

М.А. Дзина

**РЕГИОНАЛЬНОЕ
АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ**

Учебное пособие

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего образования
«СЕВАСТОПОЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

ИНСТИТУТ РАЗВИТИЯ ГОРОДА

Кафедра государственного и муниципального управления

М.А. Дзина

РЕГИОНАЛЬНОЕ АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Учебное пособие

для обучающихся очной и очно-заочной форм обучения
направления подготовки
38.03.04 «Государственное и муниципальное управление»

Севастополь
СевГУ
2024

УДК 332.14(075.8)

ББК 65.050.2я73

Д43

Р е ц е н з е н т ы :

Л.А. Цыбульская – канд. эконом. наук, доцент, заведующая кафедрой
Менеджмента СЭГИ (филиал) ФГАОУ ВО КФУ им. В.И. Вернадского

С.В. Тарасенко – канд. эконом. наук, доцент, заведующий
кафедрой «Агротехнологии» Института развития города
ФГАОУ ВО «Севастопольский государственный университет»

Дзина, М. А.

Д43 Региональное антикризисное управление: учебное пособие для обучающихся очной и очно-заочной форм обучения направления подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление» / М.А. Дзина; Севастопольский государственный университет, Институт развития города, кафедра государственного и муниципального управления. – Севастополь: СевГУ, 2024. – 104 с. – Текст : непосредственный.

ISBN 978-5-6051995-0-2

Учебное пособие охватывает основные темы курса Б1.В.ДВ.05.01 Государственная антикризисная политика в соответствии с учебной программой. В нем рассматриваются основные теоретические и практические положения антикризисного управления на уровне территорий и регионов, дополненные российской и зарубежной практикой, приводятся основные понятия и задания для самопроверки, направленные на закрепление теоретических знаний.

Предназначено для обучающихся экономических специальностей и преподавателей.

УДК 332.14(075.8)

ББК 65.050.2я73

Утверждено на заседании кафедры государственного и муниципального управления Института развития города ФГАОУ ВО «Севастопольский государственный университет», протокол № 11 от 07 марта 2024 г.

Одобрено и рекомендовано к печати на заседании Ученого совета Института развития города ФГАОУ ВО «Севастопольский государственный университет», протокол № 2 от 11 марта 2024 г.

ISBN 978-5-6051995-0-2



9 785605 199502 >

© Дзина М.А., 2024
© ФГАОУ ВО «Севастопольский
государственный университет», 2024

СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ.....	5
ТЕМА 1. ВВЕДЕНИЕ В АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ.....	7
1.1. Сущность и содержание понятия «кризис».....	7
1.2. Классификация кризисных явлений.....	10
Контрольные вопросы и задания.....	13
ТЕМА 2. КРИЗИСЫ В ГОСУДАРСТВЕННОМ УПРАВЛЕНИИ: ВОЗНИКНОВЕНИЕ, РАЗВИТИЕ, ПРОФИЛАКТИКА.....	15
2.1. Механизм осуществления государственной власти и кризисы системы управления.....	15
2.2. Обусловленность и сущность кризисов в системе государственного управления.....	21
2.3. Профилактика и возможности преодоления кризисных явлений в сфере публичного управления.....	25
Контрольные вопросы и задания.....	27
ТЕМА 3. МЕТОДЫ АНАЛИЗА КРИЗИСНЫХ ЯВЛЕНИЙ.....	28
3.1. Диагностика кризисов в процессе управления.....	28
3.2. Методы моделирования диагностики кризисных явлений и процессов.....	31
3.3. Мониторинг в системе антикризисного управления.....	33
3.4. Риски в антикризисном управлении.....	36
Контрольные вопросы и задания.....	44
ТЕМА 4. СУЩНОСТЬ, СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ.....	45
4.1. Цели и задачи регионального антикризисного управления.....	45
4.2. Функции антикризисного управления.....	48
4.3. Методы антикризисного управления.....	53
Контрольные вопросы и задания.....	56
ТЕМА 5. ОСНОВНЫЕ ФАКТОРЫ, МЕХАНИЗМЫ И ТЕХНОЛОГИИ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ.....	57
5.1. Общие принципы управления и выбор стратегических направлений выхода из кризиса.....	57
5.2. Роль человеческого фактора в антикризисном управлении.....	59
5.3. Механизмы антикризисного управления в органах государственной власти и местного самоуправления.....	62
5.4. Основные понятия технологии антикризисного управления.....	69
5.5. Схема разработки и принятия управленческих решений в кризисной ситуации.....	73
Контрольные вопросы и задания.....	76
ТЕМА 6. ФОРМИРОВАНИЕ АНТИКРИЗИСНОЙ СТРАТЕГИИ НА РЕГИОНАЛЬНОМ УРОВНЕ.....	77

6.1. Методические основы разработки сбалансированной антикризисной стратегии	77
6.2. Разработка стратегических моделей антикризисного управления	81
Контрольные вопросы и задания	85
ГЛОССАРИЙ	86
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	100

ПРЕДИСЛОВИЕ

Антикризисные стратегии публичного управления определяются объективным характером системных изменений в Российской Федерации, демократической сущностью общественных трансформаций, которые определяют необходимость проведения ряда реформ и специальных программ в приоритетных сферах развития как регионов, так и государства в целом. Данная ситуация нуждается в разработке антикризисных технологий, направленных на устранение причин кризисных явлений в системе государственного управления на основе оптимизации взаимодействия между гражданским обществом, властью и бизнесом, где каждая сторона имеет свою зону ответственности. В этом контексте, одним из наиболее актуальных вопросов является разработка и реализация эффективных механизмов антикризисного управления социально экономическими процессами с учетом ресурсных ограничений, что предусматривает применение различных научных подходов.

Формирование механизмов антикризисного управления в органах государственной власти с учетом региональной специфики нуждается в определенной адаптации методов и методик прогнозирования и преодоления кризисов. Адаптация этих механизмов может происходить с учетом социальной компоненты в деятельности органов государственной власти и местного самоуправления, перманентного влияния политических и экономических факторов, на функционирование системы власти, специфику организационных структур, деятельности органов власти и органов местного самоуправления, многоуровневость и многовекторность антикризисного управления. Данные компоненты определяют специфику формирования антикризисных стратегий в органах государственной власти и местного самоуправления.

Региональное антикризисное управление – это целенаправленная деятельность, которая должна определить причины возникновения кризисных ситуаций на уровне территорий и смоделировать условия их преодоления. Специфика их формирования заключается в том, что они включают два аспекта. Первый – связанный с организационной структурой и кадровым обеспечением органов государственного управления. Второй аспект – внешний, заключается в том, что система государственного управления выступает единым средством преодоления кризисных явлений в других подсистемах общества. Благодаря таким качествам, как всеобщность, обязательность, публичность, органы государственного управления и местного самоуправления выступают основой для рационального влияния на подсистемы общества для преодоления кризисных явлений.

Специфичность каждого территориального образования, входящего в состав органов государственной власти и местного самоуправления, предопределяет необходимость разработки антикризисных стратегий для отдельного региона. Такой подход должен учитывать экономические, политические, социальные, демографические, культурные особенности развития каждого региона, привлечения общественности, для преодоления кризисных явлений.

В задачи курса входит формирование системы знаний о совокупности подходов к формированию механизмов антикризисного управления региональными социально экономическими процессами с учетом ресурсных ограничений территорий в современных условиях.

В основных темах курса раскрываются современные подходы к теории и практике регионального антикризисного управления, проведен сравнительный анализ законодательства в системе антикризисного управления территорий, рассмотрены основные подходы к процедурам разработки антикризисных мероприятий в органах управления на местах.

Структуру учебного пособия составляет комплекс теоретического материала и практических заданий для усвоения концептуальных положений и принципов регионального антикризисного управления, проанализированы факторы, которые приводят к возникновению кризисов в общественной среде и государственном управлении, и предложены подходы к формированию механизма регионального антикризисного управления, а также профилактика кризисов в соответствии с существующей отечественной и мировой практикой.

ТЕМА 1. ВВЕДЕНИЕ В АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

1.1. Сущность и содержание понятия «кризис»

1.2. Классификация кризисных явлений

1.1. Сущность и содержание понятия «кризис»

В современной литературе общепризнанного представления о кризисах в развитии социально экономической системы, которая характеризуется целостной совокупностью взаимоувязанных и взаимодействующих социальных и экономических институтов, субъектов и отношений, по поводу распределения и потребления материальных и невещественных ресурсов в полной мере не сформировано.

В общем виде кризис - это конфликт (один, несколько), который перешел в состояние антагонистичного противоречия [1].

Позиции отечественных и зарубежных ученых по данному вопросу достаточно разнообразны. Одни относят кризисы исключительно к процессам макроэкономического развития, а в масштабах органа власти, например, существуют только более-менее острые проблемы, вызванные ошибками или непрофессионализмом управления. Данные проблемы якобы свидетельствуют о кризисе развития, не связанными с объективными тенденциями, хотя и предопределенные некоторыми внешними причинами [1, 8, 11, 17, 21].

Такие представления можно считать достаточно односторонними и подобная трактовка отчасти может иметь негативные последствия в управлении организацией. Если с данных позиций рассматривать внутреннее управление, то при разработке, например, стратегии ее развития нет необходимости предусматривать и учитывать возможность кризиса.

Понятие «кризис» теснейшим образом связано и с понятием «риск», которое в той или иной мере влияет на методологию разработки практически любого управленческого решения. При исключении из него ожидания кризиса, пропадет острота восприятия риска, станут неожиданными и от этого еще более тяжелыми не только кризисные ситуации, но и текущие просчеты в рамках операционной деятельности.

На проблему кризиса необходимо взглянуть и в ином ракурсе. Социально-экономическая система в принятой в общих чертах форме имеет минимум две тенденции своего существования: функционирование и развитие.

Функционирование как поддержка устойчивого состояния, которое характеризуется целостностью, качественной определенностью, непосредственно зависит от развития на новом уровне, отображая диалектическое единство основных форм социально-экономической системы. Например,

функционирование социально экономической системы характеризуется обязательным наличием предмета труда, средств труда и человека, который осуществляет трудовую деятельность. При этом функционирование социально-экономической системы возможно лишь при определенном соответствии этих признаков: средства труда могут изменять его предмет, человек должен владеть средствами труда, а результат должен отвечать интересам и потребностям человека [1].

Развитие характеризует изменения в предмете, средствах труда и в человеке, критерием чего является появление нового качества, которое формирует и укрепляет стабильность, гармоничность функционирования социально-экономической системы или создает принципиально новые условия для этого. Фактом развития является повышение производительности труда, изменение ее характера, возникновения новой технологии, усиление мотивации деятельности, негативная трансформация функционирования социально-экономической системы.

Связь функционирования и развития имеет диалектический характер, что и отображает возможность и закономерность приближения и решения кризисов. Функционирование сдерживает развитие и в то же время является его источником, развитие разрушает много процессов функционирования, но создает условия для его более устойчивого осуществления.

Таким образом, возникает циклическая тенденция развития, которая отображает периодическое наступление кризисов. Кризисы не обязательно являются разрушительными, они могут протекать с определенной степенью остроты, но их наступление вызывается не только субъективными, но и объективными, причинами, самой природой социально-экономической системы [17].

Кризисы отображают не только противоречия функционирования и развития, но могут возникать и в самих процессах функционирования. Это могут быть, например, противоречие между уровнем техники и квалификацией персонала, между технологиями и условиями их использования (помещение, климатические факторы, технологическая культура, и т.д.).

Причины кризиса могут быть различными. Они подразделяются на объективные, связанные с циклическими потребностями модернизации и реструктуризации и субъективные, отображающие ошибки в управлении, а также естественные, связанные с проявлениями зависящими от климата, землетрясений, и т.д. [1, 17].

Причины кризиса могут быть внешними и внутренними. Первые связаны с тенденциями и стратегией макроэкономического развития или даже развития мировой экономики, конкуренцией, политической ситуацией, в стране, вторые - с рискованной стратегией управления, внутренними конфликтами, недостатками в организации процессов в организации, несовершенством управления, инновационной и инвестиционной политикой.

Опасность кризиса существует всегда и ее необходимо предусматривать и прогнозировать. В понимании кризиса большое значение имеют не только его причины, но и разнообразные последствия: возможность восстановления организации или ее деструкция, оздоровление или возникновение нового кризиса. Выход из кризиса не всегда связан с позитивными последствиями, нельзя исключать переход в состояние нового кризиса, более глубокого и длительного.

Кризисы могут возникать как цепная реакция. Существует возможность и консервации кризисных ситуаций на достаточно длительное время, что может объясняться определенными политическими причинами. В целом последствия кризиса теснейшим образом связаны с двумя факторами: его причинами и возможностью управления процессами кризисного развития.

Возможности управления зависят от цели, профессионализма, искусства управления, характера мотивации, понимания причин и следствий, ответственности.

Кризис – объективное явление в социально-экономической системе, согласованное с законами функционирования и развития социально-экономической системы, ориентированной управлять своей деятельностью (самоуправление), снижать долю неуправляемых процессов.

Деятельность человека построена на удовлетворении его потребностей, которые изменяются неравномерно и непропорционально, и находятся в постоянном противоречии не только у отдельного человека, но и у целых социальных групп или классов общества. Противоречия интересов и объективная неравномерность их изменения определяют возможность и необходимость кризисов. Именно это является основой всех кризисов в социально-экономической системе. Управление динамикой и взаимодействием потребностей человека усложняется там, где к системе его интересов относятся и стремление к свободе, демократии, самостоятельности и т.д.[1].

По мере развития социально-экономической системы наблюдается повышение роли человеческого фактора в ее антикризисном развитии, которое означает не бездумное противодействие ему, а предвидение и уверенное, своевременное и по возможности безболезненное его преодоление.

Следовательно, можно с уверенностью утверждать, что кризис – это некая обобщающая, системная категория, поскольку отличается определенной объективностью возникновения и является неотъемлемой частью закона эволюционного развития. Это проявляется в циклических колебаниях различных по уровню развития систем. Одновременно к категории «кризис» применимо определение закономерности критического состояния, которое ощущают под воздействием объективных и субъективных факторов в той или иной мере, все участники общественного производства независимо от уровня материального благосостояния населения, зрелости

рыночных и постиндустриальных форм экономического развития. Основным проявлением этого противоречия становится проблема диагностики приближающегося кризиса и последствий, которые угрожают людям, системам, странам, мировой экономике. Поиск ответов на данный вопрос приводит к необходимости исследовать объективные экономические законы и закономерности, а также тенденции формирования, проявления и обострения кризисных явлений, в различных условиях, с учетом различий в параметрах функционирования окружающих сред.

1.2. Классификация кризисных явлений

Кризисные явления, которые возникают, прогрессируют и трансформируются являются неоднородными не только по своим причинам и следствиям, но и по своей сути. Необходимость в классификации кризисов связана с дифференциацией средств и способов управления ими, возможности снижения его остроты, сокращения времени и обеспечения специфики протекания.

Существуют общие и локальные кризисы. Общие охватывают всю социально-экономическую систему, локальные - только часть ее. Это деление кризисов по масштабам проявления, которое носит условный характер. В конкретном анализе кризисных ситуаций необходимо учитывать размеры социально-экономической системы, ее структуру и среду функционирования. С позиции генезиса кризиса можно выделить макро- и микрокризисы.

При этом макрокризисам присуще достаточно большие объемы и масштабы проблем, микрокризис охватывает только отдельную проблему [11].

Особенностью кризиса является его цепная реакция, которая может распространяться на всю систему или весь процесс развития. Но это возникает тогда, когда отсутствует управление кризисными ситуациями, отсутствуют мероприятия локализации кризиса и снижения его остроты, либо имеет место преднамеренная мотивация развития кризиса.

По структуре отношений в социально-экономической системе, в рамках дифференциации проблематики ее развития можно выделить отдельные группы экономических, социальных, организационных, психологических, технологических кризисов.

Экономические кризисы отражают острые противоречия в экономике страны, региона или экономическом положении отдельного предприятия, фирмы: кризисы производства и реализации товара, взаимоотношений экономических агентов, проблемы неплатежей, потери конкурентных преимуществ, банкротства и т.д. [16].

В группе экономических кризисов отдельно можно выделить финансовые кризисы, которые характеризуют противоречие в состоянии финан-

совой системы или финансовых возможностях агентов экономических отношений через денежные выражения.

Социальные кризисы возникают при заострении и противоречии или столкновении интересов различных социальных групп и образований: работников и работодателей, профсоюзов и предпринимателей, работников различных профессий, персонала и менеджеров, и т.д. Часто социальные кризисы являются продолжением и дополнением экономических кризисов, хотя могут возникать и сами по себе, например, в отношении стиля управления, неудовлетворенностью условиями труда, отношения к экологическим проблемам, на основании патриотических чувств.

Особое положение в группе социальных кризисов занимает политический кризис, который затрагивает все стороны развития общества и чаще всего трансформируется в экономические кризисы.

Организационные кризисы проявляются в результате деления и интеграции деятельности, распределения функций, регламентации деятельности отдельных подразделений, выделения административных единиц, регионов, объединение территориальных единиц и т.д.

В организационном укладе любой социально-экономической системы может обостряться организационные отношения. Это проявляется в деловых конфликтах, в «возникновении путаницы, безответственности, сложности контроля и т.д., что бывает при форсированном росте социально-экономической системы, изменении условий ее функционирования и развития, ошибках, при частичной реструктуризации организации которые порождают бюрократические тенденции»[5,с.56].

Психологические кризисы также нередки в современных условиях социально экономического развития. Это кризисы психологического состояния человека, которые проявляются в виде стресса, который принимает массовый характер, в возникновении чувства неуверенности, паники, страха за будущее, недовольство работой, правовой защищенностью и социальным положением.

Технологический кризис возникает как кризис новых технологических идей в условиях явно выраженной потребности в новых технологиях.

Например, в настоящее время переживает явный кризис идея мирного использования атомной энергии, при строительстве атомных электростанций и кораблей.

По периодичности выделяют циклические кризисы - связанные с циклическими колебаниями экономики и нециклические кризисы - не связанные с циклическими колебаниями экономики, а вызванные причинами объективного или субъективного характера.

По непосредственным причинам возникновения кризисы разделяются на природные, общественные, экологические [1].

Первые вызваны природными условиями жизни и деятельности человека. К причинам таких кризисов относятся землетрясения, ураганы, пожары, климатические изменения, наводнения. Все это не может не отражаться на экономике, психологии человека, социальных и политических процессах. При определенных масштабах такие явления природы порождают кризисы.

Причиной кризиса могут быть и общественные отношения во всех видах их проявления. В современных условиях большое значение имеет понимание и диагностика кризисов взаимоотношения человека с природой - экологических, возникающих при изменении ряда параметров окружающей среды, в процессе жизнедеятельности человека.

Кризисы также могут быть прогнозируемыми (закономерными) и неожиданными (случайными). Прогнозируемые кризисы наступают как этап развития, они могут прогнозироваться и вызываются объективными причинами накоплением факторов возникновения кризиса - потребности реструктуризации производства, изменение структуры интересов, под воздействием научно-технического прогресса.

Случайные кризисы часто бывают результатом грубых ошибок в управлении, либо могут являться следствием природных явлений, экономической зависимости, которая способствует расширению и распространению локальных кризисов.

Разновидностью прогнозируемых кризисов является «циклический кризис (конечно, в том случае, если известна и изучена природа кризиса и ее характер). Может возникать периодически и имеет известные фазы своего наступления и протекания»[12, с.44].

Существуют также кризисы явные и латентные (скрытые). Первые протекают заметно и легко купируются. Вторые являются скрытыми, протекают относительно незаметно и потому наиболее опасны.

Вся совокупность возможных кризисов разделяется также на группы кризисов, затяжных и кратковременных. Фактор времени в кризисных ситуациях играет важную роль. Затяжные кризисы, как правило, проходят болезненно и сложно, часто являются следствием неумения управлять кризисными ситуациями, непониманием сущности и характера кризиса, его причин и возможных последствий.

Кризисы различной периодичности, частично совпадая во времени, дополняют и усиливают друг друга, делают тяжелее выход из кризиса, усиливают разрушительные тенденции. Кризисы в сложных сферах, которые развиваются одновременно, приобретают синергетический эффект, углубляются в результате взаимодействия, но при этом могут привести к существенному обновлению. Важнейшим конечным результатом кризиса является качественный скачок, переход к новому этапу в развитии системы или к появлению новой системы. Однако характер послекризисного подь-

ема неодинаков. Что же касается ближайших последствий кризисов, то в них совмещаются деструктивные, негативные с позитивными, причем в самый острый период кризиса первые явно преобладают, а затем ситуация изменяется [6].

Обзор научных публикаций по проблеме экономического кризиса с позиций различных сфер его возникновения и соответствующей методологии исследования свидетельствует об «определенной степени условности и фрагментарности при определении последствий для хозяйственной деятельности предприятий, отраслей, регионов, стран и мировой экономики»[10,с.17].

В предложенных нами классификациях кризисов, в том числе по последствиям для стратегического устойчивого развития, при делении их на позитивные и негативные принят критерий оценки показателей, характеризующих переходное состояние, при котором существующие (реальные) средства достижения целей становятся неадекватными экономическим реалиям модели глобального развития, которое приводит к непредсказуемым ситуациям и новым проблемам. Это в первую очередь касается нарушения объективного экономического закона пропорционального сбалансированного развития, которое находит отображение в диспропорции и разбалансировке всех систем (хозяйствующие субъекты, отрасли, регионы, государство), которые обеспечивают оптимальные темпы и интенсивность развития, эффективное соотношение государственного планирования и местного самоуправления, снижения уровня удельных затрат (затратоемкости, трудоемкости, энергоемкости, ресурсоемкости и т.д.), на основе концепции эффективного развития.

Например, ускорение инновационных процессов за счет технико-технологического обновления производственных отраслей без соответствующей модернизации хозяйственного и управленческого механизма приводит к нерациональному расходованию ресурсов и, в конечном счете, вызывает кризис внутри конкретной социально-экономической системы.

Классификация кризисов имеет существенное значение с позиции их диагностики, а, следовательно, и успешного управления ими. Классификационные признаки реального кризиса могут рассматриваться в качестве параметров, «подсказывающих» или определяющих оценку ситуации, разработку и выбор оптимальных управленческих решений.

Контрольные вопросы и задания

1. Дайте характеристику сущности кризисного явления в системе общественных отношений
2. Проанализируйте причины возникновения кризисных явлений
3. Назовите основные проблемы классификации кризисных явлений

4. Сформулируйте необходимость классификации кризисных явлений
5. Охарактеризуйте основные классификационные признаки кризисных явлений в современных условиях
6. Определите сущность кризисов социально-экономического развития, с чем это явление связано и причины их возникновения?
7. Определите, какой из видов кризиса является допустимым или желательным, а какой - нет?
8. Определите необходимость управления кризисами.

ТЕМА 2. КРИЗИСЫ В ГОСУДАРСТВЕННОМ УПРАВЛЕНИИ: ВОЗНИКНОВЕНИЕ, РАЗВИТИЕ, ПРОФИЛАКТИКА

2.1. Механизм осуществления государственной власти и кризисы системы управления

2.2. Обусловленность и сущность кризисов в системе государственного управления

2.3. Профилактика и возможности преодоления кризисных явлений в сфере публичного управления

2.1. Механизм осуществления государственной власти и кризисы системы управления

Существующая отечественная и зарубежная практика свидетельствует, что рыночные отношения не могут эффективно развиваться без участия государства. Государство призвано регулировать этот процесс, чтобы смягчить социальные противоречия и влиять на экономику с опережающим развитием приоритетных отраслей.

В различных странах в разные периоды государство в регуляторных процессах экономики принимало участие в соответствии с совокупностью факторов окружающей среды. При этом функционирование экономических систем макро- и микроуровня находится в постоянной зависимости от политической динамики. Центральным политико-экономическим институтом государства является государственная власть, которая реализуется через систему государственных институтов (органы власти и органы государственного управления социально политическими и экономическими процессами) [17].

Ключевыми вопросами, определяющими состояние государственной власти и системы управления являются следующие: «в какой мере и каким образом государственная власть в процессе ее реализации учитывает общие интересы граждан?»; «как осуществляется практическое управление общественными процессами?».

При этом следует учитывать следующие основные закономерности:

1) чем больше обращений, запросов и потребностей граждан удовлетворяются, тем больше социальная база и, следовательно большее доверие к власти;

2) чем больше разочарований в политике государственной власти, тем больше сокращается социальная база и доверие к власти и, может наступить момент, когда она лишится поддержки части избирателей, а это основа для дестабилизации государственного управления, кризиса государственной власти.

