

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**Московский государственный университет
экономики, статистики и информатики
Московский международный институт эконометрики,
информатики, финансов и права**

Вергилес Э.В.

Антикризисный менеджмент

Москва, 2001

УДК 65
ББК 65.290-2
В 311

Вергилес Э.В. Антикризисный менеджмент. / Моск. гос. ун-т экономики, статистики и информатики. - М., 2001. -

Материалы подготовлены по программам "Антикризисное управление и финансовое оздоровление предприятия" и "Управление финансами предприятия в условиях экономической нестабильности и модели его финансового оздоровления" в рамках реализации государственной программы подготовки управленческих кадров для организаций народного хозяйства Российской Федерации в соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 23 июля 1997г. № 774 "О подготовке управленческих кадров для организаций народного хозяйства Российской Федерации" и Постановлением Правительства Российской Федерации от 15 сентября 1997г. № 1164 "О мерах по реализации Указа Президента Российской Федерации от 23 июля 1997г. № 774 "О подготовке управленческих кадров для организаций народного хозяйства Российской Федерации"

© Вергилес Э.В., 2001 г.

© Московский государственный университет экономики, статистики и информатики, 2001 г.

© Институт «Московская высшая банковская школа», 2001г.

Все искусство управления и политики состоит в том, чтобы своевременно учесть и знать, где сосредоточить свои главные силы и внимание.

Когда и почему возникают кризисные ситуации в развитии фирмы?

Какие бывают кризисы?

В какой мере кризисное развитие зависит от управления?

Что такое антикризисный менеджмент?

Каковы основные черты и особенности антикризисного менеджмента?

Фирма только в том случае имеет успех, если она находится в состоянии последовательного и неуклонного развития. Вообще можно выделить две тенденции существования фирмы: функционирование и развитие.

ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ — это поддержание жизнедеятельности, сохранение режима, это реализация всех производственных функций, определяющих деятельность фирмы, это работа в рамках достигнутого качества.

РАЗВИТИЕ — это приобретение нового качества, определяющего усиление и устойчивость жизнедеятельности фирмы, ее рост.

Необходимо управление и процессами функционирования, и процессами развития, причем это управление может и должно быть различным. Есть много практических примеров, когда фирма относительно хорошо функционирует, но не развивается. Между этими двумя процессами и тенденциями возникает противоречие, которое обостряется и рождает кризис. Примером тому может служить хотя бы история фирмы IBM, которая не смогла избежать кризиса, хотя была одной из самых преуспевающих фирм, и которая находит сейчас пути выхода из кризиса. Причину кризиса и возможность выхода из него фирма видит в управлении. Модернизация управления, которая сегодня происходит в фирме, и определяет шаги успеха.

В развитии любой фирмы существует вероятность наступления кризиса, которая определяется не только ошибками в стратегии управления, недостаточным вниманием к проблемам развития или поражением в конкурентной борьбе, но и объективными факторами колебания рыночной конъюнктуры, потребностей в периодической модернизации технологии, изменении организации производства, смене персонала, или внешними экономическими условиями, нередко и политической обстановкой.

Во многих случаях кризис в развитии фирмы нельзя устранить. Он приходит как объективное явление, отражающее циклический характер развития. Но остроту кризиса можно снизить, если учитывать его особенность, вовремя распознать и увидеть его наступление. В этом отношении каждое управление должно быть антикризисным, т. е. построенным на учете возможности и опасности кризиса.

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ – это управление, способное предотвращать или смягчать кризисы, а также управление, способное удерживать

функционирование в режиме выживания в период кризиса и выводить фирму из кризисного состояния с минимальными потерями.

Кризисы могут быть различными. Можно выделить две группы проблем, связанных с кризисным развитием: проблемы цикличности кризиса и проблемы структуры кризиса (схема 1).

Цикличность кризиса выражается в трех группах проблем: проблемы предотвращения кризиса, проблемы жизнедеятельности фирмы в кризисном состоянии и проблемы ликвидации кризиса и выхода из него.

СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ КРИЗИСА (структура кризиса) включают в себя методологические проблемы, которые представляют собой распознавание признаков кризиса, его характера и причин, возможных последствий.

ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ КРИЗИСА включают известные нам проблемы неплатежей, банкротства, финансовой несостоятельности, задолженности, кредиторских обязательств.

ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВЫЕ ПРОБЛЕМЫ КРИЗИСА — это проблемы, связанные с нарушением правовых норм или просто старением типа организации, бюрократизацией или, напротив, потерей организационной четкости работы, нарушением дисциплины исполнения, ошибками в расчетах, планировании, оценке.

СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ КРИЗИСА включают множество разнообразных конфликтов, создающих кризисную ситуацию. Это конфликты, нарушающие ритмы работы, мешающие работать производительно, отрицательно влияющие на качество деятельности. К группе социально-психологических проблем относятся и проблемы забастовок самого различного типа — от прямого отказа работать, пока не будут выполнены требования, до забастовок типа «работа по правилам».

Ключевыми проблемами антикризисного управления являются: а) прогнозирование кризисов, б) финансово-экономическое регулирование кризисных процессов, в) правовое регулирование кризисного развития, г) конфликтология (определение и оценка истоков и причин кризиса), д) менеджмент в кризисных ситуациях или в условиях опасности кризиса, т. е. риска.

Главным в решении этих проблем является структурно-морфологический анализ, позволяющий прогнозировать кризисное развитие, а также маркетинговый анализ, которые могут помочь в антикризисном использовании рыночных механизмов, в снижении остроты кризиса, выборе таких типов организации, которые могут быть эффективными в условиях кризиса (см. типологию менеджмента). Опорой антикризисного управления должен быть человек. Его заинтересованность, активность, творчество имеют большое значение в антикризисном управлении. Поэтому необходимо больше внимания уделить управлению персоналом. Наконец, разработка управленческих решений в условиях повышенного риска имеет свои методологические и организационные особенности, учет которых позволяет успешно решать проблемы антикризисного управления.

Существует множество причин кризисов. Их необходимо знать для распознавания кризисов и учитывать в антикризисном управлении.

Причинами кризиса могут быть:

- финансово-экономическое положение в стране, которое усложняет все

процессы функционирования и развития, — это инфляция, безработица, неплатежеспособность, сокращение инвестиций, остановка предприятий, отношение государства к экономической ситуации;

- обострение конкуренции на рынке по определенным видам товаров, возникновение торговой войны, борьбы за покупателя;

- непрофессиональное управление, допускающее множество ошибочных решений или принимающее неэффективные решения, отсутствие стратегии или недостаточно хорошо отработанная стратегия управления, неправильный выбор целевых установок и ориентиров, неэффективный стиль управления, упущения в управлении персоналом.

Не исключены случаи, что фирма сознательно выбирает стратегию рискованного развития и предусматривает возможность или неизбежность кризиса, но готовится к нему и разрабатывает мероприятия по снижению его остроты. В этом случае она может выиграть в стратегических тенденциях, немного потеряв в кризисных ситуациях.

Существует и кризисное управление, намеренно вызывающее кризис, прогнозируя его последствия и управляя тенденциями кризисного развития. Ведь кризис может быть очищающим, может быть средством модернизации и реконструкции, обновления стиля и методов работы, персонала, методологии. Бывают случаи, когда только сознательное мотивирование кризиса может помочь разрушить заскорузлые тенденции и устаревшие формы деятельности. Иногда кризис является толчком инноваций.

Сложная социально-политическая обстановка в стране также может быть причиной возникновения кризисного развития, потому что решение экономических проблем для многих фирм оказывается связанным с политическими проблемами, с политикой государства в области экономического регулирования развития.

Причиной кризиса могут быть и природные катаклизмы, такие, как землетрясение, ураганы и наводнения, засухи или серьезные аварии.

Для антикризисного управления очень важно своевременное решение проблем. Иными словами, надо вовремя принять решение и правильно рассчитать время его исполнения. В кризисных ситуациях не решаемые вовремя или долго решаемые проблемы углубляются и усугубляют положение.

