ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Вопросы темы:

1. Сущность, цели и задачи антикризисного управления
2. Сущность кризисных явлений и факторы, приводящие к их возникновению
3. Типология кризисов и кризисного состояния экономических систем
4. Антикризисное управление на различных стадиях жизненного цикла предприятия

1. Сущность, цели и задачи антикризисного управления

Важное место в системе управления предприятием должно занимать антикризисное управление.

Антикризисное управление предприятием нацелено на опережение и предотвращение кризисной ситуации, а также управление в условиях уже наступившего кризиса.

В стратегическом плане антикризисное управление должно обеспечить предприятию в течение длительного периода такое конкурентное преимущество, которое позволит выпускать востребованную рынком продукцию и иметь достаточное количество денежных средств для оплаты всех своих обязательств, возникающих при ее создании и продажах.

Понятие антикризисного управления включает в себя:

- во-первых, это определение содержит все задачи по разработке и проведению мероприятий, которые во время кризиса ведут к ослаблению, преодолению кризисного процесса, что необходимо характеризовать как антикризисный менеджмент **в узком смысле**, и
- во-вторых, к этому необходимо добавить еще профилактику и лечение кризиса, и это будет понятием антикризисного управления **в широком смысле.**

Антикризисное управление - планирование и проведение мероприятий по сохранению базисных переменных характеристик и сохранение стабильности работы по основным критериальным показателям (индикаторам) финансового состояния.

Цели и задачи антикризисного управления.

Целью антикризисного управления является разработка и реализация мер, направленных на нейтрализацию наиболее опасных тенденций, приводящих к кризисному состоянию.

Основной задачей антикризисного управления является предотвращение возникновения кризиса, которое предполагает всесторонний, системный и стратегический подход к анализу и решению возникающих проблем.

Также важной задачей антикризисного управления является преодоление возникшего кризиса, т. е. предотвращение банкротства предприятия и восстановление его платежеспособности.

Отличия антикризисного управления от обычного заключаются в смене критериев принятия решений:

- для обычного управления – это достижение стратегических целей развития в долгосрочном аспекте и максимизации прибыли - в краткосрочном;
- для кризисного состояния в долгосрочном аспекте целью является полная финансовая стабилизация, а в краткосрочном аспекте критерий - экономия денежных средств.

Антикризисное управление включает в себя:

- **анализ внешней среды и внутреннего потенциала конкурентных преимуществ предприятия** для выбора стратегии его развития на основе прогнозирования своего финансового состояния;
- **предварительную диагностику причин возникновения кризисных ситуаций в** экономике и финансах предприятия;
- **комплексный анализ финансово-экономического состояния предприятия** для установления методов его финансового оздоровления;
- **бизнес-планирование финансового оздоровления предприятия**;
- **разработку предпочтительной политики поведения предприятия** в условиях наступившего кризиса и вывода из него;
- **постоянный учет рисков** предпринимательской деятельности и выработку мер по их снижению;

Принцип антикризисного управления

Основным принципом антикризисного управления является:

- постоянный мониторинг внутренней и внешней среды предприятия с целью раннего обнаружения надвигающейся угрозы кризиса;
- своевременное улавливание сигналов, свидетельствующих о возможном ухудшении положения предприятия на рынке, его конкурентного статуса.

Суть антикризисного управления выражается в следующих положениях

- кризисы можно предвидеть и ожидать;
- кризисы в определенной мере можно ускорять, предварять, отодвигать и вызывать;
- 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.

Кризисы различны, и управление ими может быть различным.

Для реализации антикризисных мер необходимо сочетание стратегии и тактики антикризисного управления предприятием.

Антикризисная стратегия управления это долгосрочное направление развития предприятия, касающееся сферы деятельности предприятия, средств и форм его деятельности, системы взаимоотношений внутри предприятия, а также позиции предприятия в окружающей среде, смягчающие кризисную ситуацию, в которую может попасть предприятие, и способствующее его финансовому благополучию.

