**Введение**

Понятие «антикризисного управления предприятием» возникло сравнительно недавно, но зато сегодня его можно встретить во многих сферах. Многие полагают, что основной причиной его появления на свет является реформирование российской экономики, а также появление достаточно большого количества коммерческих и других предприятий, положение которых незавидно – они находятся на стадии банкротства. Конечно, кризис предприятий – это вполне нормальный процесс, которого некоторые компании просто не могут избежать, и на рынке, как и в жизни, всегда выигрывают лишь сильнейшие. Так, если предприятие не имеет возможности и способностей «бороться» с кризисной ситуацией, оно просто исчезает, но в противном случае предприятие может использовать все свои сильные стороны и пережить кризис.

Современная деловая жизнь России – это та ниша, в которой термин «антикризисное управление» наряду со всеми остальными (финансовый кризис и, например, ипотека, кредит) является очень популярным. В некоторых случаях под термином «антикризисное управление» понимают управление предприятием в условиях общего экономического кризиса. Иногда под этим термином понимают то управление предприятием, которое направлено на то, чтобы избежать предстоящего банкротства. Многие специалисты полагают, что антикризисные меры следует предпринимать только тогда, когда финансовое положение предприятия на рынке очень плохо.

Но бытует и иное определение, которое звучит так: антикризисное управление предприятием – это особенная система управления предприятием, которая отличается комплексным характером, который направлен на то, чтобы устранять те явления, которые неблагоприятно влияют на бизнес. И воздействие производится посредством использования всего потенциала современного менеджмента, а также и посредством разработки и реализации на предприятии специальной программы. Эта программа отличается стратегическим характером, который обладает способностью полностью устранять временные затруднения, зафиксированные в работе предприятия.

Опасность кризиса существует всегда: в управлении всегда существует риск цикличного развития социаль­но-экономической системы, изменения соотношения управляемых и неуправляемых процессов. Управление социально-экономической системой в определен­ной мере всегда должно быть антикризисным.

Антикризисное управление— это управление, определенным об­разом предвидящее опасность кризиса, предусматривающее анализ его симптомов, меры по снижению отрицательных последствий кри­зиса и использования его факторов для последующего развития.

Необходимость антикризисного управления отражает потребно­сти преодоления и разрешения кризиса, возможного смягчения его последствий. Это естественная потребность человека и организации. Реализовывать ее можно только посредством специальных механиз­мов антикризисного управления, которые следует создавать и со­вершенствовать.

В условиях современной экономики, которая характеризуется нестабильностью и большими рисками любое предприятие может неожиданно столкнуться с кризисом, поэтому тема антикризисного управления особенно актуальна сегодня в России.

Целью данной работы является рассмотрение сущности антикризисного управления предприятием и выявление факторов его эффективности в современных условиях.

**1 Сущность антикризисного управления**

Антикризисное управление определяется западноевропейскими экономистами, как деятельность, необходимая для преодоления состояния, угрожающего существованию предприятия, при котором основным вопросом становится выживание. Данная деятельность характеризуется повышением интенсивности применения средств и методов на предприятии, необходимых для преодоления угрожающей существованию предприятия ситуации. При этом по мнению некоторых исследователей происходит перенос всего внимания на сиюминутные, краткосрочные проблемы, одновременно связанные с проведением жестких и быстрых решающих мероприятий. Другие авторы, которые хотят подчеркнуть освободительный и положительный характер кризисов, определяют антикризисный менеджмент наоборот как создание инструментов, которые позволяют сообщить о приближающемся переломном пункте и разработать новый курс развития.[[1]](#footnote-1)

Суть антикризисного управления выражается в следующих по­ложениях:

* кризисы можно предвидеть, ожидать и вызывать;
* кризисы в определенной мере 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 до определенного предела управляемыми;
* управление процессами выхода из кризиса способно ускорять эти процессы и минимизировать их последствия.[[2]](#footnote-2)

Кризисы различны, и управление ими также может быть различным. Это многообразие проявляется в системе и процессах управления (алгоритмах разработки управленческих решений) и особенно в механизме управления. Не все средства воздействия дают необходимый эффект в предкризисной ситуации.

