**РЕФЕРАТ**

**по курсу «Антикризисное управление»**

**по теме: «Антикризисное управление на предприятии»**

**1. Механизмы конфликтологии в антикризисном управлении на предприятии**

При анализе конфликтов в развитии организации важно понимать разницу между конфликтом и конкурентной борьбой. Основное отличие заключается в том, что конфликт подразумевает под собой наличие несовместимых противоречий, аппелирует, прежде всего к силе, а не к фактам. В свою очередь, конкуренция – это равное соперничество, нацеленное на результат и способствующее развитию фирмы или поиску оптимального решения. Менеджеру необходимо обеспечить такие условия в коллективе, при которых конкурентная борьба не переросла бы в конфликт. Для этого ему надо создать атмосферу, в которой шансы на победу у соревнующихся сторон будут равны, а критерии оценки их деятельности объективны.

Роль менеджера заключается в том, чтобы вовремя предотвратить возникновение конфликта, перевести людей из состояния вражды интересов в состояние соревнования на основе общеизвестных правил, настроить их на сотрудничество и взаимопонимание. Таким образом, одной из важнейших функцией менеджера в ходе разрешения конфликта является создание условий для его перехода в состояние конкурентной борьбы, а не дальнейшей эскалации конфликта.

Управленческая культура предприятия возникает как результат традиций, имеющих длительную историю, и не может быть изменена в одно мгновение. Основные проблемы могут возникнуть, если управленческая культура войдет в противоречие с антикризисной стратегией предприятия. Для различных предприятий характерен свой стиль управления. Он может хорошо вписываться в стратегию фирмы, а может и войти в противоречие с ней. В ряде случаев преобладание одного стиля может привести к проблемам. Считается, что автократический стиль может быть полезен только в ситуациях, требующих немедленного устранения сопротивления, при проведении очень важных изменений.

**2. Антикризисное управление персоналом организации**

Для преодоления возникшего кризиса особенно важна работа с персоналом. Деятельность кадровой службы на этом этапе должна включать диагностику кадрового потенциала предприятия, разработку стратегии реорганизации и кадровых программ поддержки реорганизации, сокращение персонала, повышение производительности труд, разрешение конфликтов, особенно обостряющихся в этот период.

При разработке антикризисной программы работы с персоналом организации важно ситуацию кризиса воспринимать несколько шире, чем просто кризис в ситуации спада производства и потери заказчика.

Если под кризисной ситуацией понимать такое состояние организации, при котором она не способна жить дальше, не претерпевая некоторых внутренних изменений, то, по-видимому, каждая организация испытывает это состояние, переходя от одной стадии жизненного цикла к другой. И это нормально.

С точки зрения человеческого фактора для ситуации кризиса характерно возникновение, как минимум, двух проблем: рассогласование между профессиональным инструментарием, которым владеет персонал организации, и требуемым для новой ситуации, неадекватность норм и правил внутриорганизационной жизни (собственно корпоративной или организационной культуры) новым условиям.

Таким образом, можно предположить, что с точки зрения ситуация кризиса человеческой составляющей детерминируется извне необходимостью смены типа профессиональной деятельности, а изнутри – организационной культуры.

Еще одной важной особенностью ситуации собственно кризиса, детерминирующей способность или неспособность организации выжить, является желание и ориентированность работников на изменения.

Ситуация 1. Работники организации не хотят работать в новых условиях, но оснащены инструментально.

Ситуация характерна для многих достаточно наукоемких производств и осложняется тем, что именно в узко специализированных, но выполняющих очень сложную деятельность организациях, обычно складываются высоко сплоченные коллективы, не ориентированные на изменения. Понимая свою высокую подготовленность, сотрудники организации, как правило, закрывают глаза на изменения внешней ситуации, при которой их продукция оказывается ненужной.

Задача управляющего, оказавшегося в подобной ситуации, состоит в том, чтобы повысить уровень мотивации работников на изменения, поиск новых сфер деятельности. Для этого он может прибегать к провоцированию смены ценностных ориентаций с помощью конфликтов. Стратегия работы с персоналом в этих условиях лежит в плоскости «принуждение – конфликт – подкрепление». Либо управляющему удается убедить работников в правильности предлагаемой им стратегической ориентации предприятия и наладить нормальный рабочий контакт с подчиненными, либо не удается и тогда остается лишь избавляться от «идейно противостоящих» работников.

Ситуация 2. Работники организации не хотят работать в новых условиях и недостаточно оснащены инструментально.

