



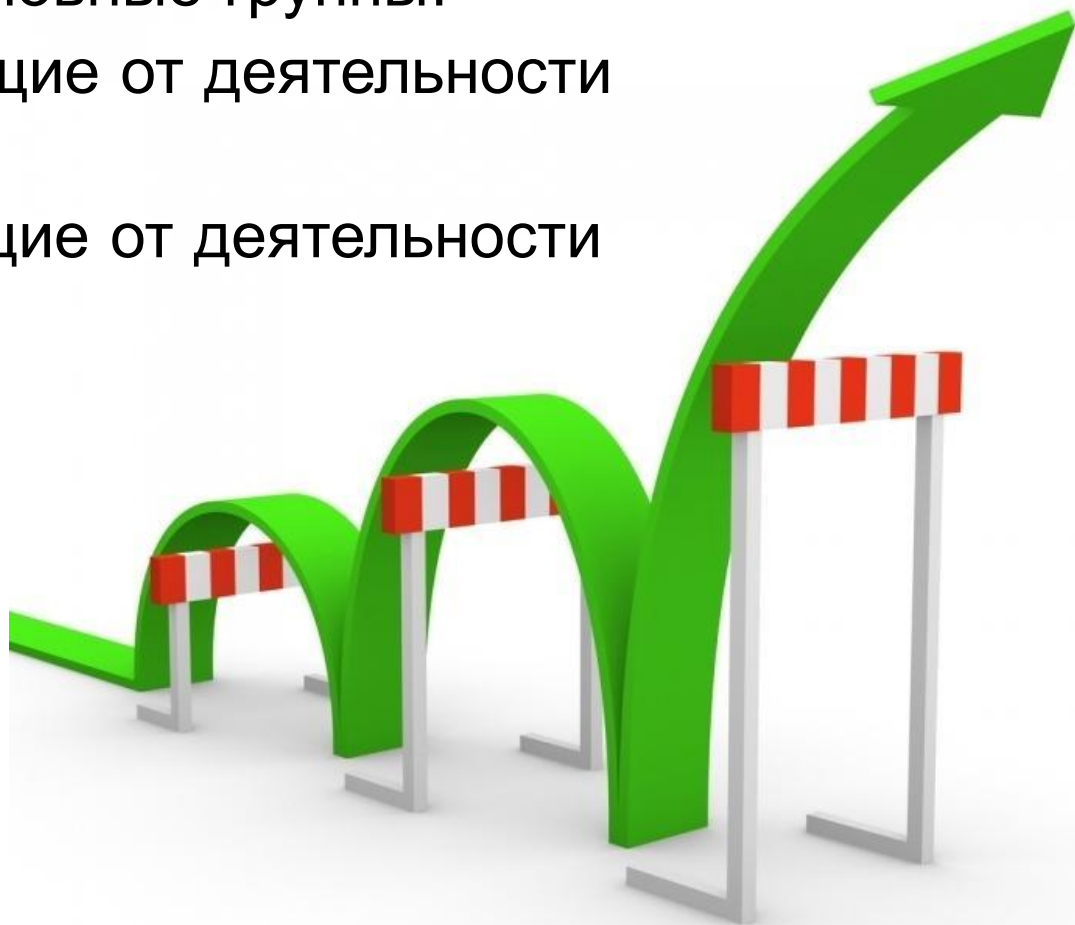
Теоретические основы и этапы антикризисного управления

Антикризисное управление

- – это такая система управления предприятием, которая имеет комплексный, системный характер. Она направлена на предотвращение или устранение неблагоприятных для бизнеса явлений посредством использования всего потенциала современного менеджмента, разработки и реализации на предприятии специальной программы, имеющей стратегический характер, позволяющей устранить временные затруднения, сохранить и преумножить рыночные позиции при любых обстоятельствах, при опоре в основном на собственные ресурсы.

Кризис предприятия вызывается несоответствием его финансово-хозяйственных параметров параметрам окружающей среды. Данные факторы можно разделить на две основные группы:

- Внешние (не зависящие от деятельности предприятия);
- Внутренние (зависящие от деятельности предприятия).



