.	Отказ от рискованных проектов.	Создание специальных (с обособленным балансом) структурных подразделений.	Диверсификация сбыта и поставок.	Взаимное страхование.
Прогнозирование изменений во внешней среде.	Консервация имущества.			
Обучение персонала и его инструктирование.	Перераспределение персонала.	Исследование ситуаций и видов возможных рисков.	Диверсификация видов деятельности (функций).	Программы стабилизации деятельности.
Осуществление предупредительных мероприятий.	Увольнение некомпетентных работников.			
Мониторинг изменений ситуаций.				

Классификация рисков в антикризисном управлении

Признак	Вид риска
Общие последствия	Потери Выгода
Функциональные особенности	маркетинговый инновационный инвестиционный производственный страховой финансовый
Область изменений	Экономическая социальная организационная психологическая имиджевая
Факторы риска	политические социальные экологические демографические
Масштабы риска	международный макроэкономический региональный
Фактор рынка	конкурентный ценовой коммуникационный

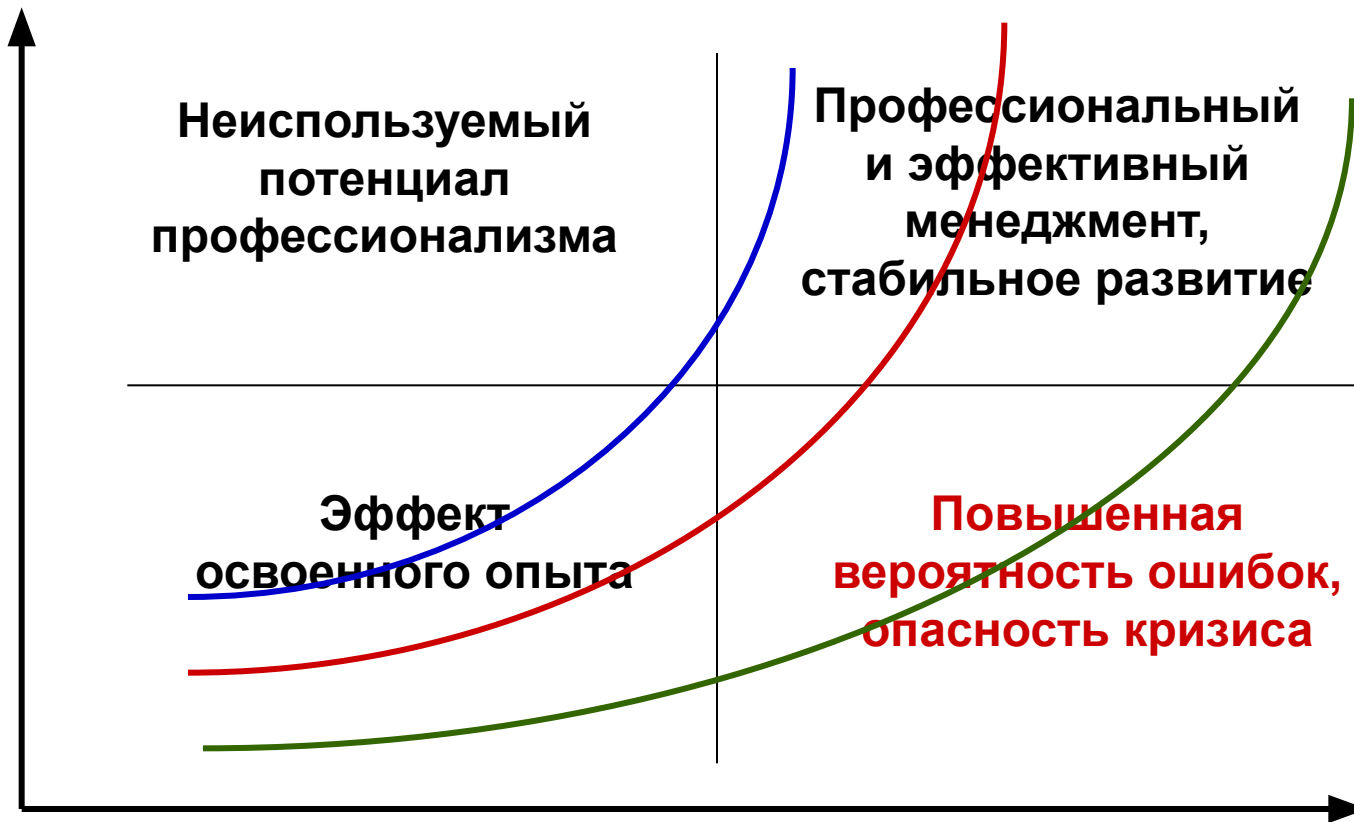
Признак	Вид риска
Источники риска	персонал информация финансы материальные ресурсы ресурсы времени
Характер риска	целевой стратегический тактический концептуальный структурный мотивационный
Свойства риска	субъективный объективный оправданный неоправданный
Методология анализа	экспертный статистический интуитивный дисконтирования математического моделирования

Факторы, определяющие сложность проблем.