Антикризисное управление должно быть направлено на стабилизацию неустойчивых ситуаций, повышение управляемости, т. е. адекватной ожиданиям реакции объекта управления на управленческие решения.

Антикризисное управление не может быть успешным, если оно не предусматривает минимизации потерь и упущенных возможностей.

Концепция антикризисного управления включает в себя четыре блока проблем

(схема 2).

Первый блок – это проблемы, связанные с управлением на разных фазах циклического проявления кризисного развития – проблемы распознавания, предотвращения, поддержания жизнедеятельности, выхода из кризиса и ликвидации последствий.

На каждой из этих фаз управление должно менять ориентировки и, следовательно, использовать различные механизмы управления (мотивацию, установки, ценностную ориентацию, ограничения и пр.) и организационные формы (в одном случае это ужесточение организации, в другом — смягчение, неформальное управление и пр.).

Второй блок проблем включает проблемы, связанные со сферами управления или сферами деятельности, функционирования объекта управления. Это проблемы методологии и организации управления, финансово-экономические и правовые проблемы, социально-психологические проблемы.

Это проблемы, которые должны быть в поле зрения и решение которых должно быть согласованным по критериям кризиса (его тип, особенность, причины, возможные последствия и пр.).

Третий блок проблем – проблемы процессуальности управления: прогнозирование кризисов и оценка кризисных ситуаций, готовность к риску и предвидение возможных его последствий, разработка управленческих решений в условиях риска и рискованного типа, разработка и осуществление инновационных стратегий кризисного поведения фирмы.

Сопrotивление кризису и выход из него требуют всегда инноваций, которые кризис, как правило, и стимулирует и предполагает.

Четвертый блок проблем – это проблемы социально-экономического типа: поведение фирмы на рынке и управление персоналом. Здесь очень важную роль играет инвестиционное проектирование, без которого невозможны модернизация и реконструкция фирмы, нахождение новых вариантов поведения фирмы на рынке и селекция персонала по новым критериям организации управления (функциональные требования, квалификация, образование, условия деятельности, ограничения, мотивирование и пр.).

Но в практике управления возможно возникновение рискованного развития не только в связи с надвигающимся кризисом, но и в связи с определенным типом управления. Есть такой тип: рискованное управление, определяющее рискованное развитие фирмы в любых обстоятельствах (схема 3).

Рискованное управление характеризуется пятью факторами. Оно может быть вызвано желанием сделать скачок в качестве деятельности, в конкурентной борьбе, одновременном решении целой совокупности проблем, которые иногда не связаны между собой или связь которых слабо просматривается или является недостаточно определенной, явной для их комплексного решения.

Рискованное развитие может быть вызвано желанием ускорения развития, которое при реализации вводит фирму в зону повышенного риска.

Иногда возможно возникновение таких ситуаций, которые трудно оценить однозначно или последствия которых трудно предвидеть. Такие ситуации могут возникнуть в конкурентной борьбе или в каких-либо процессах неожиданного поведения рынка, или при возникновении каких-нибудь новых социально-политических факторов. **Неопределенность повышает риск.** Она может быть вызвана также недостаточностью информации для анализа ситуации или ошибками в определении и постановке цели управления. Неопределенность цели, как правило, ведет к сложностям оценки ситуации, которые, в свою очередь, приводят к рискованному развитию.

Повышенный риск всегда сопровождает и сознательно принятые решения по реорганизации производства и управления, реструктуризации фирмы (отделение дочерних предприятий или филиалов).

Нередко причиной рискованного развития является снижение управляемости, происходящее по причинам недостатков в организации, нерационального распределения функций, неэффективной системы мотивирования, непрофессионального управления, конфликтности.

Рискованное развитие, по каким бы причинам оно не возникало, требует адекватной реакции в системе управления, перехода управления на специфические механизмы управления в условиях риска.

Но что это за управление в условиях риска?

Это антикризисное управление, которое осуществляется в условиях опасности кризиса или в преддверии кризиса.