Публичное управление как способ реализации государственной власти - это [17]:

1) право, возможность и способность государства, посредством государственных органов и должностных лиц влиять на отношения и деятельность людей;

2) система соответствующих институтов и государственных органов принимающих властные решения;

3) деятельность лиц наделенных соответствующими властными полномочиями.

Сущностными признаками государственной власти и системы публичного управления является легитимность (признание обществом их законности и правомерности); официальный характер (регламентация Конституцией и федеральными и региональными законами); структурированность аппарата власти (наличие специально созданных и взаимодействующих институтов власти); обязательный характер ее решений; наличие права нелегитимного принуждения и использования специальных служб; возможность отменять постановления и решения негосударственных политических организаций в установленном законом порядке; владение исключительными правами (например, законное исключение части доходов граждан и организаций с помощью налогообложения) [17].

Органы государственного управления - это должностные лица и организации, уполномоченные осуществлять государственно управленческую деятельность. У органов власти и управления различная природа и функции. Власть - это делегированное населением право на владение, использование, распоряжение. Управление это делегирование властью выполнения части ее функций, один из способов реализации власти. В связи с этим следует различать жизненные циклы государственной власти и государственного управления.

Этапы формирования (I этап), развития (II этап), сбалансированного осуществления (III этап), старения и распада (IV этап) государственной власти, и аналогичные процессы жизненного цикла системы государственного управления не совпадают во времени и по амплитуде, хотя государственное управление имеет аналогичные циклы.

Как правило, волновая динамика жизненных процессов государственной власти опережает соответствующие изменения в системе государственного управления. Данное несоответствие и лежит в основе кризисов государственного управления [17, с. 28].

«Сущностными признаками кризиса управления является»[21,с.25] :

1) разбалансированность системы макроэкономического регулирования;

2) политизация экономических и социальных процессов;

3) неспособность государственного аппарата регулировать политико-экономические процессы традиционными методами;

4) потеря контроля над функционированием жизнеобеспечивающих субъектов хозяйствования.

Кризис публичного управления представляет собой переходное состояние политико-экономической системы государства, особенностью которого является возникновение конфликтов между элементами самой системы, которые имеют, как правило, вертикальный характер. Главной целью публичного управления является предоставление процессу решения имеющихся конфликтов такой формы, которая бы обеспечивала минимум политических, экономических и социально-этических потерь, которые при этом неизбежны.

«Орган государственного управления - это организованная в установленном порядке структура, которая выполняет от имени государства конкретную функцию в соответствии со своим назначением, которое обладает организационным единством, собственной компетенцией, полномочиями, которые реализуются в пределах своей деятельности. Органом государственного управления может быть должностное лицо или специализированная структура, уполномоченные государством на реализацию властно-управленческих функций» [19, с.32].

Органы государственного управления представляют собой совокупность всех субъектов государственно-управленческой деятельности, включая субъекты государственной власти. Они создаются как рабочий механизм представительской, исполнительной и судебной власти, который обеспечивает их эффективную организацию и функционирование.

Важно подчеркнуть, что государственная власть и органы государственной власти не одно и то же. Механизмом выявления воли большинства являются референдумы с важнейшими вопросами, а также демократические выборы.

Ресурсы государственной власти могут быть финансовыми, экономическими, природными, демографическими, социальными, информационными, идеологическими, силовыми. В арсенале важнейших ресурсов государственной власти лежит право, дающее возможность руководить на основе компетентности лиц, наделенных властными полномочиями. Ресурсы «позволяют поощрять и наказывать, стимулировать и принуждать, убеждать и использовать многообразие приемов и средств» [17, с.33].

Таким образом, государственная власть и управление как способ ее реализации - это:

- право и обязанность государственных органов влиять на всю совокупность социально-экономических взаимоотношений в стране;
- система органов государственной власти;

- деятельность лиц, наделенных соответствующими властными полномочиями.

Кризис публичного управления - это особая форма политической системы общества, органов государственной власти, которая сопровождается нестабильностью, снижением уровня управляемости социально-экономическими процессами, разбалансированностью политических институтов, заострением социальных конфликтов, нарастанием противоречий в обществе и неспособностью государственной власти руководить традиционными методами. Необходимо отметить, что «кризис государственного управления развивается поэтапно»[15, с. 34].

Первый, начальный этап характеризуется значительными конфликтами в обществе, которые носят стихийную форму.

Второй этап - развитие конфликтных ситуаций до состояния, когда они уже не могут быть решены путем компромиссов и отражают функциональное расстройство механизмов деятельности государственной власти, общественных институтов, несоответствие структур, форм и методов управления измененным социально-экономическим условиям.

Третий этап - развитие и заострение кризиса, включают распад существующих политических структур и потеря властными органами своего сущностного свойства оказывать влияние на общественные процессы. В переходный период развития общества в качестве основной конфликтной доминанты выступает всеобъемлющий социально-политический конфликт, пронизывающий все важнейшие сферы общественной жизни.

Сущность переходного периода в том, что на встречных направлениях протекают два процесса - реформа традиционных государственных институтов и основных стереотипов в реализации властных функций, с одной стороны и, формирование абсолютно новых, нетрадиционных институциональных структур, а также правил и норм политического поведения, - с другой.

В целом, конфликт публичного управления, или политический конфликт – это всегда противостояние, связанное с вопросом осуществления или перераспределения власти. Разрешение и устранение этих конфликтов, нахождение компромисса в каждой конкретной ситуации, является важнейшим императивом государственной власти. Напряженность нарастает на основании неумения вовремя контролировать и регулировать этот процесс.

Последовательность «тактических действий по управлению конфликтом может выглядеть следующим образом» [7, с.35]:

- институционализация - установление норм и правил разрешения конфликта;

- легитимизация – установление жёсткой зависимости между правовой процедурой и ответственностью большинства участников конфликта;

- редукция конфликта, то есть его постепенное ослабление за счет перевода на другой уровень.

Предотвращению конфликтов органами государственной власти и управления [37, с. 46] способствует правовое обеспечение их деятельности, установление демократической процедуры законотворчества, действие всех государственных органов в рамках и на основе закона, соблюдение правовых процедур решения споров.

Другим, не менее важным, средством профилактики кризисных ситуаций является жесткая регламентация правового статуса государственных органов, политических партий, общественных организаций и движений, местного самоуправления.

При этом провал социально-экономических реформ, или невыполнение основных требований означает неспособность системы государственной власти к самоорганизации и выполнению общественных функций, приводящая к критической точке, в которой структурно-функциональный кризис перерастает в дисфункциональный, общесистемный.

Это опасный вид кризиса, избежать который возможно только в условиях антикризисного управления.

Вероятность кризиса определяется рискован развитием, которое проявляется в процессе возникновения кризиса и опасности кризисных ситуаций. Каждая организация, отдельная фирма, предприятие, офис, акционерное общество, банк, страховая, туристическая компания, и т.д., а также структурные единицы системы государственного управления имеют свои конкурентные преимущества, свои возможности их реализации, подчиняются закономерностям циклического развития всей социально-экономической системы. Это могут быть факторы внешние и внутренние, общие и специфические.

Внешние факторы характеризуют экономическую конъюнктуру, степень влияния которой зависит от отрасли и масштабов деятельности, формы собственности, а также от внутренних факторов, профессионализма управления, персонала, социальной атмосферы, экономического потенциала, и т.д.

Организация может успешно противодействовать кризисным явлениям, используя методологию антикризисного управления.

Для каждой организации характерна своя комбинация причин и условий развития кризиса. Факторы возникновения кризисов могут существенно отличаться. Однако при этом важно видеть симптомы кризисного развития и своевременно применять методы антикризисного менеджмента.

К проблеме возникновения кризисов можно подойти и с системологической позиции.

Система в процессе своей жизнедеятельности может находиться в неустойчивом состоянии. Различают статическую и динамическую устойчи-

вость. На устойчивость системы влияют внешние и внутренние факторы [11, с. 5].

Специфика кризисов в Российской Федерации заключается в том, что кризисы публичного управления обычно возникают при исчерпании кредита доверия низших инстанций к более высшим и имеют ярко выраженный эмоционально-иррациональный характер.

В отношении вертикального (патерналистского) общества конфликты чаще всего развиваются в сфере: федеральный центр - регион, директор - рабочий, администрация - местные жители, при серьезной блокировке обратной связи и путей поиска консенсуса.

В итоге получается замкнутый круг - за счет использования конфронтационных процедур решения конфликтов, провоцируется рост напряженности в обществе в целом [17, с. 54].

Существенным источником конфликтов между государственной властью и населением является противостояние на основе несовпадения интересов граждан и чиновников (политических и государственно административных должностных лиц), которые, по мнению большинства граждан, не заботятся об их интересах, а обеспокоены исключительно ведомственными, корпоративными и личными.

Исследователи выделяют не только источники, но и непосредственные факторы, причины, которые углубляют недоверие граждан к органам власти. Это [1, 17, 20] :

- технологические, когда органы государственной власти в силу тех или иных обстоятельств (отсутствие соответствующих структур и специалистов) не хотят или не могут разъяснить гражданам цели и методы конкретной политики, аргументировать (оправдать) характер и содержание своей деятельности в условиях, в которых они вынуждены работать и принимать решение;

- причины культурно-исторического характера, в частности, пролонгация негативного отношения граждан к органам власти, которая присвоила себе все и сохранила за собой все государственные институты;

- причины организационного характера, которые связаны с неумением госаппарата, в силу - его низкой компетентности и непрофессионализма при организации практического выполнения принятых государственных решений, где особенную значимость приобретают стиль и методы работы органов государственной службы;

- причины политико-идеологического характера, которые вызваны отстраненностью власти от общества, преодоление которой способствует созданию программ реального подъема экономики, общественной жизнедеятельности, объединяет разрозненные социальные силы относительно достижения общезначимых и перспективных целей.

Механизмом антикризисного управления относительно предупреждения и предотвращения кризисных явлений являются реформы, предусматривающие кардинальную трансформацию политических, экономических и социальных отношений, которые должны проводиться государственной властью в целях качественного обновления системы государственного управления.

2.2. Обусловленность и сущность кризисов в системе государственного управления

Кризис государственного (публичного) управления - особое переломное состояние в развитии и функционировании политической системы общества, государственно-властных структур, которое характеризуется нестабильностью, разбалансированностью деятельности политических институтов, снижением уровня управляемости социально-экономических процессов, заострением политических конфликтов.

Признаки кризиса публичного управления [3, 5]:

- заострение экономических и социальных конфликтов с ярко выраженным политическим характером, поскольку требования адресуются структурам власти относительно изменения политического курса, стратегии и методов управления;

- неспособность государственной власти руководить возникающими конфликтами, регулировать социально-экономические процессы и отношения прежними традиционными методами;

- разбалансированность структурно функциональной системы управления и политических институтов власти, разрыв конструктивных связей с окружающей средой; крах легитимности государственной власти; напряжено состояние в обществе.

Кризис публичного управления по приведенным признакам развивается поэтапно [17, с 55]. Первый, начальный этап, характеризуется возникновением последовательных конфликтных ситуаций в различных областях общественной жизни. В гибких плюралистических системах кризисы являются источником нового подъема общественного развития, они играют стабилизирующую роль, а в ригидных (жестких) общественно-политических системах – дестабилизирующую роль, усугубляя политический кризис.

Второй этап - развитие конфликтных ситуаций в обществе до уровня отсутствия возможности купирования на основе компромиссов. Данная ситуация отображает функциональное расстройство механизмов деятельности государственной власти, общественных институтов, несоответствие структур, форм и методов управления изменяющимися социально-экономическими условиями.

Третий этап - развитие и обострение кризиса, распад существующих политических структур, приводящий к обесценению государственной власти, невозможности влиять на общественные процессы. В этом случае идет речь о общесистемном кризисе управления, который характеризуется несоответствием экономики, социальной сферы, политики, права, и разбалансированности системы, которая не может быть преодолена без модернизации существующего социально-экономического строя.

Необходимо отметить, что дискретное выделение отмеченных этапов является условным. На практике все намного сложнее. Между данными этапами нет четкого разграничения.

Признаками проявления системного кризиса публичного управления является [17]:

- длительный, скрытый или явный паралич государственной власти, полная потеря государственными структурами возможностей, потенциала управленческого влияния, стратегической инициативы, использование популистских обещаний, кадровые изменения;

- повышенная критическая активность, оказание давления на представителей неудовлетворенных слоев населения;

- абсолютное и относительное обнищание значительной части населения, резкое снижение уровня жизни, нарушения привычного образа жизни людей, потеря работы, снижение показателей материального благосостояния.

Известно, что конфликт является объективным элементом человеческих отношений. Он постоянно присутствует и не поддается абсолютному устранению. В переходный период развития общества основной конфликтной доминантой выступает всеобъемлющий социально-политический конфликт, который пронизывает все важнейшие сферы общественной жизни. Суть переходного периода в том, что одновременно происходят два процесса - изменение традиционных государственных институтов, привычек и стереотипов, в реализации властных функций и развитие новых, нетрадиционных институциональных структур, правил и норм политического поведения. Переходный период означает также и глобальный сдвиг, когда в экономическом и политическом пространстве одновременно сосуществуют носители различных, часто противоположных, ценностей. Это и проявляется в конфликтах. Специфика социально-политических конфликтов переходного периода заключается в том, что продолжается борьба за установление нового режима.

Социально-политические конфликты предопределены столкновением таких тенденций как:

- объективно существующей и официально задекларированной необходимостью перехода общества с ригидного к плюралистическому состоя-

нию и субъективной тягой к использованию прежних, жестких механизмов управления обществом и государством;

- первичной направленностью на кардинальные демократические преобразования политических отношений в интересах общества и попыткам провести их лишь в интересах обновленных политических элит;

- «волей рынка» и искусственным созданием неравных стартовых возможностей относительно эффективного участия субъектов общества в рыночных отношениях;

- необходимостью более прогрессивного уклада внутренне- и межгосударственных отношений и вместе с тем применение диктата для реализации узкокорпоративных целей.

В переходный период существенно растет и чаще всего становится определяющей роль сознания, политико-идеологических факторов. В условиях, когда общество перегружено противостоянием ценностных мировоззренческих установок, урегулирования конфликтов, становится затрудненным, поскольку ни одна из сторон (политических партий) не желает воспринять трактовку ситуации, предложенную другой.

В целом конфликт государственного управления - это всегда борьба относительно организации, осуществления и перераспределения власти. Урегулирование и устранение этих конфликтов, достижения компромисса, в каждой конкретной ситуации является важнейшим заданием государственной власти. Появляется проблема формирования новой современной парадигмы развития государственного управления и трансформации государственной власти в организующий и стабилизирующий центр общества.

Дестабилизация в стране возникает не потому, что существуют конфликты. Они были и всегда останутся в человеческом обществе.

Напряжение возникает ввиду неумения вовремя диагностировать, контролировать и регулировать этот процесс, то есть руководить им. Управление конфликтами означает [3, с. 56]:

- 1) урегулирование, устранение, сдерживание или даже инициацию некоторых конфликтов, в интересах общества или отдельных его субъектов;

- 2) удовлетворение обоюдных интересов конфликтующих сторон;

- 3) введение конфликта в “правовой коридор”, подчинив его определенным правилам;

- 4) оптимизация большинства социально-политических конфликтов на любом уровне и на любой стадии путем установления норм и правил их урегулирования; соблюдение предложенных норм и правил; постепенное ослабление конфликта за счет перевода его на другой уровень;

- 5) придание конфликтному процессу формы, которая обеспечивает минимизацию политических, социальных, экономических и моральных потерь. Стратегическая установка относительно социально-политических

конфликтов формулируется как превращения масштабных, острых и опасных конфликтов в множество мелких, сглаженных и безопасных. Необходимо максимально возможное исключение из жизни общества конфликтов с повышенным уровнем неопределенности, а следовательно, с низкой контролируемостью;

6) ослабление отмеченных противоречий и гармонизация социально политических отношений, в первую очередь, за счет создания механизма адекватной передачи “кризисного сигнала” снизу вверх;

7) рассмотрение конфликта как некой ценности, поскольку он указывает на отдельные проблемы и помогает лучше сформулировать цель политики, взять под контроль опасные точки, открыть новые направления социального развития;

8) профилактика конфликтов и их предотвращение.

Управлять, значит предусматривать и предотвращать, в противном случае государственная власть обречена бороться с симптомами конфликтов вместо того, чтобы устранять их причины.

Антикризисное управление - это управление, в котором установлено определенным образом предсказания опасности кризиса, анализ его симптомов, мер по снижению негативных последствий кризиса и использования его факторов для последующего развития. Он подчеркивает, что управление социально-экономической системой является определенным образом всегда антикризисным.

Управление в кризисной ситуации можно определять как процесс работы под давлением обстоятельств, позволит руководителям анализировать, планировать, организовывать, направлять и контролировать ряд взаимосвязанных операций при принятии быстрых и рациональных решений по неотложным проблемам. В условиях кризиса основой развития теории и практики государственного управления становится разработка антикризисной программы оперативного реагирования, внедрения, в жизнь оптимальных процедур поиска и согласованного принятия управленческих решений всех уровней, и создания условий включения в эти процедуры реальных возможностей корректировки ошибок.

Антикризисные мероприятия должны минимизировать нарушения привычного образа жизни людей, предусматривать компенсацию потерь, вызванных управленческим влиянием на совокупность составляющих среды. Необходимо осознавать и помнить, что важным обобщающим показателем социальной эффективности управления являются ощутимые прогрессивные изменения в жизни населения.

2.3. Профилактика и возможности преодоления кризисных явлений в сфере публичного управления

Эффективное управление требует повышенного внимания в направлении выявления проблем. Основная задача антикризисного управления - распознавание на ранней стадии признаков кризисных ситуаций. Основываясь на данной задаче целесообразным является определение средств профилактики кризисных ситуаций.

При этом в качестве наиболее оптимальных средств необходимо выделить следующие из них [17, с. 56]:

- урегулированию конфликтов органами государственной власти и управления способствует правовое обеспечение их деятельности, установления демократической процедуры законотворчества, деятельность всех государственных органов в рамках и на основе закона, соблюдение правовых процедур решения споров - все, что составляет основу и определяет направление движения общественно-политической системы к правовому государству;

- упорядочивание правового статуса государственных органов, других институтов политической системы, включая партии, общественные организации и движения, местное самоуправление, конкретизация полномочий различных участников общественной деятельности, коррекция, и развитие их взаимосвязей.

Однако правовые нормы при всей их значимости не могут быть абсолютными вариантами конструктивного и оперативного взаимодействия различных ветвей государственной власти. С помощью исключительно конституционных статей невозможно предотвратить кризис государственного управления вплоть до государственного переворота. Политические действия часто развиваются в соответствии с собственной логикой - логикой политической целесообразности, которая, возможно, не отрегулирована правовыми нормами или выходит за рамки права;

- значительную роль играют и политические нормы – правила, отношения, не имеющие юридического характера, разного рода устные и письменные договоренности и соглашения между политиками

Специфика кризисов в Российской Федерации заключается в том, что даже в нормальной докризисной ситуации конфликты развиваются в «вертикальной» форме. Они характеризуются базовым неравенством субъектов и имеют ярко выраженный персонифицированный характер.

Поэтому в Российской Федерации кризисы публичного управления возникают при исчерпании кредита доверия нижестоящих инстанций к более высшим и имеют ярко выраженный эмоциональный (иррациональный) характер. Непрямым подтверждением этого является активное использование, а нередко и превалирование формулировок «не оправдал доверие» и т.д.

Методы «вертикальных» конфликтов в качестве целей рассматривают привлечение внимания высших инстанций (массовые демонстрации, забастовки). При этом, чем более действенным оказывается тот или иной конкретный акт протеста, чем большую огласку он получает, тем шире становится использование подобных конфронтационных технологий решения конфликтов. Возникает цепная реакция, и в случаях, когда можно было бы полностью успешно использовать для разрешения конфликта консенсусные методы (переговоры, консультации, выработки и подписания соглашений, и др.) конфликтующий субъект преднамеренно идет на заострение, отбрасывает компенсационные модели как якобы недостаточно эффективные и оперативные. В итоге реальное снижение социальной напряженности в конкретном регионе за счет использования конфронтационных приемов решения конфликтов провоцирует рост напряженности в обществе в целом.

В этой связи чрезвычайно важным является понимание источников (причин) отстраненности граждан по отношению к власти.

Одним из фундаментальных источников является общий социально-экономический кризис в стране, резкое снижение уровня социальной защищенности, в результате чего люди беспокоятся за собственную безопасность и безопасность близких им людей.

Иным существенным источником конфликтов между властью и населением, является отстраненность основывающаяся на разнонаправленности векторов интересов граждан и чиновников (политических и государственно административных должностных лиц), которые, по мнению большинства населения, руководствуются интересами не только (и не столько) рядовых граждан, сколько ведомственными, корпоративными и, собственно, личными.

Причины, которые усиливают недоверие граждан к органам власти, можно разделить на четыре группы:

Первую группу причин условно можно назвать технологической, когда органы государственной власти в силу тех или иных обстоятельств (отсутствие соответствующих структур и специалистов) не пытаются или не могут разъяснить гражданам цель и методы конкретной политики, аргументировать (оправдать) характер и содержание своей деятельности в условиях, в которых они вынуждены принимать решение.

Вторая группа причин - культурно-исторического характера, в частности пролонгация негативного отношения граждан к органам власти, которая присвоила себе все и сохранила за собой все институты государства.

Третья группа причин – причины организационного характера, связанные с некомпетентностью госаппарата, непрофессионализм и иные, более глубокие причины, организовать практическое выполнение принятых государственных решений и социальных обязательств. В этой группе

причин особое значение играет стиль и методы работы органов государственной службы. В частности, многочисленные конфликты возникают ввиду стремления государственной административной системы к закрытости, минимальной гласности, проявлению кумовства и т.д.

Четвертая группа причин - политико-идеологического характера. Многие эксперты считают, что в большинстве россиян отстраненность от политической власти вызывают внешнеполитические акции в рамках растущей зависимости от западных стран, финансовой зависимости, экономической и, как следствие - политической.

Контрольные вопросы и задания

1. Охарактеризуйте основные составляющие кризисов в системе государственного управления.
2. Дайте характеристику сущностным признакам системного кризиса.
3. Сформулируйте основные причины, усиливающие недоверие граждан к органам власти.
5. Охарактеризуйте систему целей управления стратегическими рисками.
6. Сформулируйте основные причины усиливающие недоверие граждан к органам власти.

ТЕМА 3. МЕТОДЫ АНАЛИЗА КРИЗИСНЫХ ЯВЛЕНИЙ

3.1. Диагностика кризисов в процессе управления

3.2. Методы моделирования диагностики кризисных явлений и процессов

3.3. Мониторинг в системе антикризисного управления

3.4. Риски в антикризисном управлении

3.1. Диагностика кризисов в процессе управления

Слово «диагностика» от слова «диагноз» в переводе с греческого означает распознавание, определение. В повседневной жизни, употребляя слово «диагноз», мы имеем в виду, во-первых, констатацию результатов исследования кого-то или чего-то, во-вторых, заключение по этим результатам на основании показателей, нормативов, характеристик и т.д.

Диагноз-это конкретное, вполне определенное фиксированное во времени состояние, имеющее адресную привязку, объект анализа. Возможность установить диагноз нам позволяет такая исследовательская категория, как диагностика. Диагностика — определение состояния объекта, предмета, явления или процесса управления посредством реализации комплекса исследовательских процедур, выявление в них слабых лапок и «узких мест». Диагностика-это не одноразовый акт, а процесс, осуществляемый во времени и в пространстве. Процесс диагностики — исследовательский, поисковый, познавательный процесс. Наиболее полезно применение диагностики для определения реального состояния процессов управления. Прежде чем подробнее остановиться на процессе, необходимо определить, что может являться объектом диагностирования, цели и задачи диагноза, базовые параметры и другие сопутствующие исследованию понятия.

Объектом диагностики может быть, как сложная, высокоорганизованная динамическая система (вся экономика страны, отдельная отрасль, конкретная фирма или организация любой формы собственности), так и любой элемент этих систем (внутренняя среда организации, конкретные виды ресурсов, производственные функции, организационная структура, себестоимость и т.д.).

В основе управления объектом диагноза лежат конкретные управленческие процедуры.

Цель диагностики — сформировать диагноз объекта исследования и дать заключение о его состоянии на дату завершения этого исследования и на перспективу. Осуществив цель на основании данных диагноза, можно будет выработать правильную и грамотную экономическую (политическую, социальную) политику, стратегию и тактику.