Тактические решения, в отличие от стратегических, принимаются на основе более полной и точной информации, отражающей актуальное на данный момент состояние производственной системы. Любому этапу выбранной предприятием стратегии соответствует своя тактика.

Стратегия управления кризисами включает ряд взаимосвязанных направлений:

– управление кризисами: ограничение его последствий, компенсация причиненного ущерба и возврат к предшествующему кризису положению;
– подготовка к кризисам: в частности, формирование антикризисного отдела и необходимых резервов;
– предупреждение кризисов: снижение вероятности их возникновения на основе критической оценки различных сторон деятельности предприятия.

3.2. Сущность кризисных явлений и факторы, приводящие к их возникновению

В настоящее время органы управления организациями делают ошибки в самом начале возникновения кризисных ситуаций.

Причины этому :

- Незнание факторов риска,
- неумение предвидеть возможные осложнения,
- стереотипы мышления
- неопределенность окружения
- быстрая смена кризисов в разных сферах экономики и организации;
- непрерывность изменений как в экономике ,так и в связи с этим организации;
- отсутствие настоящих планов и стратегий, в том числе на случай кризисов;
- наложение одних решений на другие;
- неподготовленность персонала ;

Социально-экономическая система в любом своем виде и любой форме, будь то общественная формация или предприятие, имеет две тенденции своего существования: функционирование и развитие.

Функционирование – это поддержание жизнедеятельности, сохранение функций, определяющих ее целостность, качественную определенность, сущностные характеристики.

Развитие – это приобетение нового качества, укрепляющего жизнедеятельность в условиях изменяющейся среды.

Кризисы необязательно 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. Кризисы отражают не только противоречия функционирования и развития, но могут возникать и в самих процессах функционирования. Это могут быть, например, противоречия между уровнем техники и квалификацией персонала, между технологиями и условиями ее использования (помещение, климатическая среда, технологическая культура и пр.).

Кризис – это крайнее обострение противоречий в социально-экономической системе (организации), угрожающее ее жизнестойкости в окружающей среде.

Основной функцией кризиса является разрушение тех элементов, которые наименее жизнеспособны и в наибольшей мере нарушают организованность целого. Однако кризисы необязательно являются разрушительными, они могут протекать с определенной степенью остроты.

Их наступление вызывается не только субъективными, но и объективными причинами, самой природой социально-экономической системы.

Обобщая существующие представления о кризисах, можно сделать следующие выводы:

- кризисы неизбежны
- кризисы начинаются тогда, когда потенциал прогресса главных элементов системы в основном исчерпан
- кризисы прогрессивны
- кризисы конечны
- разнообразны причины и факторы вызывающие кризисы
- каждый раз выход из кризиса требует специфических мер.

Существуют фазы экономического цикла:

- **стабильное развитие**, которое может завершиться кризисом. Существует скрытый период, когда предпосылки кризиса назревают, но еще не прорываются наружу;
- **падение производств**а и ухудшение экономических показателей
- **депрессия** – недолгое равновесие старой и новой систем, когда экономическая конъюнктура уже не ухудшается, но и не улучшается;
- **оживление** – начало ускоренного распространения элементов новой системы, расширение производства, уменьшение безработицы, улучшение показателей экономической динамики;
- **стремительный подъем**, который приводит к относительной стабилизации системы и завершается очередным кризисом

К числу наиболее характерных для современных предприятий проблем, препятствующих их эффективному функционированию в условиях сложившихся рыночных отношений, следует отнести

1. Неэффективность системы управления предприятиями, которая обуславливается:

- отсутствием стратегии в деятельности предприятий и организаций
- недостаточным знанием конъюнктуры рынка;
- низким уровнем квалификации менеджеров и персонала, отсутствием трудовой мотивации работников,
- неэффективностью финансового менеджмента и управления издержками производства.
- 2. Низкий уровень ответственности руководителей перед учредителями за последствия принимаемых решений, сохранность и эффективное использование предприятий, а также их финансово-хозяйственные результаты деятельности.
- 3. Низкие размеры уставного капитала акционерных обществ.
- 4. Отсутствие эффективного механизма использования решений судов, особенно в части обращения взыскания на имущество должника.
- 5.Наличие на предприятиях давно устаревших технологических линий производства, что существенно влияет на конкурентоспособность продукции российских предприятий.
- 6.Отсутствие достоверной информации о финансово-экономическом состоянии предприятий для акционеров и руководителей предприятий, потенциальных инвесторов и кредиторов, а также для органов исполнительной власти. Все эти тенденции экономической нестабильности порой и приводят к несостоятельности (банкротству) предприятий.