Зависимости профессионализации менеджмента и сложности решаемых проблем

Профессионализм менеджмента

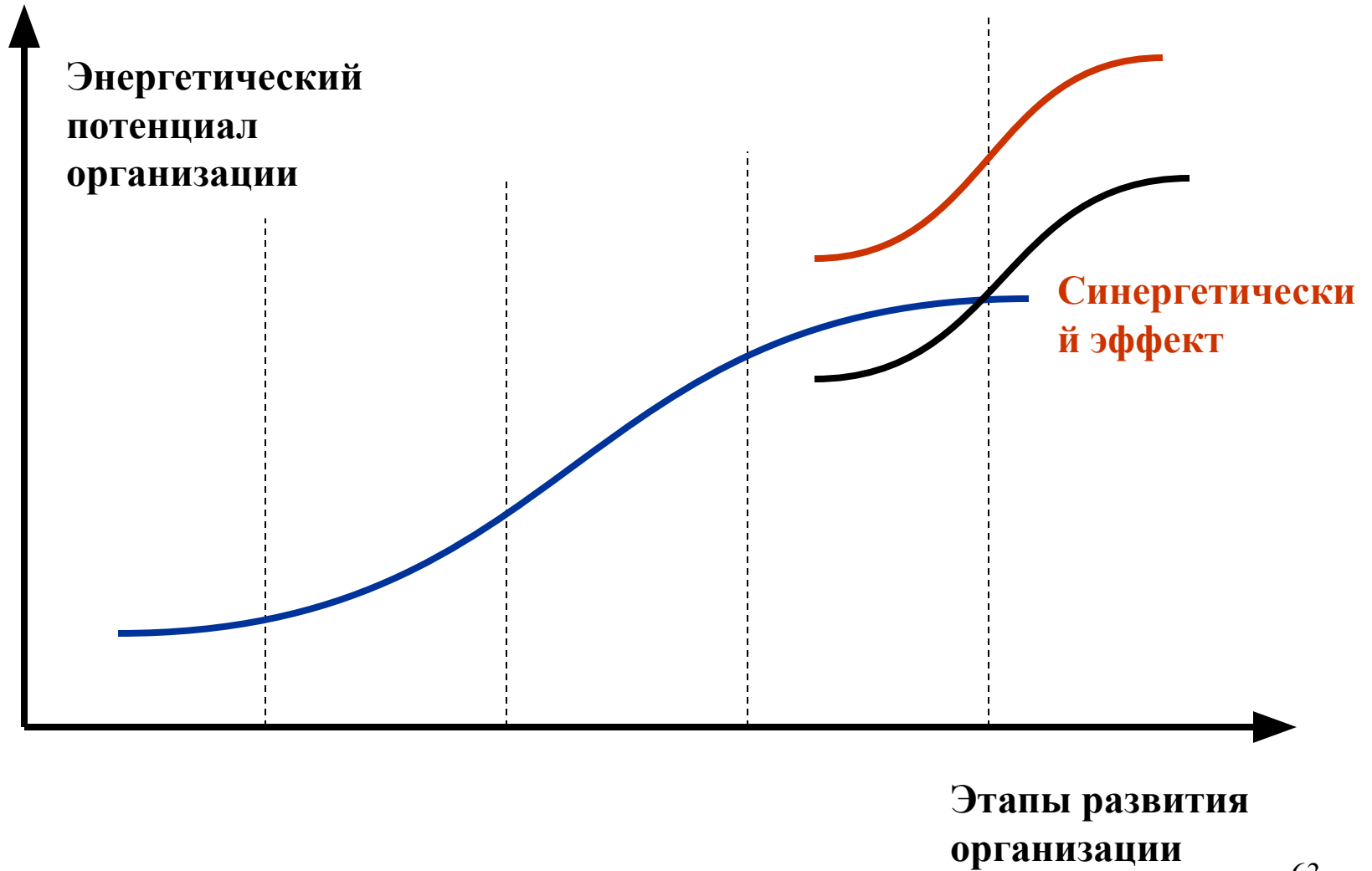


Сложность проблем, решаемых в процессах менеджмента

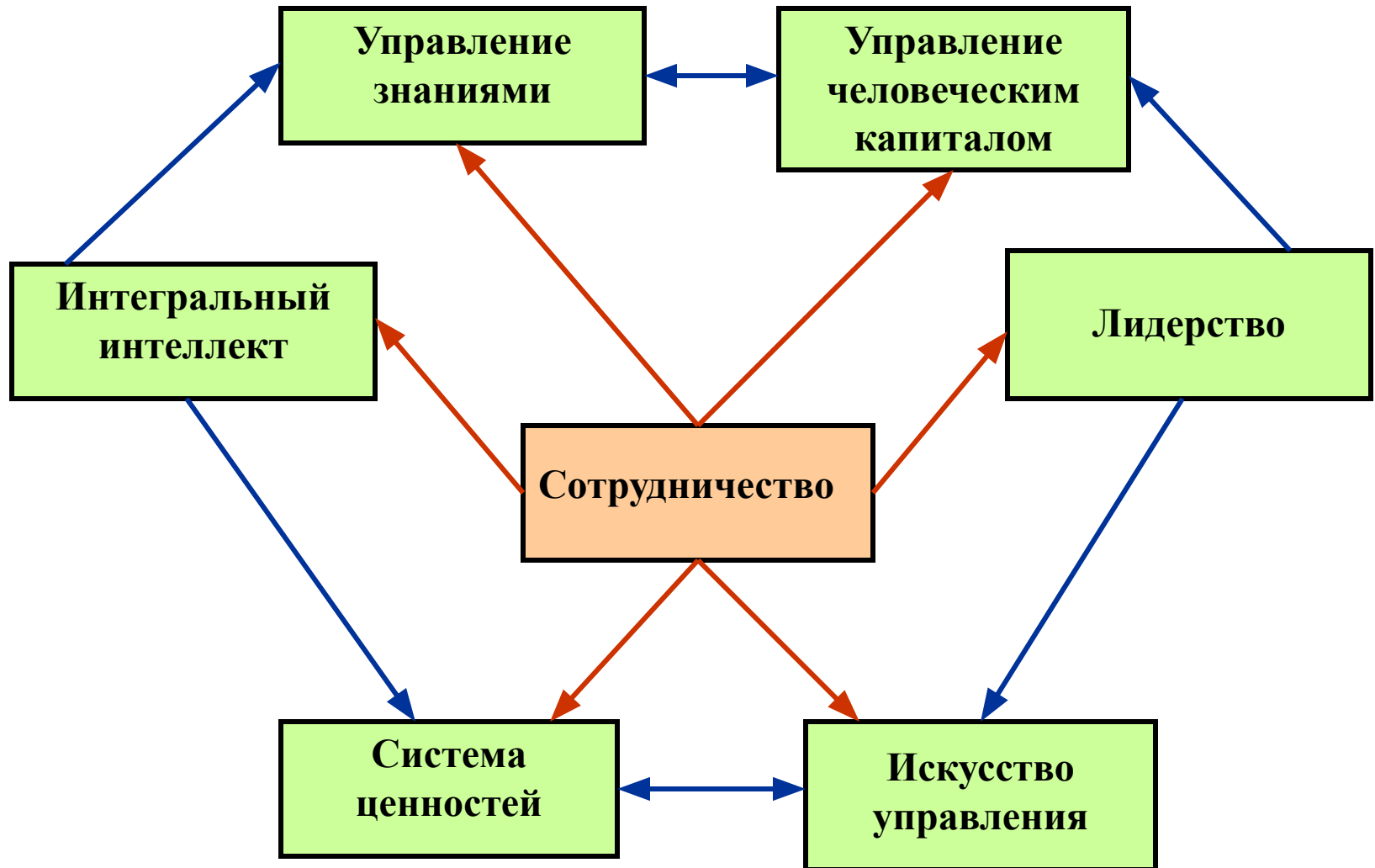
Основные концептуальные положения

- 1. Синергетика (по Г.Хакену) - есть «учение о взаимодействиях», результатом которых является появление принципиально нового качества развития, энергетический «скачок» развития.**
- 2. Качество развития - это комплекс изменений, отражающих приращение устойчивости системы (конкурентоспособность), готовность к циклическим процессам.**
- 3. Синергетика характеризует такие взаимодействия, которые увеличивают энергетический потенциал системы (организации), превращая его в потенциал синергетический.**
- 4. Энергетический потенциал - особый комплекс, структура и взаимодействие разнообразных ресурсов, определяющих возможность сверх суммарных приращений результатов деятельности и увеличения энергетики (источников) развития.**
- 5. Энергетический потенциал пополняется посредством взаимодействия с внешней средой.**
- 6. Синергетическое управление - это управление, основанное на концепции энергетического приращения потенциала развития и результатов его реализации.**

Изменения энергетического потенциала организации (синергетический эффект)



Основные черты и факторы синергетического управления



Афоризмы бенчмаркинга

« ...можно легко представить, как Адам сравнивает яблоко, данное Евой, с другими яблоками на дереве, чтобы удостовериться, что оно самое большое и самое красное...»