Задачи диагностики заключаются в определении мер, направленных на отлаживание работы всех составляющих элементов системы, и способов их реализации. Нельзя осуществлять управление на любом хозяйственном и управленческом уровне, не имея четкого представления о его состоянии. Задачи диагностики тесно переплетаются с двумя другими задачами — прогнозом и анализом происхождения.

В экономической диагностике очень часто прогноз позволяет уточнить диагноз. Исследование процесса развития объекта также помогает лучше уяснить его существующее состояние. В то же время диагностика является исходным пунктом прогноза, поскольку без четкой и достоверной констатации сложившегося положения невозможно оценить альтернативы развития объекта. Отсюда можно сделать вывод, что проведение диагностических исследований необходимо во всех структурах и на всех уровнях управления. Как уже отмечалось, диагностирование — это исследовательский процесс, а значит, на него автоматически переносятся все основные требования, предъявляемые к любому исследованию.

Во-первых, оно должно быть аутентичным, т. е. основанным на первоисточниках (на первичной достоверной информации любого вида и любой формы представления).

Во-вторых — объективным. Это значит, что перед тем, как начать процесс диагностирования, его участникам необходимо выработать процедуру оценки и составить программу исследования объекта. Эта процедура должна учитывать три обязательных условия: кто проводит исследование, где оно проводится и четкое определение базовых параметров, по которым проводится исследование. Это позволит минимизировать влияние фактора субъективизма при постановке диагноза, и, значит, повысится его объективность и точность.

Точность — это третье требование к правильности диагноза. Цель, задачи и соответствие требованиям, предъявляемым к процессу диагностирования, осуществимы, если все исследование планируется, организуется и контролируется согласно логике диагноза.

Для того, чтобы правильно оценить состояние объекта диагноза, необходима система критериев, способных адекватно отразить специфику конкретного объекта с учетом факторов, влияющих на него в тот или иной период времени. Это прежде всего построение системы показателей для оценки состояния объектов, разработка качественных и количественных характеристик, шкал для измерения определенных значений этих характеристик и показателей.

Диагностика также предусматривает классификацию возможных отклонений основных параметров исследуемых явлений, объектов, их проявлений, процедуры сбора и обработки диагностической информации. В общем виде проведение диагностических исследований обычно допускает

сравнение состояния выбранного объекта с какой-либо нормой или эталоном для того, чтобы выявить наличие отклонений и определить их характер — положительный или отрицательный.

Центральный вопрос в диагностировании сложной проблемы — осознание и установление симптомов или затруднений имеющихся возможностей. Выявление симптомов помогает определить проблему в общем виде. Это способствует также сокращению числа факторов, которые следует учитывать применительно к управлению. Целесообразно избегать немедленного действия для устранения симптома.

Для выявления причин возникновения проблемы необходимо собрать и проанализировать внешнюю и внутреннюю информацию исследуемого объекта. Такую информацию можно собирать на основе формальных методов анализа рынка, анализа финансовых отчетов, интервьюирования, приглашения консультантов по управлению или опросы работников. Информацию можно собирать и неформально. В ходе наблюдений важно видеть различия между релевантной (уместной) и неуместной информацией и уметь отделять одну от другой.

Когда диагностируют проблему, необходимо понимать, что именно можно с ней сделать. Для оперативного управления кризисами необходимо обладать их четкой классификацией. При этом исходят из различных критериев классификации кризисов. К ним можно отнести следующие: тип или вид; сфера влияния или возникновения кризиса; метод определения кризиса; степень развития кризиса; распределение кризиса во времени; характер учета кризиса; возможность регулирования кризиса.

Выводы о состоянии диагностированного объекта могут быть представлены в форме текста и дополняться графиками, таблицами, диаграммами и другим иллюстративным материалом. Все стадии диагностики тесно связаны между собой, недостатки, возникающие в одной из них, сказываются на всем исследовании.

Результаты диагностики излагаются в следующей последовательности.

1. Определение общей тенденции экономического (социального, политического) развития объекта.
2. Распределение процесса развития диагностированного объекта на стадии и определение, на какой из них находится объект.
3. Формирование прогноза развития объекта.

Любое управление представляет собой процесс, т. е. последовательность операций, приемов, методов формирования и осуществления воздействия на управляемый объект. Этот процесс имеет естественный закономерный смысл, определяемый сутью управления: анализ и оценка ситуации, постановка цели, принятие и реализация управленческого решения в определенной последовательности, параллельности комбинации операций

и действий. Но в рамках этого общего содержания процесса управления возможны различные варианты формирования воздействия, отражающих особенности субъекта и объекта управления, конкретные обстоятельства, опыт и компетенцию менеджера и персонала управления и другие характеристики практических условий управленческой деятельности, в соответствии с этим процесс управления сознательно выстраивается по критериям рациональности, экономии времени, использования ресурсов, максимальной эффективности.

Кризис может поразить любую из подсистем организации, а это значит, что процесс преодоления кризисных явлений должен предусматривать системное видение всех процессов разработки антикризисных действий и управления ими. Поэтому считаем, что целесообразно рассматривать диагностику как комплексный метод антикризисного управления, который будет включать анализ деятельности предприятия в целом, а именно: ситуационный, финансово-экономический, организационно-управленческий, производственно-хозяйственный анализы.

В настоящее время все большее количество организаций применяет неэкстраполятивное прогнозирование развития технологии, структурное экономическое прогнозирование, сценарии и так далее, непосредственно направленные на выявление возможных изменений, возникающих в связи с дискретными отклонениями стратегического характера. Полученные таким образом прогнозы представляют собой информацию, что в принципе дает возможность начать предупредительные меры. Достаточно отдаленный горизонт прогнозов позволяет организации завершить ответное действие до того, как возможная угроза успеет нанести ей сколько-нибудь ощутимый ущерб.

В экономической диагностике очень часто прогноз позволяет уточнить диагноз. Исследование процесса развития объекта также помогает лучше уяснить его существующее состояние. В то же время диагностика является исходным пунктом прогноза, поскольку без четкой и достоверной констатации сложившегося положения невозможно оценить альтернативы развития объекта. Отсюда можно сделать вывод, что проведение диагностических исследований необходимо во всех структурах и на всех уровнях управления. Как уже отмечалось, диагностирование — это исследовательский процесс, и, значит, на него автоматически переносятся все основные требования, предъявляемые к любому исследованию.

3.2. Методы моделирования диагностики кризисных явлений и процессов

Как отмечалось ранее, в антикризисном управлении понимают - анализ текущего состояния органа или учреждения с учетом внешней среды, в котором оно находится, и причин возникновения в нем кризисных

ситуаций; - ускоренная и действенная реакция на изменения внешней среды на основе заранее разработанных альтернативных вариантов стратегии развития органа или учреждения в зависимости от ситуации; - разработка процедур оздоровления органа власти (реорганизация, оптимизация и т.д.) и системы контроля над их реализацией; - внедрение инноваций во все сферы деятельности органа или учреждения. Все методы и модели диагностики можно разбить на три класса, которые позволяют оценить в каком конкретном состоянии находится орган или процесс в конкретный момент времени, а именно: либо в предкризисном состоянии, или в состоянии кризиса, либо в посткризисном состоянии.

На практике используются модели, которые можно разбить на три класса:

- модели диагностики кризисного состояния;
- модели прогнозирования кризисного состояния;
- смешанные модели, то есть модели, позволяющие одновременно проводить диагностику и прогнозировать кризисное состояние.

Таким образом, методы, формы и средства постановки диагноза могут весьма существенно различаться в зависимости от природы объекта исследования. Важным фактором, влияющим на выбор средств и методов диагноза, есть время. В соответствии с целями и задачами диагностирования состояние объекта может оцениваться на определенный момент времени. Этот вариант называется диагностикой статического состояния. Если нужно оценить состояние объекта в течение определенного времени, осуществляется диагностика процесса. Признаком, позволяющим провести диагностические исследования, является организация самого процесса диагноза.

В диагностике необходимо точно оценить реальную потребность в выборе данной формы исследования и соотнести ее со сложностью и масштабностью объекта диагноза.

Постановка диагноза основывается на сравнении. Для того чтобы установить отклонения от нормы, следует сопоставить эталон или совокупность групп параметров (качественных и количественных характеристик) с базой сравнения.

Диагностика начинается с анализа. На основе анализа выявляются общие закономерности и общие «патологии» развития.

Непосредственно диагностика осуществляется различными методами: аналитическим, экспертным, линейного и динамического программирования, на моделях.

К аналитического относятся методы, основанные на различных операциях со статистическими данными. Аналитическая диагностика предполагает проведение диагностических исследований бесконтактными мето-

дами с помощью статистической информации, с использованием методов комплексного анализа, балльных оценок и т. д.[5,с.148].

Экспертная диагностика - это средства диагноза, основанные на обобщении оценок и информации, предоставленной экспертами. Экспертная диагностика строится на информации, полученной для целей диагноза контактными методами путем проведения специальных экспертных опросов.

В этой диагностике используется большое количество приемов и методов экспертных оценок, специальных коэффициентов и показателей сравнительной экономической эффективности и т.д.[5,с.148].

Линейное программирование - это математический метод, используемый для определения лучшей комбинации ресурсов и действий, необходимых для достижения оптимального результата. Он позволяет оптимизировать тот или иной процесс, увеличивать эффективность управленческих решений, эффективно использовать ресурсы и время. Для применения этого приема необходимо количественно определить цель - исследуемый параметр, и имеющиеся ориентиры и ограничения (ресурсы, мощности, время) [5,с. 149].

Динамическое программирование - это вычислительный метод для решения задач управления определенной структуры, когда задача со многими переменными предстает как многошаговый процесс принятия решения. На каждом шагу определяется экстремум функции только от одной переменной. В этом случае исследование проходит в три этапа [5, с. 149-150]:

- 1) построение математической модели. Диагностика на основе модели представляет собой процесс получения информации об объекте, диагностируется с помощью модельных имитаций;
- 2) решение управленческой задачи;
- 3) анализ и обобщение полученных результатов.

Возможность использования различных методов диагностики позволяет получить комплекс принципиально новых данных относительно диагностируемого, и сделать соответствующие выводы по его экономического и социального развития. Социально-экономическое развитие любого общества определяется следующими характеристиками: экономическим строем, способом производства, политическим режимом, менталитетом, образом жизни.

3.3. Мониторинг в системе антикризисного управления

Мониторинг (англ. Monitoring, нем. Monitoringn) - комплекс научных, технических, технологических, организационных и других средств, обеспечивающих систематический контроль (наблюдение) за состоянием и

тенденциями развития природных, техногенных и общественных процессов [1, с. 149].

Система мониторинга - это специальный механизм осуществления постоянного наблюдения за важнейшими текущими показателями и определяющими реквизитами экономической деятельности объекта в условиях постоянного рынка на основе внедрения инноваций, методов моделирования, прогнозирования и системного анализа экономических событий и процессов, поиск зависимостей, выявление аномалий [1, с. 149].

Современные подходы к антикризисному управлению социально-экономическими объектами предусматривают привлечение высоких информационных технологий, создание автоматизированных систем наблюдения и контроля за выполнением тактических и стратегических программ развития предприятий, отраслей, экономики страны в целом.

Системы мониторинга экономических объектов призваны обеспечить органы управления информационной поддержкой для принятия оперативных антикризисных решений, планирования программ стабилизации, развития предприятий различных отраслей и форм собственности. Мониторинг поддерживает обратную связь между системой управления и объектом управления путем постоянных и комплексных наблюдений за основными параметрами его функционирования.

Следует разграничивать понятия «мониторинг», «анализ», «оценка», «диагностика» и «сканирование».

Особое место занимает контроллинг, достаточно близок к мониторингу по своим методологическим положениям. Его основная функция заключается в использовании для принятия решений информации об отклонении от общих результатов деятельности, сравнения запланированных показателей с фактическими.

Ядром концепции контроллинга, то есть в процессе принятия управленческого решения - первичное относительно самой системы управления. Для мониторинга управленческое решение является вторичным - актом реагирования на информацию, полученную благодаря системе мониторинга.

Кроме того, в отличие от контроллинга, система мониторинга охватывает широкий круг объектов наблюдения, включая не только микроэкономические, но и макроэкономические аспекты. Даже если объектом мониторинга является отдельное предприятие, цели мониторинга могут охватывать и другие предприятия или экономическую ситуацию [8, с. 150].

Система мониторинга должна основываться на использовании таких методических принципов [4, с. 151] - экономичность - обеспечение высокого уровня качественных характеристик при минимальной стоимости построения и функционирования системы мониторинга; - эффективность удовлетворения информационных потребностей системы управления экономическим объектом; - управляемость предусматривает своевременное

реагирование системы мониторинга на изменения условий ее функционирования; - соответствие уровня информационных процессов и эффективности системы мониторинга; - согласованность работы системы мониторинга и управления экономическим объектом; - использование в системе мониторинга современных информационных технологий, которые влияют на эффективность работы системы, в т. ч. на технические средства и на программное обеспечение.

Для нормального функционирования системы мониторинга, обслуживает крупномасштабный объект, необходимо предусмотреть в ее составе обеспечительные подсистемы, а именно: методологическую, научную, математическую, информационную, техническую, программную, организационную, кадровую, правовую и метрологическую.

Методология мониторинга - это проведение ряда однотипных измерений исследуемого объекта и последующий анализ, оценка, сравнение полученных результатов для выявления определенных закономерностей, тенденций [1, с. 151].

При использовании динамического способа мониторинга анализируются данные о динамике развития или изменения объекта, явления или определенной характеристики. Это самый простой способ, который используется для анализа относительно простых систем: цен, доходов и расходов населения, занятости граждан и др.

Основной целью такого исследования является установление тенденций, а не выявление их причин или предпосылок.

Конкурентный способ характеризуется параллельным исследованием по одной, несколькими или низкой идентичных или подобных систем и дает возможность оценить и сравнить показатели систем, выявить разницу между ними, установить преимущества и недостатки.

Сравнительный способ мониторинга используется при сравнении отдельных показателей или результатов более комплексных исследований, проведенных по идентичным критериям, нескольких систем одного уровня или высших и низших систем. Такой подход дает возможность ранжировать показатели, выявить причины, увеличивают или уменьшают разницу между ними. Комплексный - объединяет методы исследования, используемые в различных видах мониторингов, а информационный заключается в структуризации, накоплении и распространении информации.

Базовый (фоновый) - обнаруживает новые проблемы, опасности, тенденции к тому, как они станут осознанными на уровне управления. По объектам мониторинга организуется постоянное наблюдение с периодическим измерением показателей. Проблемный посвящен выяснению закономерностей, процессов, опасностей, проблем, которые уже известны, понимание, устранение и корректировки которых является важным с точки зрения управления.

Постоянный мониторинг управленческой деятельности органа власти осуществляется с целью раннего выявления симптомов кризиса.

Такой мониторинг организуется в рамках общего мониторинга, как самостоятельный его блок для выявления ранних признаков возможного финансового кризиса, содержит следующие этапы. Системы мониторинга деятельности социально-экономических формирований является наиболее актуальным инструментом для осуществления основных функций антикризисного управления.

Они интегрируют главные признаки контроллинга, диагностики, сканирования и оценки параметров деятельности предприятий. Определяется особая группа объектов наблюдения, формирующих возможно «кризисное поле». Формируется система индикаторов кризисного развития в разрезе каждого из параметров «кризисного поля», которая содержит традиционные и специальные финансовые показатели, отражающие различные симптомы предкризисного финансового состояния предприятия. Определяются размеры отклонений по результатам мониторинга фактических значений показателей - «индикаторов кризисного развития» от предусмотренных (плановых, нормативных) производится анализ отклонений показателей по каждому из параметров «кризисного поля».

Устанавливается степень отклонений, вызвавшие их причины, а также возможное влияние таких отклонений на конечные результаты финансовой деятельности. Осуществляется предварительная диагностика характера развития финансовой деятельности предприятия и его финансового состояния, констатируется «нормальное», «предкризисный» или «кризисный» финансовое состояние предприятия. Вместе целевая направленность, универсальность по объектам наблюдения, высокий уровень адаптивности, экономичность и возможность автоматизации выгодно отличают мониторинг от других инструментов поддержки принятия управленческих решений в антикризисном менеджменте.

3.4. Риски в антикризисном управлении

Управленческая деятельность в той или иной степени имеет рисковый характер, что обусловлено многофакторной динамикой объекта управления и его внешнего окружения, а также ролью человеческого фактора в процессе хозяйственной деятельности. Понятие «риск» также многофакторную природу, раскрыть которую можно только во взаимосвязи с такими понятиями, как «неопределенность», «вероятность», «условия неопределенности», «условия риска» [19, с. 10].

Согласно математических подходов, неопределенность проявляется тогда, когда результатом действия является набор возможных альтернатив, вероятность которых неизвестна. Риск имеет место, если действие приводит к набору альтернатив, причем вероятность осуществления каждой из

них известна. Понятие «риск» и «неопределенность», широко используются в теории игр и динамическом программировании, применяемых в экономике, политике, теории управления, отрасли права и страхования. Формирование рыночных отношений в современных российских условиях активизировало процесс исследования предпринимательского риска, в том числе инвестиционного, страхового и банковского. Вместе с тем проблема рисков остается мало исследованной, нет достаточно ясных понятий о сущности предпринимательского риска, его разновидностях, областях использования, средствах управления. Риски и неопределенность выступают неотъемлемыми чертами хозяйственной деятельности и процессов управления. Неопределенность рассматривается как условие ситуации, в которой нельзя оценить вероятность потенциального результата. Часто такая ситуация возникает, когда влияют на ситуацию новые факторы и о них нельзя получить достоверную информацию. Поэтому последствия принятия управленческого решения трудно предсказать, например в быстроменяющихся условиях. К ним относятся такие, как наукоемкая и инновационная сферы, ценовая и рыночная конъюнктура. Обычно менеджер, сталкиваясь с неопределенностью, пытается получить дополнительную информацию экспертными методами, а чаще интуитивно, то есть определить вероятность достижения результата [13, с. 11].

Понятие «определенность» связано с условиями принятия управленческих решений, когда руководитель с достаточной для данной ситуации достоверностью реально оценивает потенциальный результат каждого из возможных вариантов развития событий. Например, если известна динамика изменения стоимости материала и рабочей силы, арендной платы, можно рассчитать затраты на производство конкретного изделия и прогнозировать цели. Следует отметить, что ситуация полной определенности встречается довольно редко. Риск в экономическом смысле предполагает потери, ущерб, вероятность которых связана с наличием неопределенности (недостаточности информации, недостоверности), а также выгоду и прибыль, получить которые можно только при действиях, обремененных риском, что чаще всего связывается с инновационной деятельностью. В менеджменте понятие «риск» связывается с характером и сложностью проблем, условиями принятия управленческих решений и прогнозированием результата. Управленческий риск следует рассматривать как характеристику управленческой деятельности, осуществляемой в ситуации той или иной степени неопределенности, вследствие недостаточности информации, при выборе управленцем альтернативного решения, критерий эффективности которого связан с вероятностью проявления негативных условий реализации.

Размер потерь организации как результата деятельности в условиях неопределенности представляет собой «цену риска», а величина успеха

(дополнительный доход) - «плату за риск». Риск проявляется в процессе реализации продукции производственно-хозяйственной системы или услуги и выступает одним из конечных результатов деятельности. Сущность, содержание, характер проявления риска в деятельности организации позволяют определить экономическую природу риска.

В практике менеджмента используются следующие характеристики риска [12, с. 43]:

- размер возможного ущерба (потерь) или величина ожидаемого дополнительного дохода (прибыли) как результат деятельности в риск-ситуации;

- вероятность риска - степень воздействия источника риска (события), которая измеряется в пределах значений от 0 до 1;

- уровень риска - отношение величины ущерба (потерь) к затратам на подготовку и реализацию управленческих решений. Измеряется по величине от нулевого значения до 1, выше которого риск оправдан;

- степень риска - качественная характеристика величины риска и его вероятности.

Различают степени: высокую, среднюю, низкую и нулевую;

- приемлемость риск-вероятности потерь и вероятность того, что ни потери не превысят определенный уровень;

- правомерность риска - вероятность риска находится в пределах нормативного уровня (стандарта) для данной сферы деятельности, нельзя превысить без правовых нарушений.

Управленец должен уметь рисковать, то есть взвешенно, не преувеличивая опасности, добиваться намеченных целей при соблюдении границ правомерности действий. В практике имеют место случаи, когда выбирается вариант небольшого результата, но при отсутствии риска, который может привести к снижению результативности и конкурентоспособности организации.

При принятии решения с максимальным результатом, но и с высоким уровнем риска используется критерий «максимакс». В таких случаях надо сопоставить ожидаемую экономическую выгоду и возможные потери в связи с рисковыми действиями. Если потери превышают выгоду, такое решение неоправданно. Очевидно, что в сложных ситуациях требуется использование совокупности критериев, при выборе которых важен комплексный подход, позволяющий оценить ситуацию с учетом разнонаправленных факторов [1, с. 153].

Приступая к анализу рискованной ситуации и разработке решений, в первую очередь, следует установить, с какими видами рисков встретится менеджер в процессе управления. В значительной степени эта проблема решается на основе методологической систематизации рисков и их классификации, которая отражает многофакторную природу этого понятия.

Существует взаимосвязь и взаимодействие внешних и внутренних (системных) факторов, или источников, риска для менеджмента производственно-хозяйственных организаций. Из внешних факторов следует отметить источники риска, вызванные кризисом социально-экономического развития страны и отдельных регионов, а также рыночные источники, обусловленные нарушением надежности или трудностями формирования новых связей с потребителями, поставщиками, с проблемами обеспеченности финансовыми, трудовыми, материальными и другими видами ресурсов.

Среди внутренних признаков выделены функциональные особенности рискованной деятельности - производственной, финансовой, маркетинговой и т.д.

Важно и содержание рисков: экономических, социальных, организационных, правовых, инновационных и т.д.

Среди последствий реализации результатов риск-решений наиболее распространены экологические, социальные, политические.

Интеграционные факторы, или факторы взаимодействия, присущие менеджменту, обеспечивающих управление риском как процессом выявления источников риска, определение вероятности его проявления в ходе производственного процесса и влияния на результат и последствия производственно-хозяйственной деятельности организации.

Осуществляя управление, менеджер рискует, выбирая цели, стратегии развития, системы мотивации деятельности персонала. Значительная доля риска кроется и в выборе методов и критериев измерения и оценки вероятностей и величин риска, например, при проведении экспертизы, при исследовании статистических данных или определении коэффициента дисконтирования при приведении стоимости будущих доходов до настоящего времени.

Рассмотренная логика формирования риска позволяет более системно оценивать каждый вид риска, в антикризисном менеджменте чрезвычайно важно. Классификация рисков по основным признакам и факторам позволяет провести их ранжирование, создать сценарии вероятного хода событий для конкретной ситуации, разработать карты риска, выявить пороги стабильности системы управления с помощью имитационного и других видов моделирования. Иначе говоря, классификация рисков является основой организации управления рисками. При этом следует отметить, что каждая производственно-хозяйственная система своеобразная, а состав рисков изменчивый, поэтому на предприятии должна разрабатываться на основе общей, своя система управления риском. Решение проблем риска становится профессиональным делом рисковым менеджеров.

Рассмотрение природы и содержания риска, многообразие факторов (источников) ситуаций, требующих специфической организации и управ-

ления, дают основание трактовать риск как категорию менеджмента (таблица 3.1).

Таблица 3.1 - Классификация рисков по признакам в антикризисном менеджменте

Признак	Вид риска
Назначение риска	Риск, предполагающий потери
	Риск, предполагающий выгоду
Функциональные особенности риск-процесса	Маркетинговый
	Инновационный
	Инвестиционным
	Производственный
	Страховой
	Финансовый
Содержание риск-результата	Экономический
	Психологический
	Социальный
	Организационный
	Имиджевый
Последствия реализации риск-решения	Социальные
	Политические
	Экологические
	Демографические

Систематизировано автором по данным [1, с. 155].

Маркетинговый риск конкурентной стратегии развития фирмы может быть выражен в потере доли рынка, в снижении объема продаж и размера прибыли, а также в величине вероятности проявления негативных изменений во внешней среде, например, рост цен на энергоносители, повышение процентных ставок по кредитам [1, с.155].

Финансовый риск, прежде всего, - риск финансовой стратегии фирмы, который может быть выражен в величине потерь доходности ценных бумаг вследствие финансового кризиса и падения валютного курса и в вероятности возникновения такой ситуации. Следует отметить, что финансовые риски наиболее подвижны и разнообразны.