Внешние факторы возникновения кризиса можно в свою очередь подразделить на:

- Социально-экономические факторы общего развития страны:
 - Рост инфляции;
 - Нестабильность налоговой системы;
 - Нестабильность регулирующего законодательства;
 - Снижение уровня реальных доходов населения;
 - Рост безработицы.
- Рыночные факторы:
 - Снижение емкости внутреннего рынка;
 - Усиление монополизма на рынке;
 - Нестабильность валютного рынка;
 - Рост предложения товаров-субститутов.
- Прочие внешние факторы:
 - Политическая нестабильность;
 - Стихийные бедствия;
 - Ухудшение криминогенной ситуации.

Внутренние факторы возникновения кризиса:

□ Управленческие

- Высокий уровень коммерческого риска;
- недостаточное знание конъюнктуры рынка;
- неэффективный финансовый менеджмент
- плохое управление издержками производства;
- отсутствие гибкости в управлении;
- недостаточно качественная система бухгалтерского учета и отчетности

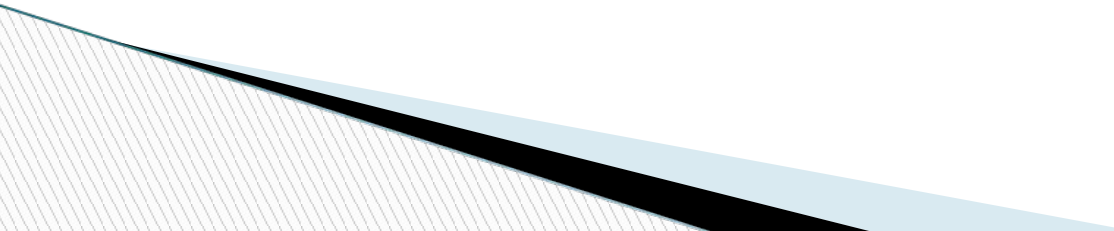
□ Производственные

- Необеспеченность единства предприятия как имущественного комплекса;
- Устаревшие и изношенные основные фонды;
- Низкая производительность труда;
- Высокие энергозатраты;
- Перегруженность объектами социальной сферы.

□ Рыночные

- Низкая конкурентоспособность продукции;
- Зависимость от ограниченного круга поставщиков и покупателей.

Неэффективность управления следует отнести к наиболее характерной для современных предприятий проблеме, препятствующей их эффективному функционированию в условиях сложившихся рыночных отношений. Эта проблема обусловлена следующими факторами:

- Отсутствием стратегии в деятельности предприятия и ориентацией на краткосрочные результаты в ущерб среднесрочным и долгосрочным;
 - Низкая квалификация и неопытность менеджеров;
 - Низкий уровень ответственности руководителей предприятия перед собственниками за последствия принимаемых решений, за сохранность и эффективное использование имущества предприятия, а также за финансово-хозяйственные результаты его деятельности.
- 

Принципы, на которых базируется
система антикризисного управления.
К числу основных принципов
относятся:



- Ранняя диагностика кризисных явлений в финансовой деятельности предприятия. Возможность возникновения кризиса должна диагностироваться на самых ранних стадиях с целью своевременного использования возможностей ее нейтрализации.



- Срочность реагирования на кризисные явления. Чем раньше будут применены антикризисные механизмы, тем большими возможностями к восстановлению будет располагать предприятие



- Адекватность реагирования предприятия на степень реальной угрозы его финансовому равновесию. Используемая система механизмов по нейтрализации угрозы банкротства в подавляющей своей части связана с финансовыми затратами или потерями. При этом уровень этих затрат и потерь должен быть адекватен уровню угрозы банкротства предприятия. В противном случае не будет получен ожидаемый эффект (если действие механизмов недостаточно), или предприятие будет нести неоправданно высокие расходы (если действие механизма избыточно).

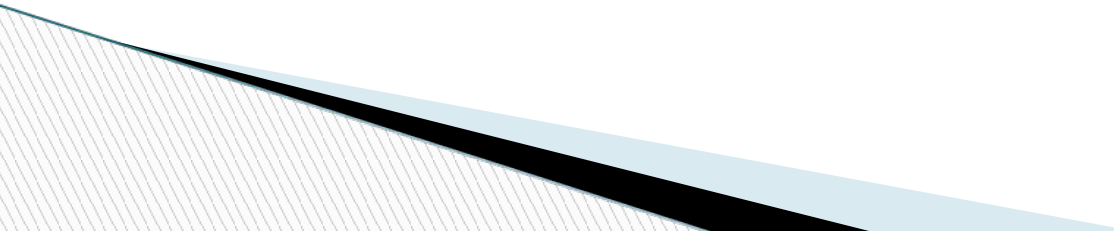
- Полная реализация внутренних возможностей выхода предприятия из кризисного состояния. В борьбе с угрозой банкротства предприятие должно рассчитывать исключительно на внутренние финансовые возможности.