Харингтон Х.Дж, Харингтон Дж.С. Бенчмаркинг в лучшем виде. Пер. с англ, под ред. Б.Резниченко.-СПб.; Питер, 2004. с.46.

В Китае бенчмаркинг трактуется в соответствии с правилом китайского генерала Сун Тзу, который писал: «Когда ты знаешь твоего врага и знаешь себя, ты не страшишься результата от сотни войн».

Охината И. Бенмаркинг: японский опыт. 1985.

На протяжении веков человеческий род пытался оценивать силу и слабость других, чтобы вынести решение о том, как избежать ситуаций, которые могут привести к нежелательным результатам.

В современном развитии эта установка приобретает особые смысл и значение.

Основные концептуальные положения

- 1. Бенчмаркинг - процесс изучения, адаптации и использования лучшего опыта в своей организации.**
- 2. Ключевые термины концепции: систематический, постоянный, успешный, процесс, сравнение, измерение, улучшение, качество, конкуренция, практика, эффективность, стратегия, тактика.**
- 3. Бенчмаркинг - метод управления, направленный на повышение качества и достижение высокой конкурентоспособности.**
- 4. Бенчмаркинг характеризует процессуальное управление, направленное на достижение позитивных и своевременных изменений.**
- 5. Бенчмакинг является важнейшим фактором антикризисного управления.**

Причины популярности и актуальности бенчмаркинга

- 1. Конкурентная борьба. Поиск новых конкурентных преимуществ.**
- 2. Увеличение масштабов конкуренции. Глобальная конкуренция.**
- 3. Использование в качестве преимуществ национальных особенностей и традиций.**