Нередко эта ситуация совершенно справедливо рассматривается как кризисная в узком смысле. Персонал организации уверен, что все причины их сложного положения связаны с внешними факторами, на которые практически (по крайней мере у них) нет возможности влиять. Оценка собственных ресурсов (кроме финансовых и материально-технических) чаще всего неадекватно завышена. Как правило, в такой организации преобладает «технократическая ориентация», отношение к ситуации как неблагоприятной, требующей борьбы с агрессивной средой за оставшиеся ресурсы. Такая организация внутренне отторгает любую ориентированность «на клиента», любое изменение собственного поведения воспринимается как отступничество.

По отношению к руководителю сотрудники такой организации пытаются осуществить манипуляцию, т.е. включить его в собственную игру, заручиться его поддержкой в борьбе с «агрессивным» окружением (сначала внешним, а потом и внутренним).

Самый простой выход из кризиса для такой организации состоял бы в полном обеспечении ее ресурсами для реализации привычной деятельности. Понятно, что в условиях рынка такое невозможно или трудно выполнимо. Задача руководителя в данной ситуации – противостояние манипуляциям со стороны персонала и постепенное введение конкурентных отношений между исполнителями в качестве организационной нормы. Это позволит «перехватит» инициативу в управлении и сформировать новую управленческую команду.

Ситуация 3. Работники организации хотят работать в новых условиях, но недостаточно оснащены инструментально.

Такая ситуация может возникнуть в организации, в которой либо работают высокорефлексивные люди, либо есть сильный лидер, словам которого сотрудники верят и готовы пойти за ним. Часто такие предприятия сами выступают инициаторами процесса о банкротстве.

Для сотрудников подобного предприятия, как правило, наиболее существен вопрос уровня профессиональной (специальной) компетентности руководителя – ему будут готовы подчиняться только в том случае, если он сам будет способен работать по-новому. Для руководителя подобная ситуация может стать очень благоприятной, если он сумеет организовать процесс профессионального обучения непосредственно на рабочем месте. Для этого необходимо, чтобы и он сам, и сформированная им управленческая команда смогли работать в режиме «инструктирования» и постоянного (непрерывного) обучения.

Ситуация 4. Работники организации хотят работать в новых условиях и оснащены соответствующим инструментарием.

Может возникнуть вопрос, почему организация оказалась в кризисной ситуации? Только потому, что кризис может быть вызван не только внутренними, но и внешними (как макро-, так и микроэкономическими) причинами. Организацию, имеющую такую кадровую ситуацию, отличают высокая степень готовности к изменениям, самоорганизованность Для такой организации характерны внимание к ценностям и обостренное отношение к профессионализму руководителя. Причем, не столько к наличию у него специальных узких знаний, сколько к его умению сформулировать образ будущего и приемлемые для персонала цели и ценности. Работники хотят видеть своего руководителя транспрофессионалом, к тому же наделенным и лидерскими качествами.

**3. Менеджер по антикризисному управлению**

Выход из кризиса связан с устранением причин, вызвавших его. Изучая внешнюю среду, менеджеры концентрируют свое внимание на выяснении, какие угрозы и какие возможности таит в себе внешняя среда. Наряду с анализом внешней среды предприятия важно провести углубленное исследование его реального состояния. Вооруженный этим знанием и видением того, каким предприятие должно стать в будущем, менеджер может разработать достижимую антикризисную стратегию для проведения необходимых изменений.

Анализируя стратегию предприятия, менеджеры должны сконцентрировать свое внимание на следующих пяти моментах.

1. Эффективность текущей стратегии.

2. Сила и слабость, возможности и угрозы для предприятия.

3. Конкурентоспособность цен и издержек предприятия.

4. Оценка прочности конкурентной позиции предприятия.

5. Выявление проблем, вызвавших кризис на предприятии.

Менеджер, координирующий политику предприятия, оказавшегося в кризисной ситуации, должен сконцентрировать всю информацию, полученную во время проведения стратегического анализа.

Затем идет процесс корректировки системы целей (желаемых результатов, которые способствуют выходу из экономического кризиса). Менеджер сравнивает желаемые результаты и результаты исследований факторов внешней и внутренней среды, которые ограничивают достижение желаемых результатов, и вносит изменения в систему целей.

Деятельность менеджеров при реализации выбранной стратегии включает в себя выполнение следующих задач:

* окончательное уяснение выработанной антикризисной стратегии и целей, их соответствие друг другу;
* более широкое доведение идей новой стратегии и смысла целей до сотрудников с целью подготовки почвы для усиления вовлечения сотрудников в процесс реализации антикризисной стратегии;
* приведение ресурсов в соответствие с реализуемой антикризисной стратегией;
* принятие решения по поводу организационной структуры.