Среди них выделяют риски: процентный, кредитный, валютный, неплатежеспособности, ликвидности, рыночный, инфляционный, финансовых злоупотреблений [1, с. 155].

Производственный риск характеризует превышение текущих расходов предприятия по сравнению с бизнес-планом за непредвиденных ситуаций: простоев оборудования, недопоставки материалов. Вероятность возникновения таких ситуаций непосредственно связана со снижением уровня организации управления на предприятии за внешних и внутренних факторов [1, с. 156].

Инвестиционный риск - показатель неопределенности возврата вложенных средств и получения дохода. Например, риск вложения средств в проект связан с неопределенностью его реализации, в связи с неполнотой исходных данных об условиях реализации, о величине затрат и результатов, с возникновением негативных ситуаций при проектировании (изменение конъюнктуры рынка), а также с влиянием факторов технического, коммерческого, политического характера [1, с. 156].

В Российской Федерации наряду с рисками, имеющимися в традиционно функционирующей рыночной экономике, в связи с несовершенством системы управления экономикой, несовершенством нормативных актов, возникают неожиданные ситуации, затрудняющие деятельность организаций и предприятий.

Наиболее распространенные источники рисков: неустойчивая политическая и экономическая ситуация в стране; снижение экономического, научного и инновационного потенциала; нарушение договорных обязательств и уменьшения доходов через злоумышленные действия третьих лиц; изменения стоимости факторов производства; потеря управляемости и кадрового потенциала; снижение качества продукции и услуг, престижа организации; изменения внешнеэкономических факторов. Антикризисный менеджмент в значительной части связан с преодолением рискованных проблем.

В кризисных ситуациях возникает множество рисков различных по содержанию, источниками проявления, величине вероятности и размером возможных потерь и негативных последствий для данного бизнеса, а иногда и экономики в целом. Все это обуславливает необходимость создания системы управления риском с привлечением квалифицированных «рисковых менеджеров» - специалистов по управлению в рискованных ситуациях [1, с. 157].

Управление риском наиболее наглядно можно рассмотреть на методологической основе процесса выработки и реализации управленческих решений.

Напомним, что целенаправленный процесс управления предполагает выполнение в логической последовательности взаимосвязанных управленческих функций (управленческих работ) по решению конкретной проблемы с использованием управленческих средств и методов воздействия на персонал, занятый в общей производственно-хозяйственной деятельности.

Поэтому результаты процесса управления материализуются в продукте и отражаются в итоговых показателях и социальных последствиях деятельности производственно-хозяйственной системы.

Управленческий риск как многофакторная категория менеджмента исследуется в динамике целенаправленного циклического процесса управления, имеет информационные, временные, организационные, экономические, социальные и правовые параметры. Информационный аспект процесса управления риском представляет собой преобразование информации о факторах и источниках неопределенности в информацию об уровнях вероятности осуществления условий неопределенности в процессах производства и реализации продукции, затем преобразуется в информацию о показателях уровня эффективности или неэффективности результатов деятельности в условиях риска и о негативном влиянии на экологические и социальные условия жизни.

На рис 3.1 приведены функции и средства управления, характеризующие содержание процесса управления риском. Одна сторона схемы (по вертикали) отражает стадии процесса выработки и реализации рискованных решений.

Информационный анализ содержит работы по мониторингу внешней и внутренней среды, выявление новых источников риска и корректировкой факторов, проявление которых зависит от меняющихся обстоятельств.

Разработка вариантов решений, как стадия процесса управления, устанавливает границы возможного негативного проявления риска.

Оценка проводится по всем содержательным аспектам риска: экономических, социальных, экологических, организационных, имиджевых, правовых. Критерии выбора риск-решения предусматривают разработку пределов риска, динамику изменения потерь (увеличение, снижение) в зависимости от объема продаж, размера расходов, изменения цен, инфляции и т.д.

Реализация риск-решения, в процессе которой выявляются новые аспекты проявления организационного риска требует оперативного принятия мер. Контроль изменений в параметрах риска и корректировка могут иметь существенное значение в антикризисном менеджменте. Своевременность реакций и действий менеджера - главное условие стабилизации ситуации и снижения угрозы потерь.



Рис. 3.1. Управление риском в процессе разработки и реализации управленческого решения [1, с. 159]

В системе управления организациями формируются гибкие организационно-управленческие звенья, такие, как «экспертиза и прогнозирование рисков», «консультационные службы в области рисковей деятельности». Наиболее простыми решениями может стать введение должности рискowego менеджера в аппарат управления и создание органа, координирующего действия по управлению основными видами риска всех подразделений организации. Разработка путей и средств минимизации потерь, нейтрализации и компенсации негативных последствий риск-решений, страхование и другие возможности защиты от риска рассматриваются в антикризисном менеджменте как необходимые условия разработки и реализации риск-решений, используемых при выполнении работ на каждой стадии процесса управления риском.

Оценка риска выступает важной частью оценки эффективности управленческого процесса как процесса обоснования рискованного решения.

Результат оценки дает основание для корректировки отдельных элементов процесса управления конкретными рисками, детализируется с учетом соответствующей ситуации, внутренних и внешних факторов, а также тенденций развития и особенностей проявления вероятных последствий.

Контрольные вопросы и задания

1. Охарактеризуйте особенности диагностики кризисов в процессе управления.
2. Охарактеризуйте методы моделирования диагностики кризисных явлений и процессов.
3. Какие существуют основные требования к мониторингу?
4. Сформулируйте основные этапы экспертных опросов.
5. Охарактеризуйте этапы проведения статистического исследования;
6. Охарактеризуйте основные методы мониторинга внешней и внутренней среды.

ТЕМА 4. СУЩНОСТЬ, СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

4.1. Цели и задачи регионального антикризисного управления

4.2. Функции антикризисного управления

4.3 Методы антикризисного управления

4.1. Цели и задачи регионального антикризисного управления

Учитывая, что антикризисное управление в целом представляет собой систему управленческих мероприятий по диагностике, предупреждению, нейтрализации и преодолению кризисных явлений, применительно к региональным особенностям - основной вектор определения сохраняется – «это совокупность мероприятий регионального менеджмента по диагностике, предупреждению, нейтрализации и преодолению кризисных явлений характерных для территории»[12,с.59].

Целью антикризисного управления на уровне региона является увеличение эффективности использования ограниченных региональных ресурсов, максимизация получения положительного эффекта от их использования, ритмичное функционирование организационных структур, за счет своевременного предупреждения и устранения рисков.

Цели являются исходным пунктом систем стратегического планирования, мотивации и контроля, использующихся в органах власти и на уровне муниципального управления. Цели лежат в основе организационных отношений и оценки результатов труда отдельных исполнителей, подразделений в целом. В любой региональной организации существует несколько уровней целей, например, стратегические, оперативные и операционные цели [1, с. 350].

Цели высшего уровня (стратегические) ориентированы на долгосрочную перспективу. Они позволяют управленцам взвешивать влияние сегодняшних решений на долгосрочные показатели. Цели низшего уровня ориентированы на краткосрочную и среднесрочную перспективу и являются средством достижения целей высшего уровня.

Краткосрочные цели определяют скорость развития органа, уровень показателей деятельности и результаты, которые необходимо достичь в ближайшем будущем. То, на какой уровень целей ориентируется высшее руководство органа власти, может служить причиной кризисной ситуации.

В зависимости от целей реализации региональное антикризисное управление подразделяется на [1, с. 36]:

- реактивное, характеризующееся четкими и конкретными целями, планированием и внедрением, и базируется на незначительном количестве

мероприятий с целью достижения докризисного состояния территориальных процессов;

- превентивное (предупредительное) - реализация осуществляется на основе обобщающих целей, которые формируются на уровне планирования. Это основной инструмент реализации стратегических задач менеджмента общей структуры региона.

По наличию признаков кризиса или их отсутствия, региональное антикризисное управление подразделяется на активное и пассивное. Активное - это управление при изменении внешней и внутренней среды, которое ориентировано на использование существующих оздоровительных мероприятий или разработку новых. Пассивное - управление региональными процессами с учетом появления возможных опасностей в будущем.

Среди основных принципов антикризисного управления можно выделить следующие[1, с. 37]:

- принцип постоянной готовности к реагированию, которая достигается в результате применения методов диагностики;

- принцип превентивности действий: лучше предотвратить кризис, чем нейтрализовать его негативные последствия - обеспечивается ранней диагностикой предкризисного состояния и своевременным использованием ресурсов в рамках мероприятий по ликвидации кризисных явлений;

- срочность реагирования на отдельные кризисные явления в деятельности органа власти;

- дифференциация индикаторов кризисных явлений по уровню их опасности для системы, рассматриваемой в процессе диагностики. Эти индикаторы фиксируют различные аспекты деятельности. В связи с этим в процессе антикризисного управления необходимо соответствующим образом группировать индикаторы кризисных явлений по уровню их опасности для стабильного развития органа власти;

- адекватность реагирования органа власти на реальные угрозы его равновесию с помощью отдельных механизмов нейтрализации;

- полная реализация внутренних возможностей выхода региона из кризисного состояния особенно на ранних стадиях его диагностики, когда территория должна рассчитывать исключительно на внутренние резервы и возможности.

В реальной практике задачи регионального антикризисного управления часто разнесены во времени, связаны с многообразием внутрирегиональных институтов и допускают использование эффективных инструментов управления.

Решение первой задачи - предотвращение кризиса - предусматривает всесторонний, системный и стратегический подход к анализу и решению возникающих проблем. Он имеет общие для многих органов черты, а потому он является базовым.

Антикризисное управление в широком смысле - это сохранение и укрепление конкурентного положения региона в условиях неопределенности, когда антикризисные мероприятия используются в ряде органов и на всех стадиях жизненного цикла функционирования.

Решение второй задачи - преодоление кризиса - всегда носит специфический характер, и в большинстве случаев сводится к целенаправленной, оптимизации использования ограниченных ресурсов.

Концептуальная установка регионального антикризисного управления выражается в следующих основных положениях [1, с. 38]:

- кризисы можно и нужно ожидать, а зачастую и провоцировать с целью совершенствования существующих структур и формирования антикризисного состояния системы;

- последствия кризисов можно смягчать, потому что они в определенной мере управляемы, а управление процессами выхода из кризиса способно ускорить эти процессы и минимизировать их негативные последствия;

- управление в условиях кризиса требует особых подходов, инструментов, знаний и навыков.

Цели регионального антикризисного управления в целом проистекают из определения. Например, если рассматривать антикризисное управление в экологических организациях, то здесь цель - не допустить или свести к минимуму негативное влияние на окружающую среду и человека путем изменения технологий, поиска новых, и т.д.

Задачи регионального антикризисного управления можно объединить в следующие группы [1, с. 37] :

- прогнозирование предкризисных состояний, поскольку своевременное выявление позволит скорректировать ситуацию и не понести больших потерь. Это достаточно сложно, поскольку необходимо распознать самые первые признаки, зачатки кризиса, что иногда проблематично. Но это действительно необходимо, потому что является главным мероприятием по предотвращению кризиса;

- экономическое обоснование применяемых программ;

- определение средств и методов управления в условиях кризисных ситуаций, прежде всего - методологические задачи;

- дифференциация технологий управления, в которой большую роль играют анализ и оценка кризисных ситуаций, поиск необходимой информации, и разработка решений по внедрению инновационных стратегий.

Все это требует времени, определенной квалификации сотрудников, доступности информации, и т.д.;

- ротация кадров и исследование конфликтов, которые являются неотъемлемой частью кризисных ситуаций.

Предметом воздействия регионального антикризисного управления считаются вопрос и факторы, характеризующие кризисные ситуации. По мнению большинства экономистов, управление, особенно в период динамичного изменения окружающей среды, должно строиться по кризис-ориентированному принципу, предполагая возможность быстрой и адекватной реакции в случае диагностики неблагоприятных для системы изменений внешних и внутренних параметров.

В целом, большинство процессов, которые имеют место на в региональных системах, можно разделить на две основные группы: управляемые и неуправляемые. Управляемые - это процессы, которые поддаются влиянию в результате изменения их направлений под воздействием внешних условий. Неуправляемые процессы не изменяются и протекают по своим внутренними законами. Эти две группы находятся в определенном соотношении и имеют свою динамику, что, кстати, характеризует технику управления и ее эффективность [5, с. 244].

В некоторых случаях управляемые процессы могут стать неуправляемыми, что является негативным показателем. Преобладание неуправляемых процессов является одной из причин кризисов и показателем несостоятельности аппарата управления к эффективной деятельности. Однако слишком большой процент управляемых процессов также может привести в итоге к кризису.

Очень важно определить возможную управляемость процесса, что является одной из задач антикризисного управления. Отсутствие диагностики управляемости процессов, также ведет к кризису, а на сегодняшний момент подобные ситуации становятся стихийными. Кризис возникает и в том случае, когда началось активное управление неуправляемыми процессами без адекватной стратегии, что зачастую приводит к пустой трате экономических и человеческих ресурсов.

Таким образом, в современных условиях функционирования региональных систем, построение системы управления, содержащей риск-ориентированный модуль в условиях, когда происходит нарастание темпов и сложности социально-экономических процессов, является одним из условий успешного достижения целей государственного и муниципального управления.

4.2. Функции антикризисного управления

Одним из важнейших элементов системы антикризисного управления являются его функции. Функции антикризисного управления - это виды деятельности, которые реализуют предмет антикризисного управления и определяют его результат.

Каждая из функций имеет свои особенности, но в совокупности они отображают содержание антикризисного управления. Антикризисное

управление характеризуется своей системой, механизмом, специфическими процессами технологиями, стилем управления.

Они отвечают на простой вопрос: что нужно делать для успешного управления на всех стадиях кризиса.

Во многих источниках функции и задачи антикризисного менеджмента отождествляются. Это не совсем корректно, поскольку задачи определяют направление менеджмента, а функции отображают предмет управления и его результат и эффективность.

В целом функции антикризисного менеджмента заключаются в том, чтобы осуществлять мероприятия, которые приведут к позитивным результатам до, в процессе и после кризисной ситуации [20, с. 59].

Следовательно, сюда можно отнести:

- предкризисный менеджмент;
- управление в условиях кризиса;
- мероприятия по выходу из кризиса;
- стабилизация неустойчивых элементов;
- минимизация потерь и упущенных возможностей;
- своевременное принятие необходимых мер и решений.

В зависимости от особенностей развития и состояния объекта, антикризисное управление разделяется на опережающее, кризисное и послекризисное [1, с. 45].

Опережающее антикризисное управление - это управление, которое направлено на предвидение кризиса, в частности причин его возникновения и прогнозирования динамики развития ситуации с целью нейтрализации кризиса.

Кризисное управление - это процесс выявления возможных угроз и количественной оценки факторов кризиса, разработки антикризисной программы, для обеспечения поступательного развития объекта (страны, региона, организации).

Послекризисное управление - это управление, которое направлено на оценку послекризисного состояния объекта управления, планирования его деятельности, и реализацию процедур развития.

В современной экономической литературе контроль признается одним из обязательных и чрезвычайно важных функций менеджмента, которая наряду с планированием, анализом и регулированием, характеризует содержание управленческого влияния. Основной целью системы контроля любого процесса признано своевременное выявление отклонений от нормативного (запланированного) хода осуществления и применение адекватных управленческих мероприятий по исправлению положения для выполнения разработанных планов, достижения установленных целей деятельности, с целью предотвращения в будущем кризисных явлений и процессов.

Контроль является отдельной функцией антикризисного управления, в пределах которой реализуется процесс, обеспечивая сопоставление достигнутых результатов деятельности с запланированными. Будучи объективно необходимой функцией менеджмента, контроль занимает важное место среди других функций антикризисного управления, способствует разработке и принятию более эффективных решений, повышению результативности антикризисного воздействия. Основной задачей контроля в системе антикризисного управления является корректировка поведения подконтрольного объекта, надзор и аудит порядка осуществления антикризисного процесса в соответствии с разработанной антикризисной программой, блокировка отклонений и приведения системы, к целевому состоянию с помощью специальных инструментов-регуляторов. Контроль за выполнением антикризисной программы ориентируется на создание условий для достижения установленных целевых показателей, соблюдения временных и ресурсных ограничений антикризисного процесса.

Контроль как элемент системы антикризисного управления характеризуется многообразием форм, типов и видов, которые могут быть выделены в соответствии с современными разработками по вопросам теории контроля. В соответствии с принятой типологией, по организационному признаку очевидна необходимость выделения внешней и внутренней формы контроля.

Внешний контроль предусматривает контроль за ходом проведения антикризисного процесса внешними субъектами (например, федерального либо субрегионального уровня). Внутренний контроль за ходом антикризисного процесса организуется непосредственно на уровне органа. Субъектами его осуществления являются руководители, работники отделов, департаментов.

Содержательные формы контроля, как правило, определяются особенностью объектов контрольного наблюдения. Исходя из теоретических разработок, освещенных в литературе, в процессе антикризисного управления должны быть организованы такие содержательные формы контроля, как финансовый, управленческий, административный и информационный.

Финансовый контроль предусматривает отслеживание показателей финансово-хозяйственной деятельности органа власти в ходе реализации антикризисной программы, их объемов и динамики в сравнении с началом антикризисного процесса и определенными целевыми параметрами. Финансовый контроль осуществляется на основании финансовой отчетности органа власти.

Управленческий контроль за выводением органа из кризисного состояния охватывает более широкий перечень объектов наблюдения и базируется на использовании информации управленческого учета. Объектами контроля являются внутренние процессы, например состояние и эффек-

тивность использования отдельных видов ресурсов, сроки выполнения отдельных мероприятий, координация структурных подразделений относительно обеспечения выполнения антикризисной программы и тому подобное.

Административный контроль вводится с целью контроля исполнительной дисциплины отдельных подразделений и ответственных лиц относительно подготовки и осуществления отдельных антикризисных мероприятий, предусмотренных антикризисной программой.

Информационный контроль в системе антикризисного управления ориентирован на отслеживание соответствия и правильности использования информационных каналов коммуникации в структуре органа. Объектом информационного контроля является коммуникативная инфраструктура объекта управления, состояние и тенденции ее развития, регламентация использования.

Важным условием рациональной организации антикризисного контроля является идентификация объектов контроля в рамках стратегического, тактического и оперативного контроля.

Объектом стратегического контроля должна быть совокупность предпосылок, на основании которых разрабатывается антикризисная программа (состояние и перспективы развития внешней и внутренней среды, государственное регулирование предпринимательской деятельности и т.д.). Основной задачей стратегического контроля является выявление потребности в корректировке антикризисной программы объекта, если внешние и внутренние изменения демонстрируют недостаточную результативность или неадекватность определенных антикризисных мероприятий.

Результатом тактического контроля является выполнение антикризисной программы и улучшение параметров функционирования объекта в целом. Задачей тактического контроля является проверка соответствия фактически достигнутых результатов деятельности целевым параметрам, установленным при разработке антикризисной программы, безусловное выполнение поставленных задач оздоровления объекта.

Объекты оперативного контроля - это параметры выполнения отдельных антикризисных мероприятий, предусмотренных программой, время выполнения отдельных процедур (этапов работы), достигнутые результаты и т.д.

Следовательно, оперативный контроль заключается в установлении отклонений в ходе выполнения отдельных задач на уровне отдельных исполнителей.

По времени проведения контрольного наблюдения необходимо выделять такие виды контроля: предшествующий, текущий и заключительный.

Предшествующий контроль осуществляется на этапе разработки антикризисной программы. Его объекты - это:

- цели - корректность определения, отсутствие внутренних противоречий в системе целей, адекватность количественных целевых показателей определенным целям;

- прогнозы - реалистичность, обоснованность их разработки, информационная достаточность, для принятия решения;

- ограничение - полнота определения внутренних и внешних факторов, которые обуславливают возможность и действенность реализации антикризисных мероприятий;

- управленческие решения - их обоснованность, адекватность целям и ограничениям, рациональность (оптимум), соответствие ожидаемых результатов целевым параметрам, проверка достаточности определенных антикризисных мероприятий для достижения целевых параметров оздоровления;

- бюджет (план расходов на проведение антикризисных мероприятий) - реалистичность, возможность выполнения, оптимум [1, с. 47].

Текущий контроль осуществляется непосредственно в ходе выполнения антикризисной программы и имеет целью отслеживание соответствия фактических результатов деятельности, хода выполнения отдельных мероприятий, к показателям, предусмотренным программой; «слабые сигналы» внутренней и внешней среды о наличии проблем, связанных с выполнением антикризисной программы.

Заключительный контроль осуществляется по окончании реализации антикризисной программы.

Целью его является:

во-первых, - окончательная проверка соответствия достигнутого финансового состояния предприятия к определенным целевым параметрам;

во-вторых, - проверка законности реализации отдельных антикризисных мероприятий и проведения взаиморасчетов с кредиторами;

в-третьих, - контроль наличия предпосылок, которые предотвращают повторение кризисных явлений в будущем и являются гарантией стабильности полученного результата.

Рассмотренные отличительные особенности отдельных форм, типов и видов контроля, подтверждают тезис о многоаспектности контрольных объектов и задач, необходимость охвата ими всех этапов и уровней реализации антикризисного влияния.

Эффективность контроля в системе антикризисного управления обуславливается необходимостью наличия единства принципов, которые имеют фундаментальное методологическое значение. К основным из них необходимо отнести принципы целостности, всесторонности, системности, динамичности и адекватности. Принцип целостности системы контроля за ходом реализации антикризисной программы заключается в рациональном сочетании форм, типов и видов контроля, которые удовлетворяют требо-

ваниям управления комплексной контрольной информацией по всем объектам контроля, что в совокупности характеризуют деятельность по выведению объекта из состояния кризиса и достигнутые результаты.

Всесторонность как принцип построения контроля - обеспечивает управление суммарной информацией по всем направлениям деятельности объекта, с учетом взаимосвязи процессов и явлений, из которых эта деятельность состоит.

Соблюдение принципа системности обуславливает требования к построению системы контроля как упорядоченной совокупности взаимоувязанных составляющих, направлений и элементов, каждый из которых играет определенную роль в достижении общих заданий контролю как функции антикризисного менеджмента.

Принцип динамичности системы контроля обязывает учитывать при ее построении постоянные изменения, которые происходят во внутренней и внешней среде объекта управления во время подготовки и реализации антикризисных мероприятий. Принцип динамичности обуславливает открытый характер системы контроля, готовность к развитию, потребность в адаптации и усовершенствовании.

Принцип адекватности основывается на учете особенностей объекта контроля организации, а также присущих ему специфических задачах и ограничениях в процессе проведения антикризисных процедур.

Цель антикризисного управления реализуется посредством функции управления. Реализация каждой функции будет способствовать эффективной реализации управленческих мероприятий по диагностике, предупреждению, нейтрализации, преодолению кризисных явлений и их причин.

4.3. Методы антикризисного управления

Особенность антикризисного управления организацией заключается в повышенной сложности управленческих процессов. Высокая вероятность возникновения кризисных явлений предопределяет необходимость осуществления специализированного антикризисного управления. Для проведения эффективного антикризисного управления в практике используются разные методы. В практике разработана богатая методологическая база антикризисного управления, которая разделяется на две больших группы методов: диагностические и направленные на преодоление кризиса, которые, в свою очередь, внутри делятся на ряд конкретных методов.

Группа методов диагностики направлена на выявление проблем, слабых и «узких» мест, в системе управления, которые являются причинами неблагоприятного финансового состояния и других негативных показателей деятельности. Следующая группа - это методы преодоления кризиса. Целесообразно разделить все методы антикризисного управления на две группы – тактические и стратегические.

Применение тактических методов направлено на быстрое улучшение финансовых показателей, например предприятия, преодоления последствий кризиса. Однако, в большинстве случаев этих методов недостаточно для устранения основной причины кризисного состояния - неэффективной системы управления и нуждается в использовании мероприятий более длительного действия.

Результаты применения стратегических методов орган чувствует, как правило, не сразу, однако они изменяют сущность процесса функционирования, его качественные характеристики, такие, как результативность, конкурентоспособность, социальную привлекательность, инновационность и т.д.

К санационным мероприятиям следует отнести консервацию, аренду и распродажу неиспользуемых основных средств, замену краткосрочных долговых обязательств на долгосрочные, передачу объектов социальной сферы в муниципальную собственность и т.д. Результаты санации в большинстве случаев имеют временный характер, однако нельзя отбрасывать важную роль предыдущего финансового оздоровления для увеличения эффективности реструктуризации и других методов реформирования.