- 4. Развитие информационных технологий и на этой основе аналитических возможностей.**
- 5. Системы управления качеством, их развитие и возможности получения конкурентных преимуществ посредством повышения всеобщего качества.**
- 6. Необходимость повсеместной адаптации к новым идеям, разнообразие которых увеличивается.**
- 7. Необходимость использования мировых достижений в области производства, управления и бизнес-технологий.**

Основные принципы бенчмаркинга

Бенчмаркинг - это постоянные и систематизированные оценки и аналитические сравнения состояния бизнес - процесса с эталонами работы успешной внешней организации, для того, чтобы определить пути и средства совершенствования управления и их реализации в практической деятельности собственной организации.

- 1. Учиться у других, которые более успешны в бизнесе.**
- 2. Сравнение бизнес - процессов не только по известным показателям.**
- 3. Систематизированные оценки процессов развития, успехов и ошибок других.**
- 4. Фокус внимания в основном во внешней среде.**
- 5. Видение эволюционных изменений, прогнозирование тенденций.**
- 6. Бенчмаркинг не разовое мероприятие, а непрерывный систематизированный процесс.**
- 7. Ориентация в целеполагании на достижение более высоких результатов деятельности, а не повторении успехов других.**
- 8. Возможность использования положительного опыта как по отдельным видам деятельности и показателям, так и по бизнес - процессам в целом.**
- 9. Бенчмаркинг нуждается в информационном, методологическом и организационном обеспечении.**
- 10. Бенчмаркинг можно использовать в любой сфере организации.**