Система антикризисного управления должна обладать особыми свойствами:

* гибкость и адаптивность, которые чаще всего присущи матрич­ным системам управления;
* склонность к усилению неформального управления, мотивация энтузиазма, терпения, уверенности;
* диверсификация управления, поиск наиболее приемлемых ти­пологических признаков эффективного управления в сложных ситуациях;
* снижение централизма для обеспечения своевременного ситуа­ционного реагирования на возникающие проблемы;
* усиление интеграционных процессов, позволяющих концентри­ровать усилия и более эффективно использовать потенциал ком­петенции.[[3]](#footnote-3)

Антикризисное управление имеет особенности и в части его технологий:

* мобильность и динамичность в использовании ресурсов, прове­дении изменений и преобразований, реализации инновацион­ных программ;
* осуществление программно-целевых подходов в технологиях раз­работки и реализации управленческих решений;
* повышенная чувствительность к фактору времени в процессах управления, осуществлению своевременных действий по динамике ситуаций;
* усиление внимания к предварительным и последующим оцен­кам управленческих решений и выбору альтернатив поведения и деятельности;
* использование антикризисного критерия качества управленчес­ких решений при их разработке и реализации. [[4]](#footnote-4)

Механизм управления, характеризующий средства воздействия, также имеет свои особенности. Не всегда обычные средства воздей­ствия дают необходимый эффект в предкризисной или кризисной ситуации.

В механизме антикризисного управления приоритеты должны быть отданы:

* мотивированию, ориентированному на антикризисные меры, экономии ресурсов, избежанию ошибок, осторожности, глубокому анализу ситуаций, профессионализ­му и пр.;
* установкам на оптимизм и уверенность, социально-психологи­ческую стабильность деятельности;
* интеграции по ценностям профессионализма и компетентнос­ти;
* инициативности в решении проблем и поиску наилучших вари­антов развития;
* корпоративности, взаимоприемлемости, поиску и поддержке инноваций.[[5]](#footnote-5)

Все это в совокупности должно найти отражение в стиле управ­ления, который надо понимать не только как характеристику дея­тельности менеджера, но и как обобщенную характеристику всего управления. Стиль антикризисного управления должен характери­зоваться профессиональным доверием, целеустремленностью, исследовательским подходом, самоорганизацией, принятием ответственности.

Предотвратить кризис, обеспечить продолжительное процветание предприятия – чрезвычайно важная задача. Решению именно этой задачи подчинена система мер антикризисного управления. Любое управление в определенной мере должно быть антикри­зисным или становится антикризисным по мере вступления организации в полосу кризисного развития. Игнорирование этого по­ложения имеет отрицательные последствия, а его учет способствует безболезненному прохождению кризисных ситуаций.

Стратегически антикризисное управление начинается не с анализа баланса предприятия (фирмы) за предшествующий или текущий периоды функционирования и осуществления чрезвычайных мер по недопущению несостоятельности, а с момента выбора миссии фирмы, выработки концепции и цели ее предполагаемой деятельности, формировании и поддержании на должном уровне стратегического потенциала фирмы, способности обеспечивать в течении длительного периода конкурентное преимущество фирмы как на внутреннем, так и на внешнем рынках.

Критерии принятия решений в антикризисном управлении должны отличаться от критерия нормального управления. В рамках «нормального» управления данный критерий можно свести к достижению стратегических целей развития в долгосрочном аспекте и максимизации прибыли в краткосрочном. При переходе предприятия в кризисное состояние в долгосрочном аспекте целью является полная финансовая стабилизация, а в краткосрочном аспекте критерием становится максимизация или экономия денежных средств. Исходя из этого критерия и строит свою работу антикризисный управляющий.[[6]](#footnote-6)

Основными направлениями антикризисного управления на уровне хозяйствующего субъекта считаются постоянный мониторинг финансово-экономического состояния предприятия, разработка новых управленческой, финансовой и маркетинговой стратегий, сокращение постоянных и переменных издержек, повышение производительности труда, привлечение средств учредителей, усиление мотивации персонала.

**2 Факторы эффективности антикризисного управления организацией**

Развитие управления должно сопровождаться повышением его эффективности. В свою очередь, повышение эффективности управления определяется ростом его потенциала, т. е. возможностью позитивных изменений, наличием необходимых ресурсов и условий их использования. Эффективность антикризисного управления характеризуется степенью достижения целей смягчения, локализации или позитивного использования кризиса в сопоставлении с затраченными на это ресурсами. Трудно оценить такую эффективность в точных расчетных показателях, но увидеть ее можно при анализе и общей оценке управления, его успешности или просчетов.[[7]](#footnote-7)

Можно выделить основные факторы, которые определяют эффективность антикризисного управления. Их понимание и дифференциация помогают его анализировать и успешно осуществлять:

* Профессионализм антикризисного управления и специальная подготовка. В данном случае имеется в виду не только общий профессионализм управления, который безусловно необходим, но и те профессиональные знания и навыки, которые отражают особенности антикризисного управления. Такой профессионализм рождается в процессах специального обучения, целенаправленного аккумулирования опыта и развития искусства управления в критических ситуациях. В последние годы в России уделяется большое внимание специализированной подготовке антикризисных управляющих, которые способны выводить предприятие из кризиса с наименьшими потерями. Их профессиональная подготовка ориентирована на кризисные ситуации. Но и при подготовке обычных менеджеров следует большое внимание уделять развитию способностей к управлению в критических ситуациях. Антикризисное управление должно стать необходимым элементом любого управления: стратегического, креативного, производственного, экологического, финансового и пр.
* Искусство управления, данное природой и приобретенное в процессе специальной подготовки, следует выделить особо в перечне факторов эффективности антикризисного управления. Во многих кризисных ситуациях индивидуальное искусство управления является решающим фактором выхода из кризиса или его смягчения. Поэтому для антикризисного управления особенно важно проводить психологическое тестирование менеджеров, отбирать такие личности, которые способны чутко реагировать на приближение кризиса и управлять в экстремальных ситуациях.
* Методология разработки рискованных решений. Такая методология должна быть создана и освоена, потому что она в значительной мере определяет такие качества управленческих решений, как своевременность, полнота отражения проблемы, конкретность, организационная значимость. Эти свойства имеют особое значение в антикризисном управлении.
* Научный анализ обстановки, прогнозирование тенденций. Эти факторы не могут не влиять на эффективность антикризисного управления. Видение будущего и не субъективное, а основанное на точном, научно обоснованном анализе позволяет постоянно держать в поле зрения все проявления приближающегося или проходящего кризиса. Важным фактором эффективности антикризисного управления является также корпоративность, которая в организации или фирме может проявляться в различной степени.
* 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. Корпоративность является надежной опорой антикризисного управления. Но она не возникает сама по себе, а является результатом управления и элементом его цели, а также средством в механизме управления.
* Лидерство также входит в совокупность факторов эффективного антикризисного управления. Но не всякое лидерство. Существует множество его оттенков и модификаций. Лидерство определяется не только личностью менеджера, но и сложившимся стилем работы, структурой персонала управления, укрепившимся доверием к менеджеру, авторитетом власти, уверенностью. Опора на лидерство может сыграть решающую роль в преодолении кризиса или его смягчении. Но для этого необходимы поиск и проектирование лидерства. Это звучит необычно, но будет понятным, если иметь в виду, что лидерство — это не только личность менеджера, но и характеристика всей системы управления, характеристика организации управления.
* Особую роль в эффективности антикризисного управления играют оперативность и гибкость управления. В кризисных ситуациях часто возникает потребность в быстрых и решительных действиях, оперативных мерах, изменении управления по складывающимся ситуациям, адаптации к условиям кризиса. Инерционность в этом случае может играть отрицательную роль.
* Стратегия и качество антикризисных программ. Во многих ситуациях возможна потребность в изменении стратегии управления и в разработке специальных программ антикризисного развития. Качество программ и стратегических установок могут быть различными. От этого не может не зависеть антикризисное управление.
* Отдельным пунктом следует выделить человеческий фактор. В определенной мере он отражает факторы корпоративности и лидерства, искусства управления. Но для антикризисного управления необходимо иметь в виду, что существует понятие антикризисной команды — ближайших помощников антикризисного менеджера, которые могут пользоваться его особым доверием и способны согласованно и целенаправленно осуществлять программу антикризисного управления. Непредсказуемые экстремальные ситуации могут преодолеть только люди, верные общей идее и замыслу и безоговорочно доверяющие друг другу. Так работает человеческий фактор и в антикризисном управлении
* Значительным фактором эффективности антикризисного управления является система мониторинга кризисных ситуаций. Она представляет собой специально организованные действия по определению вероятности и реальности наступления кризиса и необходима для его своевременного обнаружения и распознавания. Мониторинг кризисных ситуаций может быть более эффективен в системе антикризисного управления при использовании компьютеров и работы специализированных операторов.

**Заключение**

В современных условиях рыночной нестабильности хорошо налаженное антикризисное управление позволяет достичь стабильного положения предприятия на рынке. Антикризисное управление предприятием в часто играет решающую роль в дальнейшем существовании фирмы.

Не существует такого специального рецепта, согласно которому любое предприятие может вывести себя из состояния кризиса, из тяжелой финансово-экономической ситуации. Следует также рассмотреть основные принципы, на которых основывается система антикризисного управления. Так, к основным принципам можно отнести раннюю диагностику кризисных явлений в финансовой деятельности предприятия, срочность реагирования на различные кризисные явления, адекватность реагирования предприятия на степень реальной угрозы его финансовому благополучию, а также полную реализацию внутреннего потенциала для выхода из кризиса.