Одним из современных методов антикризисного управления объектами является «регулиризация», основными мероприятиями которой является: формирование системы стратегического планирования и управленческого учета; создание комплексной системы финансового контроля и планирования; создание автоматизированной системы учета; внедрение полноценных информационно-контактных центров и т.д. [2, с. 54].

С помощью этого метода формируются системы управления, которые способны решать большой объем сложных задач, связанных с работой в динамичных условиях. Новые системы управления позволяют направлять ресурсы на последующее стабильное развитие.

Впрочем, указанные методы не всегда срабатывают в сегменте публичного управления. Одним из наиболее сложных методов антикризисного управления является реструктуризация, которая осуществляется и относительно предприятий и относительно органов власти, и применяется на ранних этапах жизненного цикла предприятий и в период, когда кризис неминуем. Реструктуризация направлена преимущественно на преодоление причин стратегического кризиса и кризиса прибыльности.

Содержит организационно экономические, правовые, производственно-технические мероприятия, направленные на смену структуры органа, его управления. Данный метод можно связать с изменениями организационной структуры системы управления.

Также целесообразно выделить такие методы антикризисного управления, как контроллинг и мониторинг. Мониторинг внешней и внутренней

среды применяется с целью раннего выявления кризиса, «слабых его сигналов», необходим в течение всего существования органа.

Контроллинг - определенная функция в системе управления, которая анализирует и координирует систему выполнения плановых текущих задач в сравнении с плановыми показателями. При этом применяются системы раннего предупреждения и реагирования, нацеленные на ускорение выявления кризисных явлений. К основным специфическим методам контроллинга относят: стоимостный анализ; анализ точки безубыточности; портфельный анализ; SWOT-анализ [7, с. 55].

В соответствии с тем, что является причиной кризиса, органа власти, следует выбирать метод, который лучше других поможет устранить эти причины. При этом, например, для ликвидации кризиса, который связан с несоответствием существующей организации новой стратегии, можно применять реструктуризацию или ликвидацию самого органа.

В отличие от стратегических, использование тактических методов зависит от глубины кризиса и подходов к антикризисному управлению.

Выделяется три основных подхода: активный, реактивный и плановый (прогнозный). Разница между ними заключается в том, как и когда объект начинает реагировать на кризисные явления.

Плановый подход чаще всего используется органами власти, так как, существует возможность осуществлять постоянный анализ внутренней и внешней среды, прогнозировать возникновение кризисных явлений и предварительно принимать меры для предотвращения кризиса.

Существование такого значительного количества методов связано, по крайней мере, с двумя причинами: наличием нескольких подходов к антикризисному управлению и различиями в природе и причинах самих кризисных явлений. Выбор тактических методов зависит от глубины кризиса, а стратегических - от причин кризиса. Для определения вида и глубины кризиса необходимо серьезное внимание уделять диагностическому анализу состояния объекта, а затем переходить к выбору методов преодоления кризиса. Ошибки в таком стратегически важном выборе, обычно дорого стоят как органам государственной власти так и любой организации.

Учитывая, что возникновение кризиса в органе власти несет угрозу его существованию и связано с ощутимыми экономическими, социальными и иными потерями, возможность возникновения кризиса должна определяться на самых ранних стадиях с целью оперативного осуществления мероприятий по предотвращению или профилактике кризисных явлений. Особенностью антикризисного управления является ускоренная и действенная реакция на существенные изменения внешней среды согласно разработанной процедуры альтернативных вариантов решений, которые предусматривают различные трансформационные процессы в данной сфере, в зависимости от конкретной ситуации.

Контрольные вопросы и задания

1. Определите и охарактеризуйте цели и задачи антикризисного управления.
2. Охарактеризуйте основные подходы в рамках стратегии и тактики в антикризисном управлении.
3. Сформулируйте особенности применения методов антикризисного управления в современных условиях.
4. Охарактеризуйте условия применения методов государственного антикризисного управления.

ТЕМА 5. ОСНОВНЫЕ ФАКТОРЫ, МЕХАНИЗМЫ И ТЕХНОЛОГИИ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

5.1. Общие принципы управления и выбор стратегических направлений выхода из кризиса

5.2. Роль человеческого фактора в антикризисном управлении

5.3. Механизмы антикризисного управления в органах государственной власти и местного самоуправления

5.4. Основные понятия технологии антикризисного управления

5.5. Схема разработки и принятия управленческих решений в кризисной ситуации

5.1. Общие принципы управления и выбор стратегических направлений выхода из кризиса

Антикризисное управление, так же как и любое другое, может быть малоэффективным или более эффективным. Эффективность антикризисного управления характеризуется степенью достижения целей, смягчения или локализации кризиса по сравнению с затраченными на это ресурсами. Главная задача антикризисного управления - это наработки наименее рискованных управленческих решений, которые бы позволили достичь поставленной цели и результата с наименьшими дополнительными средствами и при минимальных негативных последствиях. Управление кризисными ситуациями делится на четыре этапа: диагностирование и оценку параметров кризиса; разработку концепции преодоления кризиса, направленной на планирование стратегических и оперативных мероприятий; реализацию принятой концепции по выходу из кризисной ситуации; постоянное отслеживание изменений внутренних и внешних факторов [25].

В предыдущей главе нами было выяснено, что диагностика кризиса предусматривает: - повышенное внимание в процессе мониторинга внешней и внутренней среды с целью раннего выявления признаков кризисной ситуации; - выявление отклонений параметров ситуации от нормы и / или слабых сигналов, оценка возможных признаков угрозы кризиса; - установление причинно-следственных связей и прогнозирование возможных направлений развития кризиса, масштабов потенциальных потерь; - определение и оценка факторов, влияющих на развитие кризисной ситуации, установление их связей и взаимозависимостей; - установление необходимых обратных связей для отслеживания изменения состояния и развития кризисного явления. Результаты диагностирования, как правило, оформляют в виде аналитической записки, которая содержит соответствующий прогноз и рекомендации. Подготовленные материалы на следующих этапах используют как исходные данные для выработки стратегии преодоле-

ния кризиса. Разработка концепции преодоления кризиса включает следующие этапы [21]:

- ознакомление со стратегическим планом развития системы (предприятия) для уточнения целей и задач антикризисного управления;
- урегулирование межрегиональных отношений группы антикризисного управления;
- обеспечение получения дополнительной информации участниками группы антикризисного управления;
- выдвижение версий и гипотез о путях преодоления кризиса;
- разработка или уточнение реалистичных планов преодоления кризиса исходя из возможностей и имеющихся ресурсов;
- улучшение стиля рассмотрения проблем и принятия управленческих решений;
- подготовка альтернативных (запасных) вариантов планов выхода из кризиса и всестороннее оценки риска каждого варианта.

Для выполнения указанных этапов очень важно использование современных методов управления. Результаты комплекса этих работ оформляются в виде ситуационных планов или сценариев.

Реализация принятой концепции по выходу из кризисной ситуации охватывает [21] - разработку механизма концепции отклонений при выходе из строя одного из элементов системы, что и привело к кризисной ситуации; - уточнение модели управления в случае необходимости; - восстановление и/или налаживание инновационных процессов при разрушении системы управления; - проектирование и создание новой, более современной системы управления; - налаживание работы группы антикризисного управления, способной эффективно решать проблемы в процессах антикризисного управления и практическую методологию эффективного управления в условиях риска и неопределенности;

- организацию работы непрерывного контроля и оценки выполнения антикризисных мероприятий; - разработку и внедрение методов мотивации персонала как основного средства формирования у работников организации побудительных мотивов к активной и эффективной трудовой деятельности. Одной из важных составляющих процесса антикризисного управления является мониторинг изменений внутренних и внешних факторов, поскольку работу системы нельзя считать стабильной, если будут учитываться необходимые меры по охране внутреннего и окружающей среды. Кроме того, без четкой и достоверной констатации сложившегося положения системы невозможно оценить альтернативы развития объекта. Введение системы (фирмы, организации) из кризисного состояния предполагает необходимость стратегического подхода к антикризисному управлению, руководящим документом которого должно быть стратегический план. Главным содержательным показателем антикризисного стратегиче-

ского документа (программы, плана и т. д.) является наличие в нем субординационных конкретных установок для разного уровня управления.

Антикризисная программа является оригинальной, поскольку она обусловлена индивидуальной, отличной от других системой целей. По выбору стратегических направлений антикризисного управления, то при их разработке механизм управления должен представлять модель, состоит из отдельных блоков антикризисного управления: системы; механизма; процессов; процессов интеграции или дезинтеграции. В принятой стратегии должны быть отражены процессы интеграции, диверсификации, реструктуризации, значение фундаментальных исследований и разработок, пересмотр действующей структуры управления для более успешного принятия стратегических и оперативных мер по выходу из кризиса, вопрос ресурсной базы (как правило, ограниченной), роль современной организационной культуры управления и системы мотивации персонала, инвестиционная и инновационная составляющая и тому подобное.

При этом необходимо решать стратегические проблемы по [20, с. 18]:

- повышению мобильности капитала;
- повышению общего уровня конкурентоспособности;
- изменения формы собственности;
- приобретение знаний в области антикризисного управления;
- укреплению бюджетной дисциплины;
- улучшению механизма управления финансовыми потоками;
- разработке системы маркетингового управления;
- созданию принципиально новых моделей управления;
- введение жесткой системы контроля и тому подобное.

5.2. Роль человеческого фактора в антикризисном управлении

Кризис - объективное явление в социально-экономической системе. Это представление соответствует пониманию того, что в основу функционирования и развития социально-экономической системы положена управляемая деятельность человека. Желание эффективно управлять может выражаться в стремлении расширять сферу управления, то есть уменьшать долю неуправляемых процессов. И во многом это удастся. Можно предположить, что в будущем кризиса вообще будут исключены из развития социально-экономических систем, а нынешние кризисы характеризуют лишь уровень развития человека, отсутствие (недостаток) знаний, несовершенство управления. Такое предположение логично. Но вся практика развития общества и экономики во все периоды истории свидетельствует об обратном. Несмотря на «человеческую природу» кризисов, избежать их не удастся. Более того, во многих случаях именно человеческая природа кризиса является ее причиной и источником [17, с. 116].

Вся деятельность человека построена на удовлетворении своих интересов, меняются неравномерно и непропорционально. Интересы находятся в постоянном противоречии даже у отдельного человека, а тем более в социальных группах или классах общества. Конфликт интересов и объективная неравномерность их изменения определяют как возможность кризисов, так и их необходимость. Именно это лежит в основе всех кризисов в социально-экономической системе, даже кризисов, связанных с природными условиями. Нередки случаи использования природных катаклизмов в политических целях, перерастания их в кризисы политические и социально-экономические. С развитием социально-экономической системы наблюдается повышение роли человеческого фактора в антикризисном ее развитии, означает не исключение кризиса, не борьбу с ней, а ее предсказания и уверенное, своевременное и, по возможности, наименее болезненное ее урегулирование. Антикризисное развитие - это не абсолютное отсутствие кризиса, а наличие таких кризисов, является импульсом успешного, с позиций интересов человека, развития. Цель и интересы может иметь только человек. Именно люди являются основой распознавания кризисов и управления ими. В совокупности люди, которые являются организацией, их интересы, мотивы поведения, формы реагирования на управленческие воздействия и другие проявления среды обитания составляют человеческий фактор организации, который в период кризиса чрезвычайно усиливается.

В системе (организации), которая находится в кризисном состоянии, персонал является основной производительной силой в осуществлении изменений по преодолению кризиса. Это объясняется тем, что именно коллективы людей имеют особое качество, способность к структурированным действиям по выполнению задач.

Центральной проблемой антикризисного менеджмента является обеспечение непрерывности функционирования персонала организации как основы осуществления необходимых преобразований и выхода из кризиса. В условиях кризиса кадровые процессы ускоряются и приобретают особую остроту.

Обусловленный экономическим спадом отток кадров из кризисных организаций в случае бесконтрольности может приобрести лавинообразный, необратимый характер. В решении антикризисных задач важное значение имеет обеспечение единства персонала как совокупности индивидуальных ценностных ориентаций работников.

Поэтому с точки зрения управленческих задач целесообразно рассматривать персонал как социально-технологическую целостность, которая функционирует и развивается по определенным закономерностям.

Основа для планирования антикризисных процессов в организации - оценка персонала, а его целенаправленное формирование является важным инструментом преодоления кризисного состояния.

Кризисное состояние организации заставляет ее руководство выделять дополнительные средства на стимулирование персонала к творческой, высокопроизводительного труда. В зависимости от категории работников формы стимулирования могут существенно отличаться. И это ставит перед высшим руководством кризисной организации задачи по балансированию между мотивацией работников к работе исходя из минимизации зарплат и предотвращением их перехода в другие организации на более высокую заработную плату. Наряду со стимулированием прямой оплаты труда существуют и другие формы мотивации, в условиях кризисного состояния.

Одной из базовых функций менеджмента является мотивация персонала. В условиях организационного стресса эта функция становится практически основным инструментом мобилизации работников всех уровней на осуществление целенаправленных изменений, на улучшение базовых качеств (уровень затрат, конкурентоспособность, экономическая эффективность и т. д.). В условиях острого дефицита финансовых ресурсов руководство кризисной системы должно, наряду с высокой точностью материального стимулирования, широко использовать набор моральных, психологических и других стимулов повышения активности работников. Их комбинация может быть достаточно эффективной.

Этому способствует сложная картина побуждения человека к активной деятельности, не ограничивается материальными интересами, а нередко последние играют второстепенную роль, особенно в условиях высокой неопределенности, характерной для кризисного состояния организации.

Вынужденной мерой и одновременно эффективным средством стимулирования персонала к антикризисной активности является ротация, набор и увольнение работников, что для сферы регионального управления является сложнопланируемым инструментом.

Переход регионального образования к кризисному состоянию в значительной степени является причиной, в том числе, несоответствия параметров ее кадрового состава по качеству и количеству условиям изменяющейся среды. Это и выдвигает на первый план задачу коренных изменений в составе персонала, перевода его в новую организационно-технологическое качество. Однако меры по ротации, набору и увольнению работников, должны осуществляться под строгим контролем, и им должны предшествовать глубокие программные наработки. В условиях региональных управленческих систем и системы государственного управления, обучение и переподготовка кадров представляет собой один из основных средств управления персоналом.

Повышение квалификации работников усиливает их интерес к высокорезультативной деятельности, выступает дополнительным стимулом к труду с точки зрения повышения собственного благосостояния. Поэтому эффективным средством повышения кризисной устойчивости организации является профессиональная подготовка работников. [17, с. 119].

Задача по успешному преодолению кризиса вызывает необходимость повышенного внимания к формированию управленческого аппарата, способного эффективно функционировать на систематической основе в экстремальных условиях.

Обучение управленцев эффективному преодолению кризиса представляет собой процесс постепенного овладения навыками управления в экстремальных ситуациях различной сложности.

В условиях кризиса различные категории (группы) управленческих работников неодинаковой степени вовлечены в решение антикризисных задач. Поэтому структура управленческого аппарата должна обеспечивать мобилизацию менеджеров для решения сложных задач, быть адаптивной к изменениям состояния внешней и внутренней среды организации.

Одной из основных задач антикризисной стратегии является формирование психологически и организационно устойчивых формальных групп управленческих работников с использованием современных методов соционики.

Эффективным средством организационного укрепления кризисной организации (системы) может быть формирование «команды управляющих» по «принципу дополнения», которая способна играть роль ядра стабилизационных процессов, быть интеллектуально-организационной опорой для генерального менеджера.

5.3. Механизмы антикризисного управления в органах государственной власти и местного самоуправления

Механизмом антикризисного управления является вся совокупность и целостность элементов, входящих в теорию и практику антикризисного управления [1, с. 106]

- субстанциональные элементы (субъекты антикризисного управления; отношения и связи участников антикризисного процесса, законодательная база антикризисного регулирования);

- функциональные элементы (принципы антикризисного регулирования, антикризисные политика и стратегия предприятия, прогнозирования антикризисных процедур, программы по финансовому оздоровлению предприятия, мониторинг состояния предприятий, маркетинг антикризисного управления, принятия управленческих решений, координации и организация их выполнения, введение системы стимулов, учет и контроль результатов функционирования).

В механизме антикризисного управления приоритетным является [1, с. 107]

- мотивы, ориентированные на антикризисные меры, экономии ресурсов, избежания ошибок, осторожность, глубокий анализ ситуаций, профессионализм и т.д.;

- установка на оптимизм и уверенность, социально-психологическую стабильность деятельности;

- инициативность в решении проблем и поиск наилучших вариантов развития;

- корпоративность, взаимодополнимость, поиск и поддержка инноваций.

Основой механизма антикризисного управления является комплексный механизм оперативного управления, в котором на разных этапах усиливается значимость тех или иных конкретных механизмов, а также применяются специфические ресурсы. Наиболее четко проявляется усиление правового механизма в период проведения процедур оздоровления и банкротства предприятий и политического механизма, регулирующего формирование механизмов антикризисного управления стратегическими предприятиями и субъектами естественных монополий. Существенно перестраиваются также мотивационный механизм и механизм государственной поддержки. Состав комплексного механизма управления предприятием зависит от его организационно-правовой формы. Так, в экономическом механизме акционерного общества присутствует акционерный механизм инвестирования и реинвестирования развития производства. На предприятиях других форм механизм инвестирования построен на иных принципах. Есть также различия в механизмах заемных средств и государственной поддержки. Мотивационный механизм управления является более универсальным для всех организационно-правовых форм предприятий, однако и в нем могут иметь место различия в конкретном содержании мотивов.

В антикризисном управлении действуют также специфические механизмы [1, с. 108]:

- экономические - с помощью финансовых инструментов антикризисного управления;

- организационные - основой которых является информационная система антикризисного управления;

- мотивационные - с мотивацией выживания;

- правовые - обусловлены правоотношениями, возникающими в процессе реализации мероприятий по реорганизации;

- политические, являющуюся экономической политикой финансового оздоровления организации.

Комплексный механизм управления относится к классу целенаправленных систем и постановка (выбор) цели является исходным пунктом формирования механизма.

Цели антикризисного управления дифференцируются по типам управления и характером сигналов об опасности наступления кризиса. Выбор цели всегда имеет субъективный характер, а приближение цели к объективному представлению зависит от мотивации деятельности людей. В силу этого ведущая роль в составе комплексного механизма управления принадлежит мотивационному механизму.

Общим элементом рыночной экономики является мотивация деятельности, основанная на сочетании различных форм собственности, сопровождающийся усилением свободы выбора каждой личностью рода и типа занятий, а это - основа личной свободы людей, фундамент раскрытия их потенциала.

Мотивационный механизм является одним из компонентов механизма заинтересованности в достижении максимальных экономических и социальных результатов предпринимательской деятельности. Понятие мотивации означает всю совокупность факторов, механизмов и процессов, обеспечивающих возникновение у людей побуждений к достижению жизненно необходимых целей. Такое стремление предполагает активность в изменчивой среде и требует ситуативной реакции. В процессе ситуативного развития мотивации оценивается возможность и определяется способ достижения необходимого результата.

Таким образом, мотивационный механизм следует рассматривать как упорядоченную результативную совокупность мотивов достижения стратегической цели. Комплексный механизм представляет собой многоуровневую разноцелевую систему, включающую ряд конкретных механизмов. Поскольку дерево структуры любой сложной системы многовариантное, при его построении всегда встает вопрос о выборе рационального варианта композиции или декомпозиции системы. Поэтому формирование комплексного механизма целесообразно осуществлять, придерживаясь ряда системных принципов.

Дерево мотивационного механизма должно находиться во взаимном соответствии с деревом целей общества (сфер деятельности) и предприятий, то есть каждой цели на всех уровнях системы целей должен соответствовать определенный мотивационный комплекс (элемент мотивационного механизма или его подсистема), что обеспечивает достижение этой цели. Итак, исходным для определения структуры мотивационного механизма будет выявление структуры мотивационно значимой системы целей (от цели - к ее достижению).

Этот процесс носит итеративный характер, поскольку мотивы выступают средством достижения целей. Если нельзя на том или ином этапе

общественного развития сформировать необходимый мотивационный комплекс, цель должна быть пересмотрена и приведена в соответствие с реальными возможностями мотивации (от средства - к цели).

Например, если в условиях сокращения производства нельзя установить уровень заработной платы, обеспечивающий достаточную степень мотивации высококачественного производительности труда, следует уравнивать темпы роста научно-технического уровня производства и повышение конкурентоспособности продукции (уровень цели) с реальным уровнем мотивации труда.

Положение, однако, можно поправить, если удастся усилить внутренние мотивы труда работников (мотивы удовлетворенности трудом и ожидания успеха).

Обычно при решении проблемы ограничиваются постановкой целей и поиском ресурсов их достижения, считая, что существующий в обществе мотивационный механизм использования ресурсов уже эффективен для достижения всего множества целей его развития. Практика показывает, что это далеко не так. Реальное разнообразие условий для деятельности и для людей приводит к необходимости при решении любой проблемы формировать специфический мотивационный механизм.

Мотивационный механизм должен иметь свойство рациональной целостности и обособленности его элементов. Это означает, что в нем много элементов взаимосвязаны между собой и изменение одного из них требует тех или иных изменений. Так, взаимосвязаны между собой оплата труда, с внедрением инноваций в производство и качество труда.

Изменение содержания одного и этих элементов неизбежно приводит к необходимости изменения содержания других элементов. Иначе, мотивационный механизм становится малоэффективным.

В то же время необходимо определенное степень обособленности элементов с тем, чтобы изменение содержания отдельного элемента в определенной степени компенсировалась другими элементами мотивационного механизма, обеспечивая его эффективность. Такими элементами могут быть, например, дифференциация оплаты труда государственных служащих [13, с. 102].

Основными элементами мотивационного механизма с разной продолжительностью их жизненного цикла являются:

- долгосрочные, в том числе «вечные», то есть изменение осуществляется только с изменением природы человека (традиций общества)
- краткосрочные, то есть меняющиеся в зависимости от изменений социально-экономической ситуации, либо производственной ситуации;
- промежуточные – представляющие собой нечто среднее между длительным и коротким жизненным циклом.

Такой состав мотивационного механизма обеспечит его устойчивость и динамичность развития путем замены наиболее гибких элементов. Производственно-хозяйственная деятельность применительно к государственному и региональному управлению, зависит от трех взаимодействующих мотивационных комплексов: научно-технического развития (в том числе целеполагания и методического обеспечения), повышение производительности труда и эффективности хозяйствования. Эти механизмы имеют ряд общих элементов и взаимно дополняют друг друга, однако следует их различать.

Развитие направлено, в первую очередь, на повышение научно-технического уровня, создание и освоения оптимальных инструментов взаимодействия в рамках управления, связано с мотивацией внедрения нововведений в деятельность по повышению уровня и качества жизни, генерируемых внутренними элементами процесса и внешней средой, мотивацией восприятия нововведений системой, мотивами персонала как непосредственных участников процесса развития.

Мотивационный механизм высококачественной труда имеет целевую направленность на рациональное использование всех видов ресурсов, повышение производительности труда, оптимальное их использование, сокращение сроков достижения поставленных целей.

В его основе - внутренние мотивы, определяются склонностью личности к труду, внешние положительные мотивы, вызывающие у работников регионального менеджмента положительную реакцию и побуждающих к труду, и внешние отрицательные мотивы, вызывающие негативную реакцию и принуждающих к труду.

Мотивационный механизм хозяйствования в рамках функционирования региональных систем направлен на оптимальное использование ограниченных ресурсов на пути достижения целей в процессе реализации властных полномочий и наиболее выгодное использование полученных результатов на перспективу. Основу этого механизма составляют мотивы ответственности за результаты хозяйственной деятельности и за развитие объекта управления, мотивы активного участия в управлении всеми элементами системы, профессионального роста, рационализации организационной структуры и системы управления.

Механизмами государственной поддержки например, можно назвать[2,с.105]:

- различные формы поощрения инвестиционной активности и прогрессивных технологий: венчурное финансирование со стороны государства рискованных проектов, реализация которых позволяет создавать лидирующие технологии; предоставление инвестиционного налогового кредита;

- рационализация структуры государственного спроса в целях достижения рентабельности государственных заказов на уровне не ниже рентабельности рыночного спроса;

- создание региональных фондов поддержки научно-технической деятельности с целью содействия инициативным проектам научных исследований, отбираемых на конкурсной основе; дотационное регулирование спроса стимулирует высокую загрузку производственных мощностей и за счет этого рост объема прибыли, а следовательно, и увеличение объема реинвестиций;

- государственная финансовая поддержка неплатежеспособных предприятий по их финансовому оздоровлению, предоставляемой в первую очередь, предприятиям, которые производят товары народного потребления, лекарственные средства; обеспечивают обороноспособность и безопасность государства, а также работают по регулируемым государством ценам;

- государственная поддержка развития малого и среднего предпринимательства.