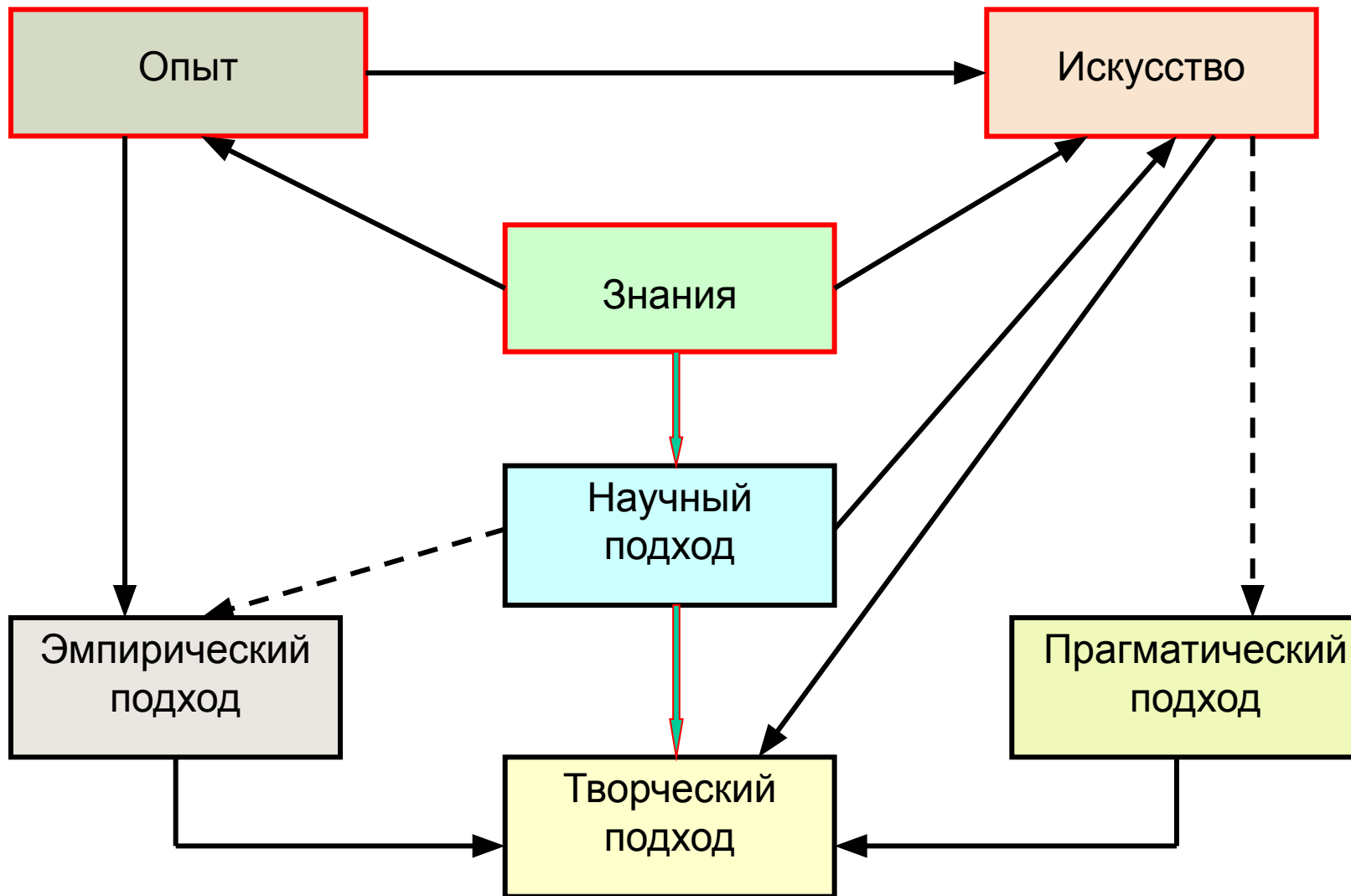
Этапы развития бенчмаркинга

Годы развития	Поколение бенчмаркинга	Особенности бенчмаркинга
1950-1976	Реинжиниринг	Ретроспективный анализ конкурентов и его имитация
1976-1982	Бенчмаркинг конкурентоспособности	Сопоставление характеристик организации своей и конкурентов; исследование специфических продуктов, возможностей и методов управления предприятий-конкурентов.
1982-1986	Бенчмаркинг процессов	Изменение функциональных показателей для их сопоставления с показателями организаций, совершенных в аналогичных процессах
1986-1991	Стратегический бенчмаркинг	Систематический процесс, направленный на оценку альтернатив, реализацию стратегий и усовершенствование характеристик производительности на основе исследования успешных стратегий внешних организаций-партнеров.
1991-н.в	Глобальный бенчмаркинг	Исследование международного опыта, учет культуры и национальных бизнес-процессов и особенностей организации производства.