В общем виде последовательность действий при прогнозировании кризисов такова:

- определение целей и временных пределов прогнозирования кризисов;
- понимание причин, сущности и характера данного кризиса;
- определение устаревших и, наоборот, перспективных элементов системы и выявление ядра будущей системы;
- установление поля действия кризиса;
- изучение внешних факторов развертывания будущего кризиса, взаимодействия циклов и их синхронизация;
- рассмотрение путей выхода из кризиса;
- распознавание ошибок в прогнозе, чтобы вовремя внести коррективы, отреагировать на ранее неизвестные факторы;
- анализ уроков кризиса.

Большое разнообразие кризисов порождается огромным количеством причин.

Антикризисное управление существует для того, чтобы по возможности избежать кризиса, т. е. предупредить его появление, а если это возможно – ограничить развитие кризиса и смягчить его последствия.

Кризисы могут носить случайный характер (как результат случайных явлений и процессов) и закономерный (регулярно повторяющиеся кризисы, устойчивые и прогнозируемые).

Причины кризиса

- **Объективные**, связанные с циклическими потребностями модернизации и реструктуризации;
- **Субъективные**, отражающие ошибки в управлении, а также природные, характеризующие явления климата, землетрясения и др.
- **Внешние** связаны с тенденциями и стратегией макроэкономического развития или даже развития мировой экономики, конкуренцией, политической ситуацией в стране
- **Внутренние** – связаны с внутриорганизационными проблемами, с рискованной стратегией маркетинга, внутренними конфликтами, недостатками в организации производства, несовершенством управления, инвестиционной политикой и др.

3.3. Типология кризисов и кризисного состояния экономических систем

- **По масштабам проявления** различают:
  - общие
  - локальные кризисы
- **По проблематике кризиса** можно выделить:
  - макро
  - микрокризисы
- **По структуре отношений в социально-экономической системе** можно выделить: отдельные группы экономических, социальных, организационных, психологических, технологических кризисов.
- **По непосредственным причинам возникновения:** природные, общественные и экологические.

Классификация кризисов

- Кризисы также могут быть: предсказуемыми (закономерными) и неожиданными (случайными);
- Существуют также кризисы явные и латентные (скрытые);
- **По силе воздействия** на социально-экономическую систему кризисы бывают: глубокими и легкими;
- Кризисы бывают: регулярные (циклические), или нерегулярные (периодические);
- К нерегулярным экономическим кризисам относятся: промежуточные, частичные, отраслевые и структурные кризисы.

3.4. Антикризисное управление на различных стадиях жизненного цикла предприятия

- Высший уровень антикризисного управления проявляется в умении разрабатывать и своевременно применять профилактические меры против несостоятельности предприятия.
- Суть разработки и применения профилактических мер сводится к следующему. В каждый конкретный момент развития предприятия определяется набор текущих задач, необходимых для достижения стратегических задач, решение которых необходимо для достижения поставленных перед предприятием стратегических целей.

Каждое предприятие развивается по определенному циклу, проходя при этом несколько стадий своего развития. На каждой стадии развития предприятие имеет определенные параметры, характеризующие условия функционирования предприятия: текущее состояние и перспективы. Таким образом, зная, на какой стадии жизненного цикла находится предприятие, руководитель может оценить текущие условия и перспективы предприятия и на основе этой информации разработать стратегию и тактику антикризисного управления предприятием, т. е. стратегию и тактику профилактики кризиса и, в случае необходимости, вывода предприятия из кризиса.