Особое значение в антикризисном управлении приобретают механизмы финансового оздоровления неплатежеспособных предприятий.

Пример организационного механизма антикризисного управления, где функционируют структурные, организационно-административные, информационные механизмы, имеют свойство комплексного формирования, поскольку, будучи организационными по основному характеру их действия, они носят одновременно черты экономического и мотивационного механизмов.

Для предприятий и корпораций характерен следующий состав структурных механизмов: механизм гибкой перестройки системы целей (выделение приоритетов), усиление организационного потенциала предприятий и корпораций за счет рационализации их организационной структуры (реструктуризации), диверсификации деятельности, конверсии производства, замещение активов и механизм взаимодействия субъектов хозяйствования. На региональном и межрегиональном уровнях данный состав дополняется механизмом структурной перестройки экономики.

Основными подсистемами организационно-административного механизма является программно-целевое планирование развития производства (инвестиционные программы, бизнес-планы) техническое регулирование, стандартизация и сертификация. Программно-целевое планирование имеет организационно-экономическое содержание, а техническое регулирование, стандартизация и сертификация - организационно-техническое.

Этим механизмам на уровне организации свойственна, как правило, административная природа формирования, так как они в большинстве случаев носят обязательный характер. Комплексность их воздействия может

быть достигнута включением планов стандартизации и сертификации в составе целевой программы [2, с. 203].

На государственном уровне управления основное значение имеет техническое регулирование, и сертификация, которые носят обязательный характер. Как нормы права, техническое регулирование и сертификация являются механизмами реализации промышленной политики государства, то есть механизмами государственного регулирования производства.

Стандартизация осуществляется на основе национальных стандартов и поэтому содержит рекомендательные нормы, обеспечивая свободу выбора. Одной из важнейших задач стандартизации является обеспечение конкурентоспособности и высокого качества продукции (работ, услуг) [2, с. 204].

Для современного этапа развития производства целесообразно использовать информационный механизм в составе - оперативной и фундаментальной научно-технической информации о новейших достижениях отечественной и зарубежной науки и техники; - распространение (диффузии) нововведений на основе различных взаимодействий разработчиков и потребителей технических и организационных нововведений; маркетинговой информации о состоянии рынка потребительских товаров (работ, услуг), рынка технологий и рынка промышленной (интеллектуальной) собственности; - информации о межотраслевых взаимодействиях предприятий, конкурирующих на рынке, и соревнующихся с разработчиками новых видов продукции и технологий; - информационной системы антикризисного управления.

Правовой механизм управления производственной деятельностью организации призван осуществлять регулирование правоотношений между субъектами хозяйствования, которые реализуются через пять правовых норм: - нормы, регулирующие способы действия предприятий (внутреннюю организационно-экономическую деятельность) и процессы их организации (создания, реорганизации, ликвидации) - согласовывают правоотношения в процессах производственно-хозяйственной деятельности: при создании продукции и технологии, при развитии производства, при изготовлении продукции (выполнения работ), при реализации продукции и оказании услуг, в маркетинговой деятельности, а также при банкротстве; - регулируют правоотношения между органами государственной власти и управления (в пределах компетенции каждого уровня) и предприятиями различных организационно-правовых форм.

Следует иметь в виду, что регулирующую функцию выполняет не сама норма права, а сформирована в рамках этой нормы мотивация деятельности и соответствующие этой мотивации экономические и организационные механизмы. Степень объективно субъективного характера законодательных норм зависит от того, насколько законодатель близок к объектив-

ному пониманию экономической, социальной и организационной сущности нормированных правовыми актами хозяйственных процессов.

Субъективный характер правовых норм не позволяет исключить противоречивый характер результатов воздействия одной и той же правовой нормы на различные механизмы, когда под влиянием этой нормы одни механизмы усиливаются, а другие слабеют. Так же нельзя рассматривать противоречивый характер влияния других правовых норм на один и тот же механизм управления.

Таким образом, использование организационно-экономических методов для решения задач антикризисного управления позволяет определить механизм антикризисного управления как организационно-экономический, объединяющий концептуальные, методические и программные инструменты для моделирования вариантов принятия решений, разработки средств их анализа и реализации.

Организационно-экономический механизм антикризисного управления является подсистемой общей системы антикризисного управления, объективность его существования определены потребности в управлении процессами функционирования и развития субъектов в условиях предотвращения кризиса и его преодоления.

Механизм антикризисного управления социально-экономической системы является комплексным механизмом оперативного управления, в котором на разных этапах усиливается значимость тех или иных конкретных механизмов и применяются специфические ресурсы.

Эмпирический материал, полученный при исследовании социально-экономической системы является основой для построения моделей в диагностике, направленных на решение теоретических и практических задач, предназначенных для построения эффективных социально-экономических систем, а также расширяет границы эмпирического исследования кризиса.

5.4. Основные понятия технологии антикризисного управления

Любое управление - это процесс, то есть последовательность операций, приемов, методов формирования и осуществления воздействий на управляемый объект.

Этот процесс имеет естественный закономерный содержание, которое определяется сущностью управления: целеполаганием, оценке ситуации, нахождением основной проблемы, принятием и реализацией управленческих решений [17, с. 123]. Однако в рамках общего содержания процесса управления возможны различные варианты формирования воздействия, которые отражают особенности субъекта и объекта управления, конкретные обстоятельства, опыт и компетенцию менеджера, персонал управления и другие характеристики реальных условий управленческой деятельности. В соответствии с этим процесс управления сознательно выстраивается по

критериям рациональности, экономии времени, использования ресурсов, максимальной эффективности. Все это называется технологиями управления, которая определяет выбор, реализацию, соответствующую последовательность, параллельность и комбинацию операций при разработке управленческого решения. Антикризисное управление характеризуется соответствующими технологическими схемами управления. Однако специфика антикризисного управления отражает и специфику его технологии. Существенное влияние здесь могут оказывать такие факторы, как дефицит времени, снижение управляемости, конфликт интересов, высокая степень неопределенности и риска, сложное сочетание проблем, влияние внешней среды, снижение конкурентоспособности, нарушение баланса власти. Технология антикризисного управления - это комплекс последовательно осуществляемых мероприятий предотвращения кризиса, ее профилактики, урегулирования, снижение ее негативных последствий. Она предусматривает как исследовательско-аналитическую, так и социально-организационную деятельность. Нельзя технологию антикризисного управления сводить только к поиску вариантов поведения. Это технология активной управленческой деятельности, полный комплекс всех ее функций, ролей и полномочий. Технологии управления определяют как систему операций и процедур, выполненных руководителями, специалистами и техническими исполнителями в определенной последовательности с использованием необходимых для этого методов и технических средств. Основное назначение технологии управления - установление рациональной схемы взаимодействия структурных подразделений и отдельных исполнителей в процессе управления. Антикризисное управление характеризуется определенными технологическими и специфическими схемами управления. Здесь существенное влияние могут оказывать факторы дефицита времени, снижение управляемости, конфликтность, высокая степень неопределенности и риска, сложное переплетение проблем, давление внешней среды, снижение конкурентоспособности, нарушения необходимого баланса экономических интересов. Технология антикризисного управления - это комплекс последовательных мер предупреждения, профилактики, преодоления кризиса, снижения уровня его негативных последствий. Она предполагает как большую исследовательско-аналитическую работу, так и социально-организационную практическую деятельность. Нельзя технологию антикризисного управления сводить только к поиску вариантов поведения. Это - активная управленческая деятельность в полном комплексе всех ее функций, ролей и полномочий [17, с. 123].

Целью технологии управления является оптимизация управленческого процесса, рационализация его путем исключения таких видов деятельности и операций, которые не являются необходимыми для достижения результата. Основная функция технологии антикризисного управления со-

стоит в обеспечении научного и функциональной взаимосвязи процессов управления с конкретными управленческими технологиями, которые способствуют реализации управленческой деятельности на предупреждающий аналитический и инновационное развитие. Разработка технологии управления предполагает определение количества, последовательности и характера операций, составляющих процесс управления, разработку или подбор для каждой операции соответствующих способов, приемов и технических средств, выявление оптимальных условий протекания процесса перевода объекта из исходного состояния в желаемое или запланированное. Опираясь на анализ имеющихся теорий и практический опыт, можно сделать вывод, что диагностика в антикризисном управлении должна быть дополнена методологией институционального подхода, благодаря чему оценка способности предприятий «выдерживать» напряжение кризисной ситуации выводится из распознавания нормы и патологии уровня их корпоративности, институтов организации и технологий. Проблема специфических свойств экономической диагностики, которые проявляются в антикризисном управлении остается актуальной и включает: - изучение новых качеств объекта управления в результате развития социально-экономических систем; - выявление причинно-следственных связей в развитии объекта и субъекта управления; - определение границ экспертного знания и опыта менеджера и использованных экспертных систем диагностирования кризиса, его предупреждения и после него; - мониторинг за изменением состояний ситуации в условиях высокой энтропии рыночной макросреды предприятий, существенно снижает управляемость и степень информационного контроля и вероятность прогнозирования; - необходимость повышения эффективности антикризисных и прогностических функций диагностики. Резкое повышение уровня сложности функционирующих социально-экономических систем отражается на требованиях к качеству и эффективности их менеджмента. Это влечет концептуальное переосмысление некоторых направлений и задач диагностики в управлении.

Наряду с этим нужно известное обобщение теории диагностики, чтобы синтезировать многообразие подходов к диагнозу финансово-экономического состояния предприятия, его организационного строения и системы управления. Обобщая подходы к понятию диагностики как элемента распознавания причин «болезней» предприятия, их предупреждения и профилактики в будущем, есть необходимость подчеркнуть, что в диагностике присутствуют инструментальные признаки антикризисной технологии. Это требует введения в научный оборот идеи институционального и корпоративного содержания диагностики [4, с. 85]. Диагностика в антикризисном управлении призвана распознавать институционально-нормативное «средство» органа власти и дополнять тем меры предупредительного оздоровления. Согласно современным общенаучным представ-

лениям, управление является аспектом самоуправления системы и в общем виде представляет упорядочение системы и решение проблемных ситуаций. Управление и самоуправление в пределах одного органа взаимосвязаны общим ситуативно-целевым полем возникновения проблем и их возможными решениями, которые способствуют упорядочению в них различных процессов. Наиболее ответственный этап в технологии антикризисного управления - разработка управленческих решений. Качество управленческих решений зависит от множества факторов, наиболее значимыми из которых категория проблемы, условия разработки решений, достаточность исходной информации, достоверность исходной информации, масштаб проблемы, техническое оснащение. Перечисленные факторы естественно могут быть дополнены другими, в зависимости от специфики поставленной цели, возникающих проблем, условий их решения в процессах антикризисного управления. Технологическая схема разработки управленческих решений в антикризисном управлении состоит из следующих этапов.

Технология антикризисного управления характеризуется не только последовательностью этапов разработки управленческих решений, но и использованием определенных приемов анализа и оценок, организации работы, выбора вариантов антикризисных решений. Анализ деятельности организации в технологии антикризисного управления может вестись в разных направлениях, по разным методикам с учетом специфики конкретной ситуации.

Анализ состояния и динамики показателей рекомендуется проводить оценивая [17, с. 24]

- экономическую ситуацию и тенденции параметров окружающей среды;

- финансовые параметры функционирования объекта;
- параметры организации управления;
- ключевые характеристики персонала;
- параметры информационного обеспечения;
- характеристики параметров безопасности и риска;
- совокупность параметров социального партнерства;
- правового поля.

Из всего многообразия направлений анализа необходимо выделить анализ финансово-хозяйственной деятельности. Финансовое состояние выявляется с помощью системы показателей, отражающих наличие, размещение, использование, движение денежных ресурсов предприятия и формируется под влиянием множества факторов.

Основные направления анализа финансового состояния [4, с. 3]:

- анализ динамики состава и структуры имущества;
- оценка движения источников финансирования;

- характеристика состояния запасов и затрат;
- анализ финансовых коэффициентов.

Финансовые результаты деятельности оцениваются целой системой индикаторов, среди которых основным является величина затрат на достижение цели.

Информация о реальных размерах и местонахождении средств, как правило, сосредоточена в бюджете региона.

Анализ информационного обеспечения позволяет определить объективность, достаточность и ценность информации для принятия эффективных решений в антикризисном управлении. Для этого нужно выяснить, каким образом организовано поступление управленческой информации руководству организации. Необходимо представить, устраивает эта система специалистов по антикризисному управлению, обеспечивает она руководство информацией, достаточной для оперативного управления. Если не устраивает, то определить информацию, необходимую для осуществления эффективного оперативного управления и внести в положения о подразделениях и должностные инструкции пункты, обеспечивающие поступление руководству необходимой информации. Важным является также вопрос решения о своевременном предоставлении качественной и достоверной информации. Технология антикризисного управления - решающий фактор его успеха. Она должна разрабатываться с учетом конкретных обстоятельств и в определенной степени является продуктом искусства управления.

5.5. *Схема разработки и принятия управленческих решений в кризисной ситуации*

Технологическая схема антикризисного управления состоит из восьми этапов (рис 5.1). Они характеризуют возвратно-поступательное последовательность различных операций и их групп при разработке и принятии управленческих решений и, таким образом, - оптимальный вариант выхода системы (организации, предприятия) с предполагаемой или имеющейся кризисной ситуации.

Этап 1. На этом этапе антикризисного управления создается специальная рабочая группа. Она может состоять из собственных кадров организации или из специалистов, приглашенных только на время возможной или реальной кризисной ситуации.

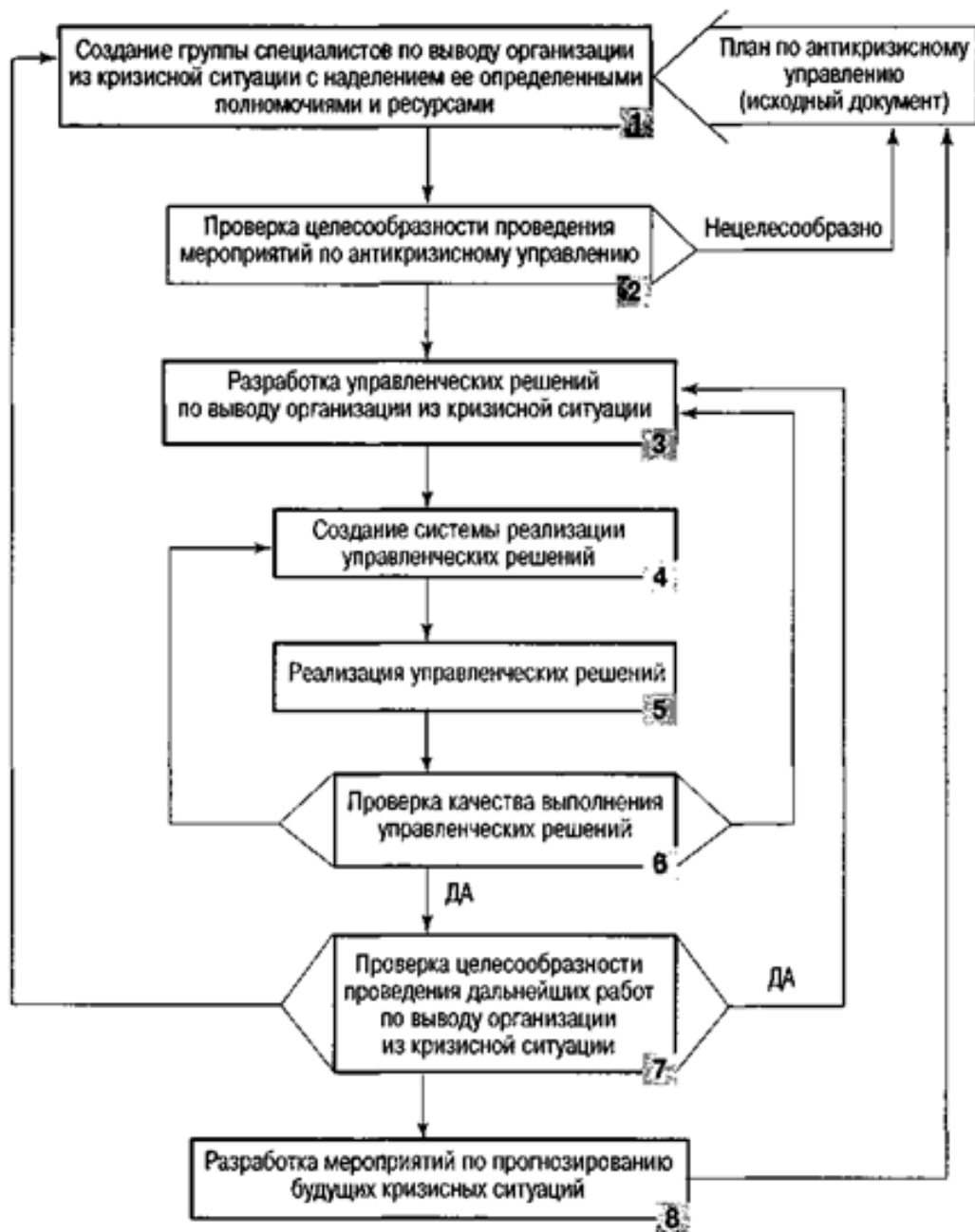


Рис 5.1. Технологическая схема антикризисного управления [17, с.131]

Специалисты при этом должны обладать знаниями по теории кризисов, прогнозирования, исследования системы управления, макроэкономики, микроэкономики и т. Д. и, кроме того, искусством решения проблем в процессе антикризисного управления и практической методологии эффективного управления в условиях риска и неопределенности; иметь специальную подготовку в области управления; понимать и учитывать специфику работы определенного объекта в общегосударственной, региональной и отраслевой инфраструктурах, функциональную специфику управле-

ния финансами, персоналом, технологиями, информационными потоками и тому подобное. Такая группа может быть выделена в отдельную структурную единицу или иметь статус консультационного органа при аппарате управления организацией. Критериями отбора в группу специалистов по антикризисному управлению является как сама личность, так и опыт практической деятельности, характер образования и социально-психологическое направление деятельности.

Этап 2. Это второй этап в технологии антикризисного управления, на котором необходимо определить целесообразность и своевременность проведения мероприятий по антикризисному управлению. В случае их нецелесообразности происходит возврат к исходной ситуации - поиск новых целей, планирование по ним специальных мероприятий. Если есть основания относительно целесообразности и своевременности «введение» антикризисного управления, переходят к этапу 3.

Этап 3. На этом этапе разрабатываются управленческие решения антикризисного характера также в несколько этапов. Основными из них являются: сбор информации о ситуации в организации; структурноморфологический анализ ситуации; определение путей выхода организации из кризисной ситуации и необходимых ресурсов; проверка возможностей по достижению поставленных целей.

Этап 4. На этом этапе создается система реализации управленческих решений по выводу организации из кризисной ситуации. При этом группой специалистов, подготовившей эти решения, определяются конкретные исполнители. Исполнитель должен иметь необходимые и достаточные ресурсы для реализации антикризисного управленческого решения; а также по своей квалификации соответствовать уровню и сложности поставленных перед ним задач. В противном случае меры по антикризисному управлению осуществляться по другой схеме, которая будет отличаться от запланированного и даже станет невозможной.

Этап 5. На этом этапе антикризисного управления организуется выполнение управленческих решений, предусматривающий конкретные организационно-практические меры, реализация которых в четко определенной последовательности позволит достичь целей, поставленных в антикризисном управлении.

Этап 6. На шестом этапе необходимо осуществить оценку и анализ качества выполнения управленческих решений по показателям деятельности организации. Если выполнение решений не привело к каким-либо последствиям (положительные, отрицательные), рассматриваются причины, по которым не выполнены решения или полученные результаты, не соответствующие запланированным. После определения причин неудовлетворительного выполнения управленческих решений готовится новое - с уче-

том полученных результатов уже принятых мер по антикризисному управлению.

Этап 7. На этом этапе проверяется целесообразность проведения следующих работ по выводу организации из кризисной ситуации, то есть определяется, на каком этапе находится выполнение антикризисной программы. Если специалисты делают вывод о выполнении антикризисной программы и ситуация кризисного состояния организации во внешней среде изменилась, систему антикризисного управления адаптируют к изменившимся условиям, то есть проводится подготовка дополнительных управленческих решений. Если же состояние организации во внешней среде не изменился, необходимо разработать мероприятия по изменению статуса организации.

Этап 8. На последнем этапе этой технологической схемы антикризисного управления разрабатываются мероприятия по прогнозированию кризисных ситуаций в будущем. Прогнозирование является неотъемлемой частью технологии антикризисного управления, позволяет если не избежать кризисной ситуации, то подготовиться к ней и минимизировать ее последствия. Важна система контроля и раннего обнаружения признаков кризисной ситуации.

Контрольные вопросы и задания

1. Дайте характеристику основных элементов стратегии в антикризисном управлении.
2. Сформулируйте наиболее исчерпывающий перечень составляющих внешней среды, достаточных для характеристики региона.
3. Охарактеризуйте процедуру оценки и анализ внутренней среды.
4. В чем заключается специфика реализации антикризисной стратегии.
5. Основная задача маркетинга в антикризисном управлении.
6. Дайте характеристику элементам технологической схемы антикризисного управления.

ТЕМА 6. ФОРМИРОВАНИЕ АНТИКРИЗИСНОЙ СТРАТЕГИИ НА РЕГИОНАЛЬНОМ УРОВНЕ

6.1. Методические основы разработки сбалансированной антикризисной стратегии

6.2. Разработка стратегических моделей антикризисного управления

6.1. Методические основы разработки сбалансированной антикризисной стратегии

Антикризисная стратегия должна строиться на основе системного подхода, то есть с использованием следующих принципов:

- если один элемент трансформируется, наполняется чем-то новым, его изменение обязательно должно отражаться в других элементах, вызывать у них адекватные ему преобразования;
- осуществление преобразования в системе должно базироваться только на тех ее компонентах, которые пригодны для решения соответствующей управленческой задачи на конкретном этапе;
- осуществление любых преобразований должны проходить в условиях проведения их постоянной оценки и мониторинга на предмет рациональности и своевременности.

Стратегия формируется и разрабатывается высшим руководством, но ее реализация предусматривает участие всех уровней управления, она должна отвечать определенным требованиям:

- направленность на «опережение состояния» государственного управления, на перспективу;
- обоснованность широкими исследованиями и фактическими данными;
- привлечение к работе специалистов;
- целостность в течение длительного периода при обеспечении определенной гибкости целей отдельных элементов системы.

Виды стратегии антикризисного развития: «Предупреждение», «Противодействие», «Стабилизация», «Выжидание», «Риск».

Стратегия «Предупреждение» предусматривает недопущение или предотвращения кризиса на начальном этапе, успешность ее реализации требует наличия высококвалифицированных кадров, способных вовремя выявить факторы, угрожающие стабильности функционирования системы, отобрать ту информацию, которая отражает тенденции и перспективы развития системы, а также обладающих навыками оперативного и стратегического управления.

Главным мероприятием стратегии «Противодействие» является замедление развития кризисных явлений, которое возможно при наличии подготовленных кадров и грамотного распределения функций, ведь несоответствие профессиональных качеств работников требованиям определенных функций приведет к усложнению реализации стратегии.

Стратегия «Стабилизация» опирается на возможность использования в системе дополнительных резервов и ресурсов, поэтому кроме тщательного подбора кадров, умение работы с информацией требует еще и эффективного использования имеющегося комплекса методов. При реализации этой стратегии основная работа переводится на те элементы, которые являются более устойчивыми для изменений, за их счет выигрывается время для стабилизации других и от них может потребоваться исполнения увеличенного количества функций и полномочий, следовательно роль организационных и социально-психологических методов управления в данном случае значима.

Стратегии «Выживание» и «Риск» близки по своей сути, ведь дают возможность кризисному состоянию системы вызреть, а только потом их действия направляются на выход из него. Исходя из этого система требует наличия структуры и распределения функций, оптимальность которых позволит принимать меры по устранению кризиса и поддержки системы в действующем состоянии, как только того потребует ситуация.

Правильность действий в данном случае зависит от объективности и полноты имеющейся информации о тенденциях развития системы, а в случае со стратегией «Риска» еще и технических возможностей сделать соответствующие математические расчеты по возможной поведению системы.