Актуальные требования к современному менеджеру

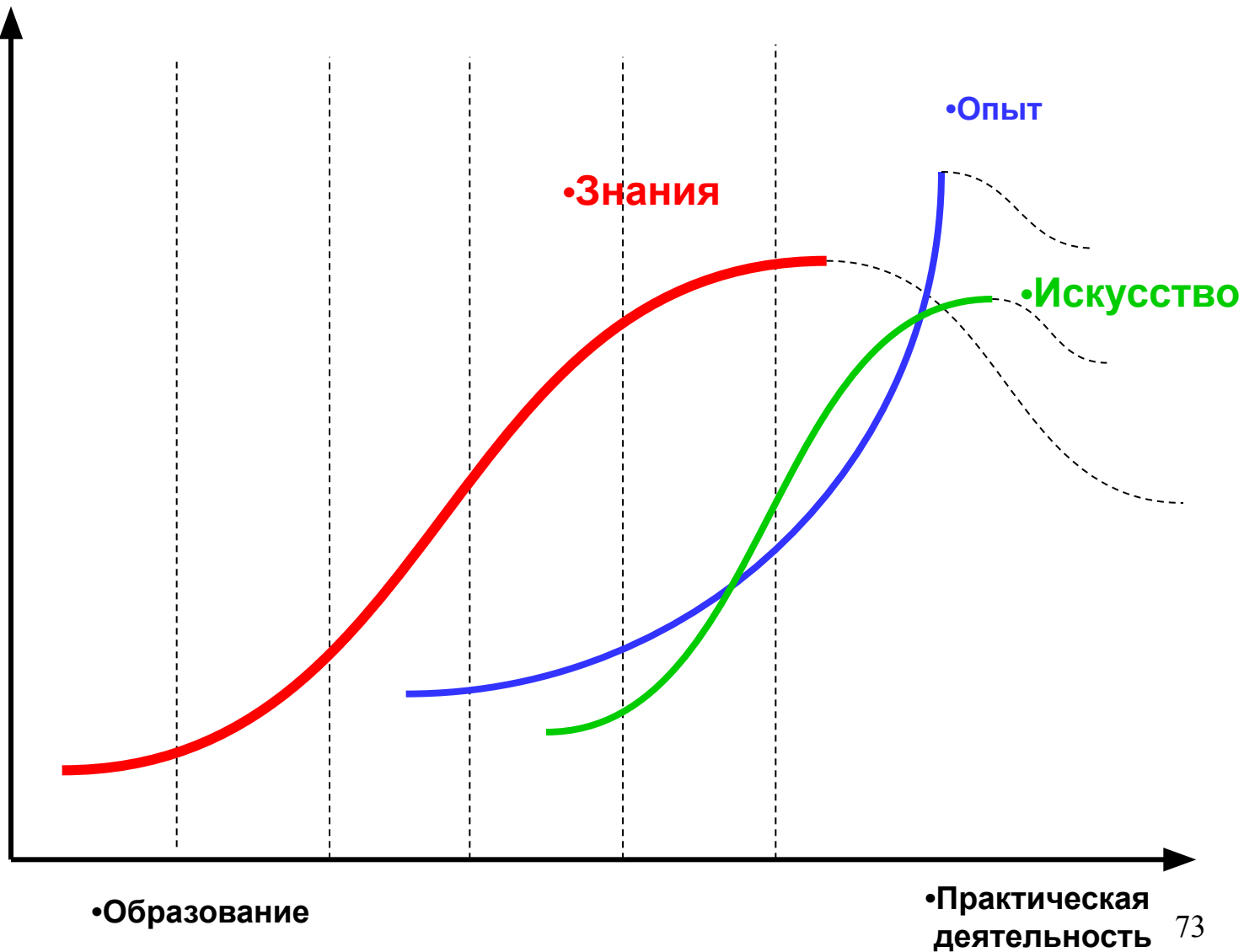


Знания, опыт и искусство менеджмента: выбор концептуальных подходов



•Сочетание знаний, опыта и искусства менеджмента

•Уровень
знаний,
опыта и
искусства



Компетентность антикризисного менеджера