Антикризисное управление предъявляет свои требования к системе, механизму и процессу управления. Именно этим оно и отличается. И менеджер или консультант в области управления прежде всего должны проанализировать те изменения, которые должны произойти в системе, механизме и процессе управления при переходе к варианту антикризисного управления (*схема.4*).

Система антикризисного управления предполагает в организационном отношении большую гибкость и адаптивность к стремительно изменяющейся обстановке. **Кризисному или рискованному развитию присуща быстрая смена внутреннего состояния фирмы и ее положения в окружающей социально-экономической среде.** В системе управления целесообразно больший акцент сделать на неформальном управлении: оно делает систему и более гибкой, и отзывчивой. Возможно, окажется необходимой деформализация управления по определенному кругу проблем. Состав таких проблем может быть установлен аналитическим путем или посредством экспертного обследования положения фирмы.

В структурном отношении более подходящим вариантом антикризисного управления являются матричные структуры системы управления. Но необходимо установить, какого типа матричная структура окажется наиболее приемлемой: проектно-матричная функционально-матричная, объектно-матричная, или программно-матричная.

Система управления в этом случае должна претерпеть диверсификацию,

которая будет способствовать расширению диапазона выбора вариантов поведения в кризисе, т. е. управленческих решений, стратегических ориентиров, инновационных программ и инвестиционных проектов.

Степень централизации управления должна быть отработана в соответствии с усилением неформального управления, оперативности принятия управленческих решений профессионализма управления. Лучшим вариантом является вариант флуктуации (оперативного изменения) степени централизации с учетом конкретных обстоятельств управления — делегирования полномочий.

В процессах антикризисного управления наиболее приемлемыми и рациональными являются программно-целевые подходы к принятию управленческих решений, обеспечивающие мобильность процессов управления, своевременность решений. Предметом особого внимания должно быть качество решений. В условиях антикризисного управления ошибочные решения усугубляют обстановку. Качество управленческого решения определяется методологией и организацией его разработки, наличием и ценностью информации. На это следует обращать особое внимание.

Механизм управления также должен соответствовать потребностям и условиям антикризисного управления. Это выражается в мотивировании антикризисной деятельности, в установках на оптимизм и уверенность в преодолении кризиса, в поддержке инициативности, в поиске путей развития, выхода из кризиса, в опоре на коллективизм, групповую активность, взаимную поддержку. В период кризисного развития эти факторы играют решающую роль.

Совокупность всех этих характеристик системы, механизма и процесса управления должна отразиться и на формировании стиля антикризисного управления. ***Стиль УПРАВЛЕНИЯ — не стихийно формируемая характеристика, он сознательно проектируется и проводится менеджером в процессе деятельности.***

Стилю антикризисного управления должны быть присущи целеустремленность и профессиональность в решении всех проблем, ярко выраженная антибюрократичность и исследовательский подход к оценке ситуации и разработке управленческих решений, индивидуальная инициативность и хорошая самоорганизация.

В антикризисном управлении решающее значение имеет стратегия управления

(схема 5). Она должна быть дифференцирована по видам кризисов. В качестве основных разновидностей кризиса фирмы можно рассматривать кризисы дефицита или избытка ресурсов, социальное или экономическое состояние фирмы, перспективы развития, качество, масштабы управления, последствия экономической деятельности (в частности, экологию), аварии или природные явления, кризис просчета, неустойчивости.

В зависимости от характера кризиса — а он может не просто относиться к одной из перечисленных групп, но быть кризисом смешанного вида — менеджеру приходится выбирать соответствующую стратегию управления. Каковы возможности такого выбора?

Есть различные альтернативы стратегий управления. Есть стратегия предупреждения кризиса. Ее использование в значительной мере зависит от

своевременного распознавания кризисных явлений, анализа их характера и тенденций.

Возможна **стратегия выжидания зрелости кризиса** и только тогда решение комплекса проблем выхода из кризиса. Это бывает в случаях кризисов очистительного типа, кризисов обновления, когда не препятствуют его наступлению, но готовятся реализовать все нововведения, рождаемые этим кризисом, когда кризис не несет абсолютно явно разрушительного характера.