Общие требования к процессу формирования антикризисной стратегии:

- ситуационная оправданность разработки, принятия и реализации стратегии, которая способствует решению проблемы, предотвращает ее обострению;
- существование четкого представления о механизме (алгоритм) реализации, а именно цель действия, задачи, порядок их выполнения (организацию, мотивацию, контроль), возможности своевременно определять необходимые организационные изменения в системе, ориентируясь при этом на достижение конечной цели;
- максимальное использование потенциальных возможностей системы и окружающей среды в процессе реализации стратегии;
- ресурсная обеспеченность всех этапов подготовки и реализации стратегии;
- возможность адекватного корректировки стратегии при изменении ситуации;

- открытость доступа исполнителей к информации.

Процесс формирования антикризисной стратегии предполагает выполнение следующих работ:

- глубокая диагностика прошлого состояния системы и выявления причин угрозы или возникновения кризисной ситуации, угрожающей ее безопасности, устойчивости, надежности;
- определение масштабов угрозы кризисной ситуации или существующего кризисного состояния, степень охвата кризисом элементов системы;
- выявление факторов, определяющих кризисное состояние, оценка состояния внутренней и внешней среды системы;
- формирование проблемы, определение цели и целей антикризисного управления;
- формирование стратегии антикризисного управления и мер по ее реализации;
- определение сроков, методов, инструментов реализации и ответственных;
- реализация стратегии;
- мониторинг процедур реализации стратегии антикризисного управления (Выявление тенденций в поведении ключевых элементов системы);
- оценка результатов;
- корректировка антикризисной стратегии;
- разработка концепции стратегического развития системы.

Механизм разработки антикризисной стратегии для органов государственного управления имеет следующие составляющие:

- описание исторического контекста организации в терминах изменения деятельности организации и ее идеалов;
- анализ опыта других организаций;
- осуществление ситуационной оценки в терминах сегодняшних сильных и слабых сторон, будущих возможностей и угроз;
- определение портфеля ключевых проблем;
- проведение анализа реципиентов и ресурсов;
- определение стратегических действий для управления ключевыми проблемами и содержания стратегии.

Отмеченные составляющие связаны между собой таким образом - содержание стратегии определяется типом внешней среды и стратегических действий. Тип внешней среды идентифицируется при ситуационной оценке наряду с сильными и слабыми сторонами, возможностями и угрозами для организации.

Стратегические действия направлены на решение ключевых проблем, определяющее влияние на них оказывают имеющиеся в распоряжении организации ресурсы, отношение к ней реципиентов и опыт других органи-

заций. Стоит также учитывать сильные и слабые стороны организации, возможности и угрозы, существующие во внешней среде.

Портфель ключевых проблем формируется исходя из сравнения внешней ситуации с видением и целями организации, окончательно формулируются благодаря описанию исторического контекста.

Антикризисное управление для территориальных органов власти

На уровне территорий выделяются три направления антикризисного управления: антикризисное управление непосредственно органом власти:

1. Антикризисное управление объектами социальной сферы и / или коммунальными предприятиями (обычно в сочетании с первым пунктом, поскольку кризисное состояние подведомственной сети, как правило, вызван кризисом бюджета и наоборот).

2. Антикризисное управление (регулирование) отдельными коммерческими предприятиями территориального образования. В этом направлении целесообразно разделение, в частности, крупных промышленных предприятий на три группы: эффективно работающие производственные мощности; потенциально эффективные, но незадействованные производственные мощности, в отношении которых возможно инициирование программы реструктуризации на основе долевого участия или создание Технопарков; неэффективно работающие производственные мощности, к которым следует применять программы диверсификации предприятия или его ликвидации.

3. Антикризисное управление объектом управления в целом, как единой системой, позволяющей эффективно преодолевать кризисные явления.

Факторы, влияющие на формирование антикризисной стратегии в органах власти:

- факторы внешней среды (рыночные особенности, политический влияние)
- факторы взаимодействия («принудительность» услуг, влияние на окружающую среду, общественное внимание, право собственности)
- организационные факторы (цели, ограниченность полномочий, критерии эффективности, стимулы).

Немаловажным является вопрос социального партнерства как составляющей антикризисных действий.

Социальное партнерство органов власти и негосударственных организаций (ассоциаций граждан) наиболее целесообразным представляется в сфере неприбыльной, неприглядной для коммерческих организаций, то есть в сфере реализации различных социальных программ, а впоследствии и в сфере социального обеспечения в целом.

Инициатива населения, самоорганизующейся, особенно полезна для решения новых для территориальной общины проблем, это скрытый ре-

зерв, ресурс, помощник и союзник органам местного самоуправления в оперативном решении приземленных, но острых, часто новых проблем.

Автономные некоммерческие организации (АНО) могут иметь черты и выполнять определенные функции, которые сегодня считаются прерогативой органов власти, они специализируются преимущественно на услугах, для которых характерно наличие следующих особенностей: трудоемкость, адресность, инновационность, опора на общественность.

Процесс социального проектирования приходится строить не «линейно», а в виде каких-то циклических «петель», с «возвращением обратно» и тщательным анализом пройденных шагов.

Главными методологическими принципами социального проектирования являются:

- открытость, прозрачность и многообразие возможностей;
- выразительность и определенность компетенции и пределов ответственности;
- свободное самоопределение и ответственный публичный выбор.

При реализации социальных проектов (программ) в органах власти и общественности, кроме консолидации усилий, возникает потребность в привлечении таких ресурсов как:

- ресурсы власти (в разных случаях это могут быть и органы государственной исполнительной власти и органы местного самоуправления);
- ресурсы общественности;
- ресурсы взаимодействия власти и общественности;
- ресурсы взаимодействия общественности, бизнеса и органов власти.

Таким образом, антикризисное управление на уровне территории - это комплекс характеристик, отражающих ее особенности и ценности, предназначенные предвидеть и опережать кризисные явления, смягчать их течение и негативные последствия, трансформировать кризисные процессы в позитивные изменения на текущий и стратегический период развития.

6.2. Разработка стратегических моделей антикризисного управления

Антикризисная стратегия имеет направленность на установление параметров, определяющих широкий спектр альтернативных действий по разрешению противоречий, несогласованности между целями развития территории, имеющимися ресурсами и влиянием внешней и внутренней среды. Все это должно обеспечить удачно выбранная стратегия развития, которая носит характер наступательной стратегии, разработанной прежде всего для повышения эффективности результатов регионального управления, а не для поддержания в неизменном виде совокупности имеющихся ресурсов. Стратегия антикризисного развития территории должна вклю-

чать два типа стратегии: стратегия преодоления кризиса и стратегия недопущения кризиса.

Таким образом, стратегическое антикризисное управление должно быть симбиозом оперативного менеджмента, включая контроль текущей ситуации на основе постоянного мониторинга внутренней и внешней среды, выбор и реализацию стратегии преодоления кризиса и стратегического управления, включая прогнозирование ситуации в будущем на основе постоянного мониторинга внутренней и внешней среды, выбора и реализации стратегии недопущения кризиса.

Выбор стратегий антикризисного управления представляет собой модель, состоящую из отдельных блоков: системы антикризисного управления; механизма антикризисного управления; процессов антикризисного управления; процессов интеграции или дезинтеграции антикризисного управления [10].

При этом особое внимание должно быть сосредоточено на организационном механизме разработки стратегии антикризисного развития территории.

Еще на этапе планирования стратегии формируется так называемая «цепь системообразующих элементов», включающая миссию, цель, анализ внешней и внутренней среды, выбор стратегии, планирование реализации стратегии и оценку потенциальной ее эффективности (рис. 6.1).



Рис. 6. 1. Последовательность планирования стратегии антикризисного развития

Реализация стратегии антикризисного развития территории включает проведение мониторинга внешней и внутренней среды, оценку сценария стратегии (как фактического, так и прогнозируемого), разработку мероприятий по недопущению или преодолению кризиса, реализацию соответствующих мероприятий и оценку их эффективности (рис. 6. 2).

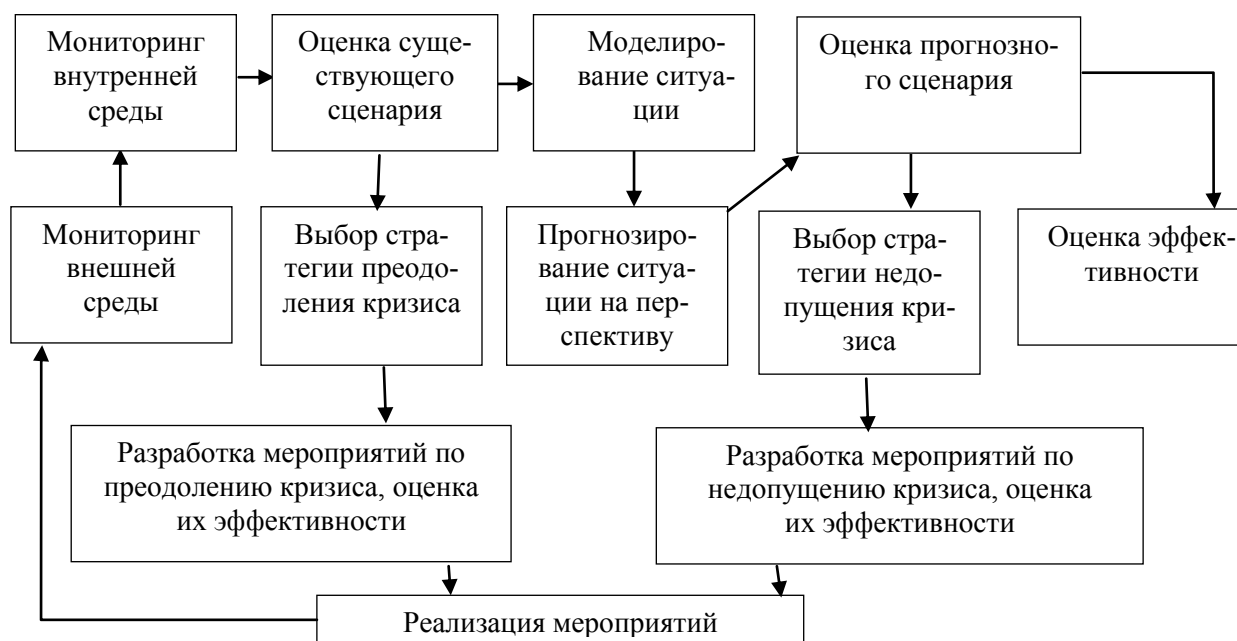


Рис. 6.2. Стратегия антикризисного развития

Существующая отечественная практика реализации публичного управления в кризисных условиях позволяет выделить следующие модели развития антикризисного управления регионом [17, с. 131]:

- система антикризисного управления, ориентированная на регулируемую функцию рынка. Использование ограничительных мероприятий здесь осуществляется, как во время стабильной экономической ситуации, так и в период кризисных явлений;
- система антикризисного управления регионом, ориентированная на рынок в состоянии подъема и оперативной реакцией на возникновение кризисного явления, которая характеризуется системой чрезвычайных мер по выводу экономики из кризиса;
- система антикризисного управления регионом строится на прогнозировании кризисных явлений в рамках общей системы стратегического управления экономикой региона.

Последняя модель развития антикризисного управления регионом крайне важна для эффективного преодоления кризиса и последующего прогрессивного социально-экономического развития региона. Органы публичного управления регионом должны объективно оценивать перспективы развития кризисных процессов. Эффективное прогнозирование в системе кризисного управления регионом должно выступать инструментом для качественной перестройки экономического сектора региона, создания благоприятной инвестиционной среды, формирования новых рабочих мест, внедрения инновационных прогрессивных мероприятий. Обеспечение эффективности антикризисного управления регионом предполагает объединение

усилий органов власти и частных хозяйствующих субъектов, в том числе обеспечивающих эффективную структуру, т.е. компании, осуществляющие страховые, аудиторские, консалтинговые и иные услуги, а такое население региона. При этом в качестве желаемого результата антикризисного управления следует рассматривать переход к управлению в стабильных социально-экономических условиях, выступающих фундаментом для прогрессивного развития, – обеспечения экономического роста посредством инновационной модернизации, социального благосостояния населения.

Таким образом, антикризисное управление - это комплекс характеристик, отражающих особенности и ценность управления, предназначенных предвидеть и опережать кризис, смягчать его течение и негативные последствия, превращать кризисные процессы в позитивные изменения как в условиях текущего, так и в условиях стратегического развития экономики Российской Федерации.

Антикризисное управление - не только исправления накопленных ошибок или расплата за них, это - объективная необходимость управления, ориентированного на стратегическое развитие, своевременное реформирование социально-экономических систем, анализ будущего в настоящем, оценка взаимодействия хозяйственной деятельности предприятия с государством и населением.

Ни один тип управления не существует в чистом виде, так как обладает определенными признаками, находящими отражение в реальной практике. Например, современный менеджмент состоит из модулей антикризисного, стратегического, инновационного, мотивационного и социально-ориентированного управления, находящихся в особой связи, сочетании и взаимодействии. Реальное проявление этой интеграции характеризуется и оценивается искусством управления, качеством и эффективностью.

Антикризисное управление представляет собой не только сложную иерархическую систему, в признаках, параметрах и показателях которой оно выражается, а содержит характер и особенности профессионального сознания управленца. Это структура знаний, система ценностей, исследовательский потенциал, практический опыт, мироощущение, человеческий фактор поведения, перспективное мышление, непрерывная самообразование.

Современное антикризисное управление в Российской Федерации кроме всего прочего, нуждается в специалистах по управлению, которые имеют специальную подготовку и определенный набор личных качеств. Они готовятся для работы в экстремальных условиях кризиса.

Подготовка таких специалистов требует новых подходов в технологии и организации учебного процесса, знаний в области экономики, права, психологии, а также освоение приемов поведения в непредвиденных ситуациях. Наличие таких специалистов является важным фактором анти-

кризисного управления. Чем сложнее условия, тем важнее становится способность управленца предвидеть и предполагать возможность кризиса, готовность к преодолению. И эти качества должен воспитывать и развивать в себе каждый руководитель.

Контрольные вопросы и задания

1. Определите возникновения кризиса на стадиях цикла жизнедеятельности системы государственного управления.
2. Назовите виды стратегии антикризисного развития.
3. Назовите принципы, в соответствии с которыми целесообразно организовывать антикризисное управление.
4. Обоснуйте целесообразность участия всех уровней управления для реализации стратегии, формируется и разрабатывается высшим руководством.
5. Раскройте сущность стратегии антикризисного развития «Предупреждение».
6. Раскройте сущность стратегии антикризисного развития «Противодействие».
7. Раскройте сущность стратегии антикризисного развития «Стабилизация».
8. Раскройте сущность стратегии антикризисного развития «Выживание».
9. Раскройте сущность стратегии антикризисного развития "Риск".
10. Выделите три направления антикризисного управления на уровне территорий.
11. Охарактеризуйте основные модели-ориентиры развития антикризисного управления регионом.

ГЛОССАРИЙ

А

Административные методы управления – методы прямого воздействия на управляемый объект, обязательные для исполнения. По составу – это совокупность приемов, способов, процедур, позволяющих отдавать распоряжения. Применение А.м.у. основано на власти и праве субъекта управления (органа государственной власти, руководителя) отдавать приказы, распоряжения, издавать инструкции и другие нормативные документы, на обязанности подчиненного (объекта управления) их исполнять. По характеру воздействия подразделяют на регламентирующие (методы регламентирующего воздействия), распорядительные (методы распорядительного воздействия), организационно-стабилизирующие (методы организационно-стабилизирующего воздействия) и дисциплинарные (методы дисциплинарного воздействия). А.м.у. имеют следующие преимущества: строгость и однозначность установленных правил и процедур, быстрота принятия решений, эффективность применения на их основе других методов управления.

Активизация - функция управления, связанная с интенсификацией трудовой и общественной деятельности, повышением творческой активности личности и коллектива.

Альтернатива - необходимость единого выбора между взаимоисключающими возможностями.

Анализ - мысленное и реальное расчленение объекта на элементы, метод изучения, проблем, ситуаций путем выявления свойств и характеристик, сопоставление их по установленным определенным критериям, определение состояния, тенденций изменения и особенностей.

Антикризисное управление - тип управления, в котором определенным образом поставлены предсказания опасности кризиса, анализ его симптомов, разработка мер по предотвращению или снижению негативных последствий кризиса, а также использование его отдельных факторов для дальнейшего развития.

Б

Базовые параметры - система критериев, способных адекватно отразить специфику конкретного объекта с учетом влияния на него в тот или иной период времени показателей, характеристик, шкал и др.

Бюджет - предполагаемое счета доходов и расходов организации или государства на определенный срок; распределение и структура затрат, доходов и имеющихся ресурсов.

Бюджет времени - система показателей, характеризующая распределение затрат времени по видам его использования отдельным работником или группой.

В

Взаимодействие работников - межличностные отношения, возникающие в сфере социально-трудовых отношений.

Виды контроля - по времени осуществления: предварительный, текущий, заключительный; по степени охвата наблюдаемых объектов: общий, выборочный; по срокам: систематический, периодический, разовый; по форме осуществления: административный, финансовый, общественный и т.д.

Власть - право и возможность оказывать определяющее воздействие на деятельность, поведение людей с помощью авторитета, воли, силы, права.

Внутренняя среда - структура организации, характеристики элементов и связей между ними.

Влияние - действие субъекта по отношению к объекту управления.

Г

Гарантия - факторы и условия, обеспечивающие успех дела, поручительство за результаты деятельности, принятие ответственности в случае неудачи.

Государство – социальный институт организации жизни, удовлетворяющий общественные потребности (в отличие от гражданского общества, основанного на частном интересе). Выступает как орудие политической власти, механизм согласования интересов личности, социальных групп, классов. Основные признаки Г.: 1) наличие особой системы органов и учреждений, осуществляющих функции государственной власти; 2) наличие права, закрепляющего определенную систему норм, санкционированных Г.; 3) наличие определенной территории, на которую распространяется власть данного Г.. Основными функциями Г. являются: организация, управление, сохранение, упрочение и развитие социума, упорядочение его структуры и деятельности социальных субъектов; повышение уровня и качества жизни граждан. По Конституции Российская Федерация есть демократическое, федеративное правовое государство с республиканской формой правления, социальное и светское. Возможная эволюция российского Г. в направлении устойчивого развития станет детерминантой выбора концепции и модели государственной службы.

Государственное управление – способ реализации функций государства как института власти; одна из форм деятельности, обеспечивающая реализацию государственной власти через соответствующие управленче-

ские органы; важнейший вид социального управления, связанный с сохранением, развитием и упрочением российского социума, упорядочением его структуры и деятельности социальных субъектов, повышением уровня и качества жизни граждан. Г.у. включает политическое и административное управление. В Г.у. всегда есть внешнее воздействие (структур государства), сознательное начало (целеполагание государственных руководителей, государственных служащих); оно всегда существует в рамках взаимодействия (с муниципальным управлением, институтами социальной самоорганизации). К основным направлениям деятельности в системе Г.у. относятся: воздействие государственных структур на определенную Конституцией РФ систему социальных институтов и правил их взаимодействия; управление социальными проблемами, затрагивающими фундаментальные, базовые интересы населения; государственное регулирование экономики; формирование государственной политики и ее реализация; управление конфликтными ситуациями. Структура целей Г.у. включает общественно-политические, социальные, духовные, экономические, производственные, организационные, информационные цели. Системообразующий компонент Г.у. – государственный орган; “несущий стержень” организационной структуры Г.у. – органы исполнительной власти. Организационная структура Г.у. включает также организационные связи и отношения. В России идут поиски собственной модели общественного и государственного развития с учетом ее особенностей, традиций, места в сообществе народов мира, а также на основе творческого использования опыта других стран.

Государство как субъект социального партнерства (от франц. *partenaire* – участник какой-либо игры) – выступает как разработчик соответствующего трудового законодательства, создатель правовой инфраструктуры общества, арбитр, стоящий на страже интересов народа. При этом вмешательство государства может происходить только в тех случаях, когда той или иной стороной трудовых отношений (рабочий и работодатель) нарушается трудовое законодательство; когда обе конфликтующие стороны не могут выработать компромиссного решения; когда достигнутый компромисс наносит ущерб государственным интересам. Без регулирующей роли государства невозможно само социальное партнерство. Однако к чрезмерному государственному вмешательству следует относиться с осторожностью. Собственный исторический опыт и международная практика показывают, что государственная опека, а тем более административный диктат в области трудовых отношений – явление вредное. Важно подчеркнуть, что государство – равноправный партнер в системе трипартизма. Поэтому ради налаживания эффективного социального партнерства государство должно пойти на серьезные самоограничения (это рекомендуют эксперты МОТ). Речь идет о добровольном, но твердом и узаконенном невмешательстве правительственных органов, государственных слу-

жащих в коммерческо-административную самостоятельность нанимателей, а также в самостоятельность профессиональных союзов. Без такого самоограничения государственное социальное партнерство носит формально-бюрократический характер. Известно, что за любыми социальными процессами просматривается определенный интерес. Для государства как представителя общественных интересов, социальное партнерство – это социальный мир и сплоченность общества, условие его политической стабильности, социального прогресса, роста доходов населения, экологической безопасности, общей конкурентоспособности национальной экономики.

Гражданское общество – совокупность негосударственных общественных отношений, в которые люди вступают для выражения и защиты своих интересов. Основной признак Г.о. – создание необходимых социальных условий вне и помимо институтов государства для самореализации как отдельной личности, так и различных социальных групп. Г.о. призвано защищать частные интересы людей, гарантировать неприкосновенность частной жизни, предохранять ее от жесткой регламентации со стороны государства. Для этого в структуре Г.о. формируются дееспособные защитные структуры (например, общества защиты прав человека, потребителей и т.д.). Г.о. включает: спонтанно сформировавшиеся первичные самоуправляющиеся общности людей (семью, различные хозяйственные корпорации, общественные организации, профессиональные, творческие, спортивные, этнические, конфессиональные и др. объединения); частную жизнь людей, их обычаи, традиции, нравы; сферу самоуправления свободных индивидов и их организаций, огражденную законом от прямого вмешательства в нее государственной власти. Ограничивает государственную монополию на власть, уравнивает деятельность государства, частных лиц и негосударственных организаций. Г.о. – социальный оппонент государства. Одновременно они едины как составные части социума, дополняющие друг друга. Г.о. – преимущественно самоорганизующаяся система. Общие условия развития создает само общество: через государство – строгим соблюдением общепринятых демократических норм и процедур, вопреки государству – образованием в противовес ему независимых ассоциаций, средств массовой информации, функционированием оппозиционных массовых общественных демократических движений.

Групповое принятие решений - управленческое решение, принятое коллегией, то есть официальной группой лиц, образующих административный, совещательный или распорядительный орган, предназначенный для совместного решения вопросов, относящихся к его компетенции, или коллективом организации, ее структурным подразделением.

Д

Демократический стиль управления - стиль, построенный на человеческом факторе и децентрализации при минимальном использовании средств и максимальном - мотивации.

Деноминация - укрупнение денежной единицы страны с целью упорядочения денежного обращения.

Делегирование полномочий (от лат. delegare – назначать, посылать) – передача на время части властных функций от одного субъекта другому, как правило, от высшего к низшему, который принимает на себя ответственность за них. Вышестоящее лицо делегирует своим подчиненным, как правило, ответственность за рутинные вопросы, освобождая тем самым себя для решения других, более важных проблем, которые ни кем иным, кроме него, решены быть не могут. При помощи Д.п. администратор распределяет среди сотрудников задачи, которые должны быть выполнены для достижения целей всей организации. Иначе он «потонет» в мелочах и не сможет справиться с действительно крупными проблемами, требующими его личного участия. Полномочия и ответственность передаются не конкретному лицу, а определенной должности. Делегируя своему сотруднику ряд своих полномочий, администратор должен быть уверен, что подчиненный будет в состоянии выполнить те задачи, за которые он сам несет всю полноту своей служебной ответственности. В процессе Д.п. нельзя переходить определенную черту и передавать основной или весь объем своих полномочий. Это приведет к децентрализации и разрушению организации как единого целого (подчиненные, получив максимальные права, уже не нуждаются в руководстве сверху, что уничтожит саму идею координации усилий для достижения единой цели). Поэтому даже при максимальном уровне развития демократии администратору нельзя выпускать из своих рук такие важные рычаги воздействия на организацию, как финансы, стратегическое планирование, кадровые перемещения и общий контроль за происходящими изменениями в организации. В противном случае вся полнота власти в организации незамедлительно перейдет к другому должностному лицу, а сам 235 руководитель организации будет выполнять лишь декоративную, представительскую роль, лишится реальной власти и не сможет влиять на ход событий.