**4. Роль профсоюзов в антикризисном управлении**

При преодолении кризиса в организации важную роль играет деятельность профсоюзов. Наиболее эффективным является социальное партнерство.

Социальное партнерство определяет характер взаимоотношений, складывающихся в процессе производства между наемными работниками, владельцами собственности, либо их представителями – работодателями (зачастую, владельцем и работодателем в одном лице) и государственными органами.

В экономически и социально развитых странах социальное партнерство стало привычным, поскольку руководители этих государств давно поняли: если они не хотят социальных потрясений, если они стоят на позициях обеспечения социального мира и заинтересованы в процветании стран и населяющих их народов, то проблемы социального партнерства и диалога должны стать главенствующими во внутренней политике.

Современные реалии таковы, что частная собственность на средства производства стала в мире преобладающей. Если есть класс владельцев собственности, соответственно есть и класс наемных работников. Их интересы различаются существенным образом. Если бизнес стремится к повышению эффективности производства, снижению издержек и получению максимальной прибыли, то наемный работник заинтересован в том, чтобы как можно дороже продать свои профессиональные умения и способность обслуживать бизнес. Примирить их может только обоюдное понимание того, что реализация их интересов друг без друга невозможна.

В Европе опыт социального диалога между работниками и работодателями имеет давнюю историю – в частности, в Германии первое отраслевое тарифное соглашение было заключено еще в 70-х гг. XIX в.

**5. Опыт антикризисного управления в странах с развитой рыночной экономикой**

Мировой экономический кризис 1929-1933 гг. с особой силой поразил США.

Весной 1933 г., когда кризис достиг своего апогея, в президентской избирательной кампании победу одержал Франклин Делано Рузвельт (1882-1945), до этого дважды избиравшийся губернатором Нью-Йорка.

Ф. Рузвельт, был дальновидный политик, понимавший необходимость радикальных мер для создания в стране эффективно действующего антикризисного механизма, проведения социальных реформ, способных приостановить развитие массового движения протеста в Америке по революционному пути.

Рузвельт при поддержке своих ближайших советников, получивших прозвище «мозговой трест», провел тщательную подготовку позитивной социальной программы, которая включала в себя вопросы реформирования административной и отчасти судебной власти, вопросы экономического планирования (здесь его советники отчасти учитывали результаты советского опыта планирования) и законодательного регулирования экономики по отраслям. В последнем разделе наблюдалось большое разнообразие – от проектирования строительства гидроэлектростанции с одновременным освоением речной долины в штате Теннесси до производства консервов.

Совокупность антикризисных мер, направленных на государственное регулирование американской экономики, разработанных правительством Рузвельта получила в истории США название «нового курса», основные реформы которого были проведены в период первых «ста дней» его президентства, когда Конгресс принял большое число законов, охватывающих все сферы социально-экономической и политической жизни страны.

Смысл политики «нового курса» был раскрыт Рузвельтом в речи перед избирателями: в виде элементов экономического планирования в целях «более справедливого распределения богатств и товаров и приспособления существенных элементов экономической организации к нуждам народа».

В XX в. теория социального государства, уделявшая значительную роль социальному партнерству, была разработана Людвигом Эрхардом (ФРГ) и Гуннаром Мюрдалем (Швеция), в политэкономических трудах которых четко обозначены цели политического и экономического развития государств на пользу общества.

Существует достаточно примеров того, что проведение стратегических изменений является в высшей степени ответственной и трудной задачей. Некоторые новые стратегии могут быть реализованы легче, чем другие, особенно если они не требуют изменений общих представлений о том, как предприятие должно конкурировать на рынке.

Например, принципиальные нововведения Ли Яккоки в управлении фирмой Сhrysler не привели к фундаментальным изменениям в стратегическом управлении. Яккока уволил многих вице-президентов компании (поставив на их места своих людей), изменил некоторые системы, сделал упор на экономию, назначив себе годовую зарплату в один доллар, и нашел новое рекламное агентство. Эти трансформации привели к усилению уже существовавших внутри компании тенденций. Именно руководство Ли Яккоки, провозглашенная им миссия, его энергия способствовали переменам в большей степени, чем проведение новой конкурентной стратегии.

**Список использованных источников**

1. Горевский А.С., Коваленков С.С. Антикризисное управление. – М.: ИНФРА-М, 2006.
2. Багровец А.Н. Антикризисное управление в организации: Учеб. пособие. – М.: Финансы и статистика, 2005.
3. Дэниэлс Д.Д., Радеба Л.Х. Международный бизнес: внешняя среда и деловые операции / Пер. с англ. – М.: Дело Лтд, 2001.
4. Киреевский К.В. Основы менеджмента и управления. – М.: , 2005.