Но может быть и стратегия противодействия всем явлениям кризисного характера, стремление замедлить наступление кризиса, оттянуть явления его обострения. Это не всегда рационально, но существуют моменты, когда это оказывается необходимо, для того, чтобы лучше подготовиться к острым вариантам проявления кризиса.

Иногда бывает целесообразно запустить в действие дополнительные ресурсы и, опираясь на них, стабилизировать обстановку. Это бывает в случаях социально-психологических кризисов, или кризисов качества, кризисов квалификации персонала или его образования.

Используется в антикризисном управления и **стратегия рассчитанного риска**, которая позволяет смягчить кризис и его последствия.

В другой стратегии главное внимание уделяется проблемам выхода из кризиса, наступлению кризиса не препятствуют, но все усилия сосредоточивают на путях и средствах выхода из кризиса. Это бывает тогда, когда становится явной неизбежность кризиса, его закономерность и невозможность его устранить или замедлить.

Кризис не следует рассматривать всегда как отрицательное явление. Часто это бывает переломным моментом развития. Не исключено, что кризис становится импульсом ускорения развития. Наконец, кризисные явления бывают до определенной степени управляемы.

Но усилия могут быть сосредоточены на проблемах устранения последствий кризиса. Ведь стратегия определяется приоритетами, таким приоритетом могут быть последствия кризиса, которые в этом случае надо прогнозировать и готовиться устранять.

Итак, существуют стратегии предупреждения, выжидания зрелости, кризиса или замедления или ускорения его процессов. Иногда полезным бывает именно ускорение процессов протекания кризиса.

Антикризисное управление в значительной мере является искусством управления. Для опытного и талантливого менеджера кризисов не существует, в том смысле, что они нарушают или разрушают управление. Для него кризис – это очередная сложная проблема, которую он успешно решает. Но искусству управления тоже надо учиться, оно само не приходит, даже с опытом. Искусство управления – это соединение опыта, способностей и образования.

Но как формируется такое соединение?

Причины возникновения кризисов могут быть различными. Одна из них - сочетание интеграции и дифференциации управления.

Развитие управления происходит в направлении усиления функциональной дифференциации, и не только функциональной, но также и проблемной и проектной. Любая дифференциация сопровождается изменением правил, подходов и форм интеграции управления. Возникают новые функции, требующие специализированной реализации.

Связь интеграции и дифференциации управления оказывается весьма сложной и противоречивой. С одной стороны, дифференциация управления создает условия и возможности для более эффективной его интеграции. Но это происходит до некоторого момента, после которого возможна дезинтеграция как необходимость дальнейшего развития дифференциации. Получается, что интеграция сдерживает процессы дифференциации или снижает эффективность управления, которая не может быть высокой, если снижается уровень интеграции. Здесь возможно проявление кризисных явлений в функционировании системы управления.

Но если система управления в своём развитии прошла благополучно точку кризиса организации управления, если найдены новые формы дифференциации, управления (распределение функций и полномочий, специализация функций, создание новых организационных условий ее реализации, распределение полномочий и пр.), тогда на новой основе начинается рост интеграционных процессов. Интеграция управления, опираясь на новые формы его дифференциации, обеспечивает дальнейшее развитие управления.

Все это происходит в рамках определенного цикла развития, который отражается логистической кривой.

1. В развитии любого объекта возможно наступление кризисных ситуаций. Это обстоятельство отражает объективные тенденции циклического развития экономики и производства.

2. Всякое управление в определенной мере является антикризисным управлением, но не всякое управление обладает признаками антикризисного управления, т. е. готово к кризису.

3. Кризисы бывают различными и по причинам своего возникновения, и по характеру протекания и последствий.

4. В управление должны быть заложены механизмы как предупреждения кризиса, так и снижения его остроты, а также минимизации последствий.

5. Управление может провоцировать кризис, если нет опасности, что он будет разрушительным, и если есть уверенность и надежда, что кризис принесет необходимое обновление.