Документ - материальный носитель, содержащий зафиксированную информацию и имеет соответствии с действующим законодательством правовое значение.

З

Завершение конфликта - процесс нахождения взаимоприемлемого решения проблемы, имеющей личную значимость для участников конфликта, и на этой основе гармонизация их взаимоотношений.

Забастовка - организованное, массовое или коллективное прекращение работы или изменение ее порядка с целью реализации выдвинутых требований.

Здравый смысл - совокупность общепринятых, часто неосознанных способов объяснения и оценки наблюдаемых явлений внешнего и внутреннего мира.

И

Изменение - возникновение нового в социально-экономической системе. Наблюдается в темпах развития, структуре, механизме функционирования и т.п., переход социально-экономической системы из одного качественного состояния в другое.

Исследование - вид деятельности менеджера в процессе управления, функция управления, характеризующий творческую деятельность в процессе разработки управленческих решений.

Инвестиции - долгосрочное вложение частного или государственного капитала в различные отрасли национальной или зарубежной экономики с целью получения прибыли.

Индекс - цифровой статистический показатель, выражающий состояние и тенденции изменения того или иного явления.

Индивидуальное решение - управленческое решение, принятое должностным лицом. Качество и эффективность такого решения во многом зависят от миропонимания лица, принимающего решения, исходные предпосылки (предметные и ценностные) предположение о элементах проблемы; познавательные стили; система познания.

Инновация - создание, распространение и применение конкретного новшества, ведет к улучшению работы, повышению эффективности деятельности. 1.И. — нововведение в области техники, технологии, организации труда или управления, основанное на использовании достижений науки и передового опыта, обеспечивающее качественное повышение эффективности производственной системы или качества продукции. Более общее это понятие может применяться также и к творческой идее, которая была осуществлена. 2.И. — это результат инвестирования в разработку получения нового знания, инновационной идеи по обновлению сфер жизни людей (технологии; изделия; организационные формы существования социума, такие как образование, управление, организация труда, обслуживание, наука, информатизация и т. д.) и последующий процесс внедрения (производства) этого, с фиксированным получением дополнительной ценности (прибыль, опережение, лидерство, приоритет, коренное улучшение, качественное превосходство, креативность, прогресс). Таким образом необходим процесс: инвестиции — разработка — процесс внедрения — получение качественного улучшения. Понятие И. относится как к радикальным,

так и постепенным (инкрементальным) изменениям в продуктах, процессах и стратегии организации (инновационная деятельность). Исходя из того, что целью нововведений является повышение эффективности, экономичности, качества, удовлетворенности клиентов организации, понятие инновационности можно отождествлять с понятием предприимчивости — бдительности к новым возможностям улучшения работы организации (коммерческой, государственной, благотворительной).

Информация - отражение в сознании человека окружающей действительности. Совокупность сведений о состоянии управляемой системы и внешней среды ее функционирования.

К

Кадры — основной (штатный, постоянный), как правило профессионально подготовленный состав работников органа государственной власти, предприятия, учреждения, общественной организации, отрасли, всей системы управления и производства. Различают К. массовых профессий, К. специалистов, управленческие К. (включая руководящие). Государство призвано создать условия для обучения, повышения квалификации и рационального использования всех К. В структуре К. как особая подсистема выделяются К. государственной службы.

Кадровая политика - стратегия, объединяющая различные формы, методы и модели кадровой работы с целью обеспечения миссии организации.

Качество управления - комплекс характеристик управленческой деятельности, оценивается по критериям ее успеха в достижении цели.

Качества лидера - образование, культура, профессиональная квалификация, жизненный опыт, отношение к людям, жизненная позиция, самоорганизация и др.

Квалификация - степень профессиональной готовности для выполнения любых видов деятельности.

Количество информации - объем информации, поступающей к субъекту в виде сообщений снижают неопределенность ожидаемых событий.

Классификация решений - упорядоченное распределение решений по наиболее существенным признакам, применяется для совершенствования их разработки.

Классификация целей - распределение целей социально-экономической системы в зависимости от выбранных для этого признаков.

Компетентность - владение комплексом знаний, навыков и информации для решения проблем.

Компромисс (от лат. *compromissum* — соглашение) — способ разрешения противоречий, конфликтов, заключающийся в достижении соглашения путем взаимных уступок участвующих сторон. Он позволяет найти взаи-

моприемлемые решения на основе баланса сил и позиций, удовлетворяющие обе стороны. К. предполагает уважение к позиции и интересам друг друга. Для решения вопросов путем К. необходимы: определенная культура конфликтующих, понимание предмета или объекта спора, осознание пределов уступок, на которые в данных условиях может пойти каждая сторона. К. достигается в результате открытого обсуждения противоречий, взаимных претензий, различных мнений, ориентации усилий на поиск наиболее приемлемого для обеих сторон решения. Способность к К. высоко ценится в государственной службе, так как это сводит к минимуму недоброжелательность, часто дает возможность быстро разрешить конфликт к удовлетворению обеих сторон. Большинство конфликтов разрешается путем взаимовыгодного соглашения. Однако возможны ситуации, которые затрагивают основы существования противостоящих сторон. Ситуации подобного рода могут носить бескомпромиссный характер и разрешаются иными средствами, включая и применение силы.

Контроль - функция управления, предполагающая наблюдение за управляемыми процессами, проверку качества, установление отклонений, сбор необходимой информации для оценки ситуации.

Конфликт - столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов двух или более людей в процессе их взаимодействия. Наиболее опасное последствие конфликта в организации - возникновение кризисной ситуации. В то же время кризисная ситуация, за который бы причинам не возникала сама является почвой для конфликтов.

Конфликтная ситуация - ситуация скрытого или открытого противоборства двух или нескольких лиц, каждый из которых имеет свои цели, мотивы, средства или способы решения проблемы.

Концепция - совокупность основных положений, определяющих характер деятельности, система взглядов на те или иные явления

Кризис – максимальное заострение противоречий в определенной системе, которая обуславливает возникновение нестабильности системы, ослабляя ее положение в окружающей среде; признаками кризиса является: резкое изменение положения системы; существенное обострение противоречий между ее элементами; угроза жизнедеятельности системы; состояние неуверенности; неотложность принятия решений.

Кризис государственного управления – это особенное состояние в функционировании и развитии системы государственно властных структур и отношений, что характеризуется заострением внутренне системных противоречий, разбалансированностью деятельности, которая отражается на снижении результативности и эффективности управленческого влияния на социально-экономические процессы.

Кризис организационный (системы государственного управления) – это максимальное заострение противоречий между уровнями развития ее элементов или несоответствия их цели, которая приводит к существенному снижению качества работы.

Кризис в отношениях - возникает тогда, когда конфликтная ситуация, заостренная инцидентом, перерастает в конфликт.

Критерий - признак, на основании которого производится оценка, сравнение альтернатив, классификация объектов и явлений.

М

Манипулирование сознанием - неоправданное использование лучших человеческих качеств (патриотизма, творчества, самопожертвования и пр.) Для достижения скрытых, порочных целей.

Метод управления - способ излияния на человека и группу, определяется выбором и использованием действующих рычагов с учетом их роли в деятельности человека.

Методология управления - логическая схема действий, которая определяется пониманием путей, средств и возможностей достижения целей; умение видеть, распознавать, понимать, оценивать и учитывать зависимости, раскрывающих содержание проблем, подсказывают пути их решения.

Механизм антикризисного управления - совокупность средств и методов воздействия на деятельность людей, способствуют развитию инициативы, улучшению ориентации и оптимизма в критических ситуациях, интеграции по ценностям, профессионализма, коллективизма.

Механизм управления - совокупность рычагов влияния, позволяющие согласовывать деятельность людей. Рычагами влияния выступают качества человека, которые определяют возможность и эффективность деятельности (интересы, мотивы, стимулы, ценности, установки и др.)

Механизм управления инновациями - комплекс средств воздействия, позволяющие осуществить необходимые изменения и достичь поставленных целей развития.

О

Организация (франц. organisation от греч. organon – орудие, инструмент и позднелат. organizo – сообщаю стройный вид, устраиваю) – имманентное свойство материи, объективная целесообразность, вид человеческой деятельности. Основные смыслы О.: 1) объединение людей, совместно реализующих программу или цель на основе определенных правил и процедур; 2) внутренняя упорядоченность, согласованность, взаимодействие частей целого, обусловленные его строением; 3) одна из общих функций управления; совокупность действий, процессов, отношений, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между частями цело-

го. Социальная О., по Я. Щепаньскому, — система способов (образцов) деятельности индивидов, подгрупп и институтов, средств социального контроля, социальных ролей и систем ценностей, которые обеспечивают совместную жизнь членов общности, гармонизируют их стремления и действия, устанавливают допустимые способы удовлетворения потребностей, разрешают проблемы и конфликты, возникающие в ходе совместной жизни. О. — самоорганизующаяся система на всех этапах своего жизненного цикла.

Ответственность - элемент организации в условиях разделения деятельности, определяет степень осуждения при невыполнении или недостаточном выполнении функций и обязательств, полномочий и ожиданий.

П

Парадигма - совокупность теоретических предпосылок, определяющих конкретное научное исследование и признанных научной общественностью на данном этапе.

Принятие решения - мыслительный процесс, который охватывает всю деятельность по решению той или иной проблемы (задачи); итеративная процедура, каждый цикл которой включает ряд последовательных этапов.

Принципы менеджмента - правила осуществления управления: научность и искусство; функциональная специализация и универсализация; единство прав и ответственности; целеустремленность, последовательность управленческих действий; максимальное привлечение исполнителей в процесс принятия решений; состязательность.

Профессионализация управления - объективная потребность и необходимость, обусловленная сложностью и масштабами жизнедеятельности в условиях экономической неопределенности, тенденция развития управления, фактор повышения эффективности управления.

Процесс управления - последовательность действий, из которых формируется влияние субъекта на объект.

Процессуальная концепция мотивации теоретические взгляды, построенные на учете того, как человек распределяет свои усилия в процессе деятельности и как выбирает конкретный вид поведения.

Р

Регламентация - часть организации процесса управления, связана с разработкой и установлением правил регулирования порядка проведения которой работы или деятельности.

Регулирование - функция управления, обеспечивающая поддержание внутренней стабильности, устранение отклонений в тех процессах, которые определяют само существование системы, ее целостность и строение.

Решение конфликтов - прекращение противоборства конфликтующих сторон в результате поиска приемлемого решения проблемы.

Ресурсы - средства, ценности, запасы, используемые в достижении результата.

Риск - вероятность наступления событий с негативными последствиями в результате определенных решений или действий.

Рынок - сфера товарного обращения, где формируются спрос, предложение, цена на товары.

Развитие менеджмента - динамический процесс, характеризующийся совершенствованием всех основных его характеристик и отражает рост его эффективности.

Развитие - совокупность изменений, ведущих к появлению нового качества и укрепляющих жизнестойкость системы, ее способность сопротивляться разрушительным воздействиям внешней среды.

Роль менеджера - позиция менеджера, которая определяет способ поведения и эффективность его деятельности. Зависит от личности менеджера, его образования, опыта, авторитета, стиля, должности (полномочий), типа организации.

Руководитель - лицо, осуществляющее руководство организацией.

С

Санкция - реакция полномочного органа в нарушение порядка или невыполнение обязательств, акт наказания, предусмотренного системой ответственности.

Свойство информации - категория, выражающая специфику информации, ее отличие от других понятий. Основными свойствами информации являются: материальность носителя; накопления; количественная и качественная определенность; превращения в знания; содержательность; неизменность объема при использовании.

Система - множество взаимодействующих элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, целостное образование подсистем.

Система методов управления - совокупность способов организационных, экономических и социально-психологических способов воздействия на человека.

Система работы с кадрами - совокупность логически и организационной взаимосвязанных действий, обеспечивающих реализацию целей кадровой политики.

Система управления - совокупность действий, определяющих реальность управленческой деятельности.

Система целей - упорядоченная совокупность взаимосвязанных целей (общих и специфических) социально-экономической системы.

Ситуация - состояние управляемой системы, оценивается по цели.

Сложность - совокупность факторов системы, определяющие трудности и риски управления.

Способы моральной мотивации - способы воздействия на людей, имеющих в своей основе нормы, принципы, правила поведения и само человеческое поведение, а также чувства и суждения, связанные с отношениями друг с другом и с общественными целями.

Сущность регионального антикризисного управления составляют совокупность методов, приемов, которые позволяют идентифицировать кризисное явление, осуществить его диагностику и профилактику, преодолеть негативные последствия, нейтрализовать предпосылки кризисного процесса.

Средства воздействия - совокупность рычагов влияния на деятельность человека, согласовывают его работу с деятельностью других людей и ведут к достижению общей цели или общего результата. Средства воздействия делятся на организационные, социально-психологические и экономические.

Стратегия – детальный, всесторонний, комплексный план, который предназначен для обеспечения реализации цели функционирования системы.

Стиль управления - комплексная характеристика управления, отражающая распределения приоритетов в принятии решений, а также способы влияния с целью получения необходимых результатов.

Стратегическая программа - совокупность взаимосогласованных, рассчитанных на перспективу решений по основным направлениям деятельности и развития организации, и определяют ее внутреннее и внешнее поведение.

Сущность - характеристики, выражающие объективные, необходимые и относительно устойчивые внутренние связи, присущие данному предмету и объединяющие воедино его различные стороны.

Соглашение - правовой акт, регулирующий социально-трудовые отношения между работниками и работодателями.

Согласование - выбор необходимых действий, их комбинирование, определение последовательности, корректировки.

Согласование методологии и организации управления - обеспечение слаженности и организованности в управлении за счет понимания путей, средств и возможностей достижения целей.

Т

Тенденции - направление и траектория развития социально-экономической системы и ее компонентов во времени и пространстве.

Технология управления - комплекс последовательно осуществляемых операций, приемов, методов формирования и оказания влияния на управляемый объект.

Тип управления - единица в типологии менеджмента; управления, обладает существенными качественными признаками, например управление проектом, управление по результатам и др.

Типы организации управления - линейный, функциональный, линейно функциональный (штабной), матричный, программно-целевой и др.

Типологические характеристики менеджмента - наиболее важные, отличительные свойства и качества управления, дают основание отнести к тому или иному типу управления.

Трансферт инноваций - законодательное разрешено право на передачу нововведений другим субъектам инновационной деятельности.

У

Управление - целенаправленное вылил, необходимый для согласования совместной деятельности людей.

Управление проектом - тип управления, требует определенной комбинации всех его параметров: структуры системы управления, распределения функций, механизма управления.

Управление развитием - воздействие на процессы изменений, приобретение нового качества и увеличение потенциала, определяющих устойчивость и жизнедеятельность социально-экономической системы.

Управление функционированием - поддержание жизнедеятельности, сохранение режима; реализация всех производственных функций, определяющих деятельность организации в рамках достигнутого качества.

Управленческий труд - вид профессиональной деятельности, связанный с обеспечением согласованности деятельности людей, функционированием и развитием социально-экономической системы.

Управленческое решение - процесс и акт решения проблемы (противоречия) в совместной деятельности людей, ведущих к достижению цели.

Ф

Фактор причина, источник воздействия на систему, определяющую ее состояние.

Факторы эффективного контроля - способность отражать и поддерживать цели и намерения; измерение и оценка действий, этапов, процессов; своевременность, объективность и гибкость; доступность проведения и экономичность и др.

Факторы эффективности решения - научные подходы; информация; методы анализа, прогнозирования, моделирования и обоснования; структуризация проблемы и построение дерева целей; обеспечения сопос-

тавимости вариантов решений и правовой обоснованности принятого решения; ответственность и мотивация; механизм реализации решения.

Функциональная структура управления - организация управления, при которой каждый орган управления или исполнитель специализируются на выполнении отдельных видов управленческой деятельности (функций).

Функционирование - поддержание жизнедеятельности, сохранение функций, определяющих целостность, качественную определенность, сущностные характеристики системы.

Ц

Цель — мысленное, идеальное предвосхищение результата деятельности и путей его достижения с помощью определенных средств.

Ценность информации - показатель оценки значимости информации, полученной субъектом информации.

Ч

Человеческий капитал - экономическая категория, характеризующая отношения людей по поводу вложений в формирование способностей к труду и их фактического использования.

Э

Экономические методы управления — совокупность способов воздействия посредством создания экономических условий, побуждающих работников действовать в направлении цели и добиваться решения задач, поставленных перед ними.

Эффект - соответствие результатов общественно полезной деятельности поставленной задаче.

Эффективность антикризисного управления - степень достижения целей смягчения, локализации или позитивного использования кризиса в сопоставлении с затраченными на это ресурсами.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Основная литература

1. Коротков, Э. М. Антикризисное управление : учебник для вузов / Э. М. Коротков. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 406 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01066-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/535524> (дата обращения: 02.03.2024).

2. Антикризисное управление : учебник и практикум для вузов / Н. Д. Корягин [и др.] ; под редакцией Н. Д. Корягина. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 396 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17806-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/533767> (дата обращения: 06.03.2024).

3. Черненко, В. А. Антикризисное управление : учебник и практикум для вузов / В. А. Черненко, Н. Ю. Шведова. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 465 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16827-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/536460> (дата обращения: 06.03.2024).

4. Антикризисное управление: механизмы государства, технологии бизнеса : учебник и практикум для вузов / А. З. Бобылева [и др.] ; под общей редакцией А. З. Бобылевой. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 542 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17621-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/545072> (дата обращения: 06.03.2024).

5. Кочеткова, А. И. Антикризисное управление. Инструментарий : учебник и практикум для вузов / А. И. Кочеткова, П. Н. Кочетков. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 440 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01617-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/537694> (дата обращения: 06.03.2024).

6. Зуб, А. Т. Антикризисное управление : учебник для вузов / А. Т. Зуб. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 343 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15995-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/535975> (дата обращения: 02.03.2024).

7. Волкова, А. С. Антикризисное управление персоналом : учебник для вузов / А. С. Волкова, М. М. Кудашова. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 170 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15236-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/544582> (дата обращения: 11.03.2024).

8. Государственное антикризисное управление : учебник для вузов / Е. В. Охотский [и др.] ; под общей редакцией Е. В. Охотского. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 371 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-

00668-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/537623> (дата обращения: 11.03.2024).

9. Рязанов, В. А. Антикризисное противодействие : учебное пособие для вузов / В. А. Рязанов. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 103 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15466-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/544733> (дата обращения: 11.03.2024).

10. Вяткин, В. Н. Риск-менеджмент : учебник / В. Н. Вяткин, В. А. Гамза, Ф. В. Маевский. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 365 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-3502-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/536005> (дата обращения: 06.03.2024).

11. Кравченко, С. А. Социология риска и безопасности : учебник и практикум для вузов / С. А. Кравченко. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 272 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16508-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/531187> (дата обращения: 06.03.2024).

12. Жуковский, В. И. Оценка рисков и многошаговые позиционные конфликты : учебное пособие для вузов / В. И. Жуковский, М. Е. Салуквадзе. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 305 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-08782-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/540722> (дата обращения: 08.03.2024).

13. Казакова, Н. А. Современный стратегический анализ : учебник и практикум для вузов / Н. А. Казакова. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 453 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17949-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/536176> (дата обращения: 07.03.2024).

14. Северцев, Н. А. Введение в безопасность : учебное пособие для вузов / Н. А. Северцев, А. В. Бецов. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 177 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-05710-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/540070> (дата обращения: 07.03.2024).

15. Роик, В. Д. Социальная политика: заработная плата и страхование рисков ее утраты : учебник для вузов / В. Д. Роик. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 536 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-10021-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/541812> (дата обращения: 07.03.2024).

Дополнительная литература

1. Зуб, А. Т. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 375 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03013-6. — Текст : элек-

тронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/535838> (дата обращения: 11.03.2024).

2. Банкротство и финансовое оздоровление субъектов экономики : монография / А. Н. Ряховская [и др.] ; под редакцией А. Н. Ряховской. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 153 с. — (Актуальные монографии). — ISBN 978-5-534-11475-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/540659> (дата обращения: 11.03.2024).

3. Охотский, Е. В. Теория и механизмы современного государственного управления : учебник и практикум для вузов / Е. В. Охотский, Т. А. Занко. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 933 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18509-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/535207> (дата обращения: 11.03.2024)..

4. Подиновский, В. В. Многокритериальные задачи принятия решений: теория и методы анализа : учебник для вузов / В. В. Подиновский. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 486 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15673-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/544714> (дата обращения: 10.03.2024).

5. Голубков, Е. П. Методы принятия управленческих решений : учебник и практикум для вузов / Е. П. Голубков. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 427 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17927-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/545111> (дата обращения: 10.03.2024).

7. Воронцовский, А. В. Управление рисками : учебник и практикум для вузов / А. В. Воронцовский. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 485 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12206-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/536576> (дата обращения: 06.03.2024).

8. Воронцовский, А. В. Оценка рисков : учебник и практикум для вузов / А. В. Воронцовский. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 179 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02411-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/538387> (дата обращения: 06.03.2024).

9. Белов, П. Г. Управление рисками, системный анализ и моделирование : учебник и практикум для вузов / П. Г. Белов. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 721 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17939-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/545113> (дата обращения: 06.03.2024).

Нормативно-правовые документы

1. Конституция Российской Федерации. Принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 г.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (Часть 1) от 26.01.1996 (ред.от 31 июля 2020 г.). - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: Консультант Плюс.
3. Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.2002 г. № 127-ФЗ (редакция от 31.07.2023). - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: Консультант Плюс.
4. Арбитражный процессуальный кодекс Российской Федерации от 24.07.2002 № 95-ФЗ (ред. от 02.05.2020). - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: Консультант Плюс.
5. Приказ Федеральной службы России по финансовому оздоровлению и банкротству от 23 января 2001 г. № 16-н «Методические указания по проведению анализа финансового состояния организаций». - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: Консультант Плюс.
6. Указ Президента Российской Федерации от 16 марта 2022 года, N 121 «О мерах по обеспечению социально-экономической стабильности и защиты населения в Российской Федерации». - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: Консультант Плюс.
7. Постановление Правительства Российской Федерации от 9 марта 2022 года N 311 О мерах по реализации Указа Президента Российской Федерации от 8 марта 2022 г. N 100 (с изменениями на 23 декабря 2023 года). - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: Консультант Плюс.
8. Постановление Правительства Российской Федерации от 2 апреля 2020 года N 409 О мерах по обеспечению устойчивого развития экономики (с изменениями на 7 ноября 2020 года). - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: Консультант Плюс.

Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины

- 1.Официальный сайт правительства Российской Федерации [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http:// www.government.ru](http://www.government.ru)
2. Официальный сайт Министерства финансов Российской Федерации [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http:// www.minfin.ru>
3. Официальный сайт Министерства экономического развития Российской Федерации [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http:// www.economy.gov.ru>
4. Официальный сайт Центрального банка России [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http:// www.cbr.ru>
5. Официальный сайт Федеральной службы статистики (Росстат) [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http:// www.gks.ru>
6. Официальный сайт Федеральной налоговой службы РФ [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http:// www.malog.ru>

7. Официальный сайт Федеральной службы по финансовому мониторингу (Росфинмониторинг) [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.fedsfm.ru>

8. Официальный сайт Федеральной антимонопольной службы (ФАС) [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.fas.gov.ru>

9. Официальный сайт Федеральной службы по тарифам (ФСТ) [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.fstrf.ru>

10. Информационно-аналитический комплекс «Бюджетная система Российской Федерации» в рамках проекта «Университетская информационная система России» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.budgetrf.ru>

11. Сайт Экономической экспертной группы – независимого аналитического центра по проблемам макроэкономики и государственных финансов [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.eeg.ru>

У ч е б н о е и з д а н и е

Дзина Максим Анатольевич

РЕГИОНАЛЬНОЕ АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

*Учебное пособие
для обучающихся очной и очно-заочной форм обучения
направления подготовки
38.03.04 «Государственное и муниципальное управление»*

Редактирование, компьютерная верстка – М.А. Дзина

Подписано в печать 18.04.2024 г.
Изд. № 7/2024. Зак. 6/2024. Тираж 300 экз.
Объем 6,5 п.л. Усл. печ. л. 6,04. Уч. изд. л. 6,37.
Издательский центр ФГАОУ ВО «Севастопольский государственный университет»
299015 г. Севастополь, ул. Курчатова, 7