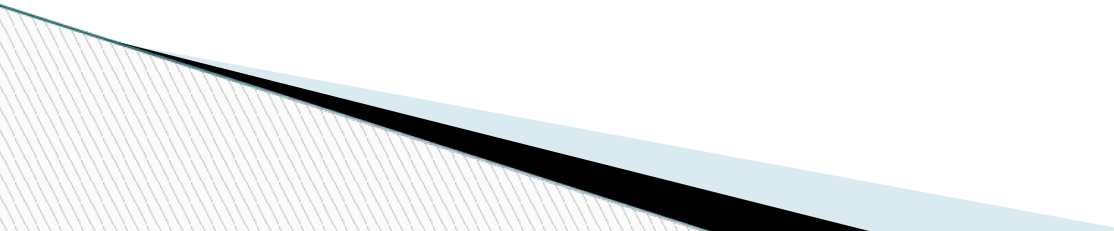
Антикризисное управление имеет предмет воздействия — факторы кризиса, т.е. все проявления неумеренного совокупного обострения противоречий, вызывающих опасность крайнего его проявления, наступления кризиса. Факторы кризиса могут быть предполагаемыми и реальными.



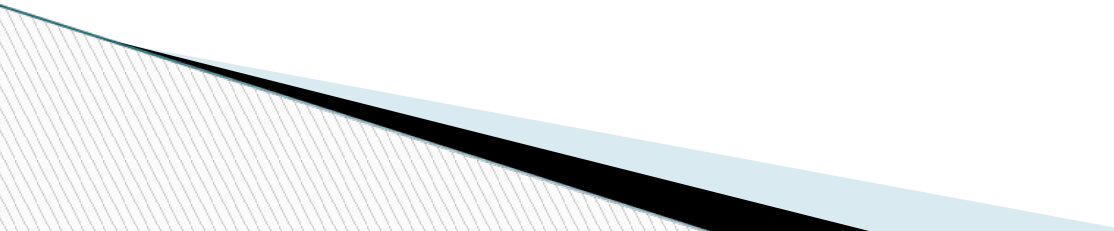
Суть антикризисного управления выражается в следующих положениях:

- кризисы можно предвидеть, ожидать и вызывать;
 - кризисы в определенной мере можно ускорять, предварять, отодвигать;
 - к кризисам можно и необходимо готовиться;
 - кризисы можно смягчать;
 - управление в условиях кризиса требует особых подходов, специальных знаний, опыта и искусства;
 - кризисные процессы могут быть до определенного предела управляемыми;
 - управление процессами выхода из кризиса способно ускорять эти процессы и минимизировать их последствия.
- 

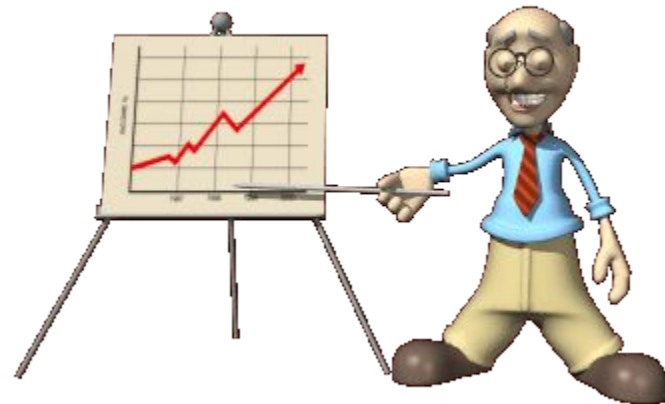
Система антикризисного управления должна обладать особыми свойствами:

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

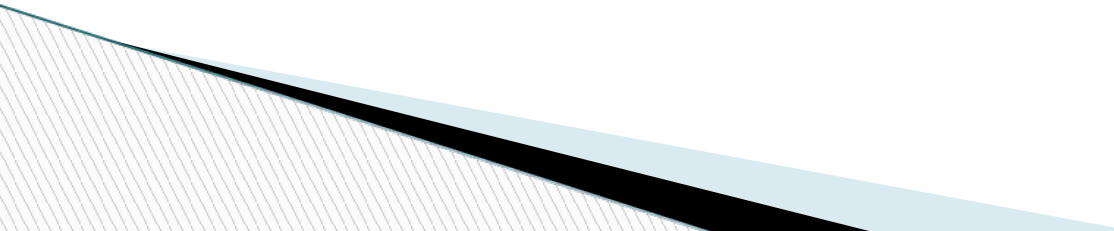
Антикризисное управление имеет особенности и в части его технологий:

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

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



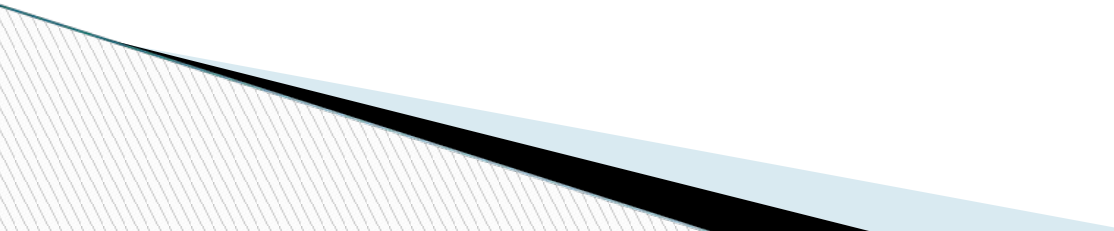
В механизме антикризисного управления приоритеты должны быть отданы:

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

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

Инструментом антикризисного управления является стабилизационная программа.

Сущность стабилизационной программы заключается в маневре денежными средствами для заполнения разрыва между их расходом и поступлением. Заполнение “кризисной ямы” может быть осуществлено увеличением поступления денежных средств (максимизацией), и уменьшением текущей потребности в оборотных средствах (экономией).



Действия в зависимости от стадии кризиса:



- Первая стадия кризиса, часто скрытая, — это падение эффективности капитала, снижение рентабельности и объемов прибыли (кризис в широком смысле слова). Вследствие этого ухудшается финансовое положение предприятия, сокращаются источники и резервы развития.

Антикризисное решение этих проблем может лежать как в области пересмотра стратегии фирмы и реструктуризации предприятия, так и её тактики, ведущей к снижению издержек, сокращению штатов управленческого аппарата и рабочих мест, повышению производительности труда и т.п.

- Вторая стадия кризиса — появление убыточности производства. Данная проблема решается средствами стратегического управления и реализуется посредством добровольной реструктуризации предприятия.

- Третья стадия означает практическое отсутствие собственных средств и резервных фондов у предприятия. Это отрицательно влияет на перспективы его развития, долгосрочное и среднесрочное планирование денежных потоков, рациональное бюджетирование и сопряжено со значительным сокращением производства, поскольку значительная часть оборотных средств направляется на погашение убытков и обслуживание возросшей кредиторской задолженности.

Реструктуризация предприятия и программа стабилизации финансово-экономического состояния требуют экстренных мер по изысканию средств для их осуществления. В случае непринятия таких оперативных мер наступает кризис ликвидности и банкротство. Например, реализация части производственных запасов, материалов, незавершенного производства ниже себестоимости в иной период была бы не оправдана, а в данной ситуации действенная, экстренная мера.

- Четвертая стадия — состояние острой неплатежеспособности. У предприятия нет возможности профинансировать даже сокращенное воспроизводство и продолжать платежи по предыдущим обязательствам. Возникает реальная угроза остановки или прекращения производства, а затем и банкротства. В этой ситуации финансовая несостоятельность нейтрализуется через процедуру банкротства.

Список использованной литературы:

- Антикризисный менеджмент / Под ред. А. Грязновой. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 368 с.
- Балашов А.П. Антикризисное управление / А.П. Балашов.- Новосибирск, 2010. – 346 с.
- Евграфова И.Ю. Антикризисное управление. Шпаргалка /И. Ю. Евграфова, Е. О. Красникова. – М.: Изд-во БЕК, 2010. – 54 с.
- Балдин К. В. Антикризисное управление: макро- и микроуровень: Учебное пособие/К.В. Балдин. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2011. – 316 с.
- Антикризисное управление: теория, практика, инфраструктура / Под ред. Г.А. Александрова. – М.: Изд-во БЕК, 2010. – 544 с.
- <http://bmanager.ru/articles/antikrizisnoe-upravlenie-predpriyatiem-sushhnost-i-soderzhanie.html>

