

Тема 2. Система антикризисного управления в индустрии туризма

Кризисы и их классификация, этапы развития

Антикризисное управление – это процесс разработки и реализации управленческих решений по предотвращению кризиса, функционированию в условиях кризиса и выходу из кризиса с наименьшими потерями с целью обеспечения финансово устойчивого состояния предприятия.

Предмет антикризисного управления – это проблемы, предполагаемые и реальные, причины, симптомы и факторы кризиса, т. е. все проявления совокупного обострения противоречий, вызывающие наступление кризиса.

Сущность антикризисного управления

- кризисы можно предвидеть, ожидать и вызывать;
- кризисы в определенной мере можно ускорять и отодвигать;
- к кризисам можно и необходимо готовиться;
- протекание кризисов можно смягчить;
- управление в условиях кризиса требует особых подходов, специальных знаний, опыта и искусства;
- управление процессами выхода из кризиса способно ускорять их и минимизировать последствия кризисов.

Основные элементы (подсистемы) антикризисного управления



Представляют собой комплекс знаний и умений по следующим направлениям:

- правовое обеспечение антикризисного управления;
- диагностика финансового состояния предприятия;
- оценка бизнеса;
- маркетинг;
- управление персоналом;
- финансовый менеджмент;
- управление инвестициями;
- бизнес-планирование;
- ликвидация предприятия.

Процесс антикризисного управления

1 этап. Определение целей антикризисного управления, т.е. основные параметры состояния предприятия после выхода из кризиса.

2 этап. Определение ситуации на предприятии – фактическое или прогнозируемое состояние, оцениваемое относительно целей антикризисного управления.

3 этап. Формирование проблемы антикризисного управления как рассогласование реальной ситуации и целей преобразований, проводится оценка степени этого рассогласования.

4 этап. Разработка и реализация антикризисных мер. Организация системы мониторинга результатов хозяйственной деятельности.

Роль антикризисного управления на разных этапах развития кризиса на предприятии



| № п/п | Этап развития кризиса | Роль антикризисного управления |
|-------|-----------------------|---|
| 1. | Предкризисный период | Предотвращение кризиса, своевременная диагностика его симптомов и причин |
| 2. | Период кризиса | Определение основных параметров кризиса, разработка и реализация мер по выходу из кризиса |
| 3. | Послекризисный период | Восстановление предприятия после кризиса, разработка эффективной антикризисной системы, направленной на предотвращение кризисов |

Антикризисное управление на основе отслеживания сигналов в контрольных точках



Контрольные точки – это события, явления при которых происходит существенное изменение параметров, показателей, характеризующих деятельность предприятия.

Сущность антикризисного управления на основе отслеживания сигналов в контрольных точках состоит в том, что своевременно выявляются контрольные точки, количественно или качественно оцениваются параметры, характеризующие деятельность предприятия в конкретный момент времени и разрабатываются мероприятия по предотвращению усиления сигнала в следующих контрольных точках.

Мероприятия по выходу из кризиса

Тактические (оперативные) могут быть как защитными (сокращение расходов, персонала, производства и сбыта услуг), так и наступательными (активная маркетинговая политика, модернизация, совершенствование управления).

Стратегические мероприятия – это анализ и оценка положения предприятия, изучение производственного, кадрового, инновационного потенциала, разработка концепции финансового оздоровления.

Меры по восстановлению платежеспособности должника

В соответствии со статьей 109 Федерального закона «О несостоятельности (банкротстве)» № 127-ФЗ :

- перепрофилирование производства;
- закрытие нерентабельных производств;
- взыскание дебиторской задолженности;
- продажа части имущества должника;
- уступка прав требования должника;
- исполнение обязательств должника собственником имущества должника – унитарного предприятия, учредителями (участниками) должника либо третьим лицом или третьими лицами;
- увеличение уставного капитала должника за счет взносов участников и третьих лиц;
- размещение дополнительных обыкновенных акций должника;
- продажа предприятия должника;
- замещение активов должника;
- иные меры по восстановлению платежеспособности должника.

Основные этапы деятельности по выводу предприятия из кризиса



Этап 1. Создается группа специалистов по антикризисному управлению, которая выявляет недостатки в организационной структуре управления предприятием, оценивает специфику управления финансами, персоналом, технологиями, информационными потоками и пр.

Этап 2. Предполагается проверка целесообразности проведения мероприятий по антикризисному управлению. При установлении факта нецелесообразности проведения таких мероприятий происходит возвращение к исходной ситуации – планированию мероприятий по антикризисному управлению. В противном случае совершается переход к этапу 3.

Этап 3. Проводится подготовка управленческих решений по выводу производственной фирмы из кризисной ситуации. Подготовка решений проводится в несколько этапов, основными из которых являются сбор исходной информации о ситуации на фирме, структурно-морфологический анализ кризисной ситуации, определение целесообразности вывода фирмы из кризисной ситуации исходя из имеющегося потенциала и ресурсов, определение необходимости ресурсов, проверка возможности ₁₀ достижения поставленных целей.

Основные этапы деятельности по выводу предприятия из кризиса



Этап 4. Создается система реализации управленческих решений по выводу фирмы из кризисной ситуации. При этом группой специалистов, подготовившей их, определяются конкретные исполнители этих решений. Исполнитель должен располагать необходимыми и достаточными ресурсами для выполнения антикризисного управленческого решения, уровень его квалификации должен соответствовать уровню и сложности поставленных перед ним задач. В противном случае выполнение мероприятий антикризисного управления пойдет по иной схеме, отличной от запланированной, а то и станет невозможным.

Этап 5. На этапе вывода производственной фирмы из кризисной ситуации осуществляется реализация управленческих решений. Под реализацией подразумеваются конкретные мероприятия, выполнение которых в четко определенной последовательности позволит достигнуть целей, поставленных перед антикризисным управлением.

Этап 6. На этом этапе производится проверка качества выполнения управленческих решений, заключающаяся в анализе показателей хозяйственной деятельности фирмы, на которые было направлено воздействие.