Что касается первого принципа, то он действительно является одним из важных, ведь избежать кризиса или хотя бы встретить его в «полном вооружении» можно при диагностировании возможности его появления. И диагностирование необходимо проводить именно на ранних стадиях, и это нужно для того, чтобы в борьбе с ним можно было использовать особые методы.

Важно, чтобы антикризисные механизмы, среди которых может быть даже и увольнение (сокращение штатов), хотя это и одна из крайних мер, были применены как можно раньше, насколько это возможно. И чем раньше эти самые механизмы будут использованы, тем больше шансов будет у того или иного предприятия в минимальные временные сроки выйти из кризисного состояния. Что касается борьбы предприятия с банкротством, то здесь нужно рассчитывать только на внутренние финансовые возможности.

На эффективность антикризисного управления предприятием могут повлиять многочисленные и разнообразные факторы, главными из которых являются факторы управленческого характера – профессионализм и искусство антикризисного управления. Умение принимать быстрые решения, направленные на стабилизацию положения – одно из важнейших качеств антикризисного менеджера.

Вопросы технологий также оказывают влияние на результативность антикризисного управления. Автоматизация определённых процессов может ускорить стабилизацию предприятия, а также будет весьма эффективна при мониторинге кризисных ситуаций.

Кроме того, огромное значение имеют психологические и мотивационные факторы. Без сомнения, профессиональный и компетентный персонал компании - главное её оружие в борьбе с кризисными ситуациями. Слаженный и дружный коллектив легче преодолеет неприятности бизнеса. Поэтому с целью объединения работников в рамках компании часто устраиваются различные тренинги, тимбилдинги и другие мероприятия, направленные на создание «корпоративного духа».

Организованная с учётом всех факторов, влияющих на её эффективность, система антикризисного управления способна стабилизировать предприятие в максимально короткие сроки или даже вообще предотвратить кризисную ситуацию.

**Список использованных источников**

1. Антикризисное управление: от банкротства к финансовому оздоровлению /Под ред. Г.П. Иванова. - М.: Закон и право, 2005.
2. Антикризисное управление: Учебник / Под ред. Э. М. Короткова. – М.: ИНФРА-М, 2006.
3. Беленький А. Антикризисные менеджеры /Беленький А. //Управление персоналом. - 2009. - № 17.
4. Булгадаева С.А., Чонаева Г.В. Формирование механизма антикризисного регулирования в российской экономике / Булгадаева С.А., Чонаева Г.В.// Экономический анализ: теория и практика. - 2007 - №6.
5. Зуб А.Т., Панина Е.М. Антикризисное управление организацией. М.:ИНФРА-М, 2007.
6. Карпасова З. Планирование и контроль в системе антикризисного управления /Карпасова З. // Время-МБ. – 2007 - № 8(11).
7. Кулагина Г. Опыт антикризисного управления предприятием /Кулагина Г. // Экономист. - 2008 - № 10.
8. Теория и практика антикризисного управления: Учебник / Под. ред. С.Г. Беляева и В.И. Кошкина. М.: Закон и право, 2008.
9. Уткин Э.А. Антикризисное управление. - М.: ЭКСМО, 2007.
10. Чалдаева Л.А. Антикризисное управление как инструмент финансовой стабилизации предприятия /Чалдаева Л.А. //Экономический анализ: теория и практика. - 2009 - №10.

1. Антикризисное управление: от банкротства к финансовому оздоровлению /Под ред. Г.П. Иванова. - М.: Закон и право, 2005 [↑](#footnote-ref-1)
2. Уткин Э.А. Антикризисное управление. - М.: ЭКСМО, 2007. [↑](#footnote-ref-2)
3. Антикризисное управление: Учебник / Под ред. Э. М. Короткова. – М.: ИНФРА-М, 2006. [↑](#footnote-ref-3)
4. Теория и практика антикризисного управления: Учебник / Под. ред. С.Г. Беляева и В.И. Кошкина. М.: Закон и право, 2008. [↑](#footnote-ref-4)
5. Зуб А.Т., Панина Е.М. Антикризисное управление организацией. М.:ИНФРА-М, 2007. [↑](#footnote-ref-5)
6. Беленький А. Антикризисные менеджеры /Беленький А. //Управление персоналом. - 2009. - № 17. [↑](#footnote-ref-6)
7. Чалдаева Л.А. Антикризисное управление как инструмент финансовой стабилизации предприятия /Чалдаева Л.А. //Экономический анализ: теория и практика. - 2009 - №10. [↑](#footnote-ref-7)