

Тема 7. Основы антикризисного управления

1. Кризис как предпосылка развития.
2. Сущность антикризисного управления.
3. Действия в зависимости от стадии кризиса.

1. Кризис как предпосылка развития

Кризис — это крайнее обострение противоречий в организации, угрожающее ее жизнестойкости в окружающей среде.

Экономический кризис — это значительное нарушение равновесия в хозяйственной системе, часто сопровождающееся потерями и разрывом нормальных связей в производстве и рыночных отношениях

Кризисная ситуация — повышенный риск банкротства, слабая конкурентная позиция, финансовая неустойчивость. Обусловлена внешними и внутренними факторами.

Основной функцией кризиса является разрушение тех элементов, которые наименее жизнеспособны и в наибольшей мере нарушают организованность целого.

Природа кризиса

Любая социально-экономическая система имеет две формы существования: *функционирование* и *развитие*.

Функционирование — поддержание жизнедеятельности, сохранение функций, определяющих целостность системы, ее сущностные характеристики.

Развитие — приобретение нового качества, укрепляющего жизнедеятельность в условиях изменяющейся среды. Развитие характеризует изменения в предмете, средствах труда и в человек

Циклическая тенденция смены фаз функционирование-развитие отражает периодичность наступления кризисов

Кризис – явление объективное и закономерное



В теории кризисов сформирован ряд положений:

1. Кризисы неизбежны и повсеместны.
2. Кризисы прогрессивны с точки зрения обновления элементов системы, интенсификации развития.
3. Кризисы многостадийны. В своем жизненном цикле они проходят несколько периодов:
 - скрытый (латентный),
 - обвала, резкого обострения накопившихся противоречий старой системы,
 - депрессии, нижнего равновесия, когда прежняя и новая системы на короткое время сравниваются по силе и назревают предпосылки для выхода из кризиса,
 - оживления, выхода из кризиса, быстрого вытеснения и разложения отживших элементов системы и стремительного распространения и утверждения новой системы, что предшествует полному ее торжеству на фазе подъема.
4. Кризисы многообразны и неповторимы.
5. Кризисы взаимодействуют, углубляя друг друга, проявляя резонансный эффект.
6. Кризисы конечны, однако их длительность может быть различной и в значительной мере определяться субъективными факторами.

Причины кризисов

Объективные

связаны с циклическими
потребностями модернизации
и реструктуризации
экономических систем

Субъективные

отражающие ошибки в
управлении

Природные,

характеризуют экстремальные
природно-климатические
условия

Внешние

связаны с тенденциями
макроэкономического развития

Внутренние

связаны с
внутриорганизационными
проблемами

Случайные

кризис как результат
случайных явлений, процессов

Закономерные

регулярно повторяющиеся,
устойчивые, прогнозируемые



Виды последствий кризиса

Критерии классификации	Виды последствий
по характеру воздействия на текущее состояние предприятия	- обновление (оздоровление) предприятия; - разрушение предприятия; - возникновение нового кризиса;
по характеру воздействия на перспективы предприятия	- преобразование предприятия; - сохранение предприятия; - долгосрочные или краткосрочные изменения;
по характеру воздействия на кризис	- обострение кризиса; - ослабление кризиса; - резкие изменения; - мягкий выход из кризиса.

Кризис характеризуется следующими четырьмя элементами:

- событие возникает внезапно, непредвиденно;
- создает проблемы, в отношении которых у предприятия нет никакого предыдущего опыта;
- неприспособленность к быстрой реакции ведет к финансовым потерям или упущенной возможности;
- необходима экстренная реакция, которая не может быть выработана достаточно быстро в рамках обычных систем и процедур.



2. Сущность антикризисного управления

Антикризисное управление - деятельность, необходимая для преодоления состояния, угрожающего существованию предприятия, при котором основным вопросом становится выживание.

Предмет антикризисного управления - диагностика, предупреждение, нейтрализация и преодоление кризисных явлений и их причин.

Цель - разработка и применение средств и методов на предприятии, необходимых для преодоления угрожающей существованию предприятия ситуации.



Проблематика антикризисного управления



Схема стратегии и тактики в антикризисном управлении

Анализ внутренних и внешних причин кризисной ситуации на предприятии	<i>1-я стадия Антикризисное стратегическое планирование</i>	
Пересмотр миссии и системы целей предприятия		
Анализ альтернатив и выбор антикризисной стратегии		
Реализация выбранной антикризисной стратегии	<i>2-я стадия Тактическое планирование</i>	
Оценка и контроль результатов антикризисной стратегии		

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.

Тактические (оперативные) мероприятия по выходу из экономического кризиса:

- сокращение расходов,
- закрытие подразделений,
- сокращение персонала,
- уменьшение объемов производства и сбыта,
- активные маркетинговые исследования,
- повышение цен на продукцию,
- выявление и использование внутренних резервов,
- модернизация,
- привлечение специалистов,
- получение кредитов,
- укрепление дисциплины и т.д.

Этапы антикризисного управления

УРОВЕНЬ (ЭТАП)	СРОК	ЦЕЛЬ	МЕТОДЫ	ЦЕЛЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ
I Оперативный (управление ликвидностью)	квартал	Восстановление Платежеспособности	Оптимизация запасов Управление дебиторской задолженностью Управление платежами Сокращение инвестиций	Объем поступления денежных средств превышает объем неотложных финансовых обязательств в краткосрочном периоде
II Тактический (операционное управление)	год	Уменьшение затрат. Изменение структуры баланса	Управление объемом реализации Управление затратами на ресурсы Реструктуризация краткосрочной задолженности	Достижение точки финансового равновесия К автономии = 0,5
III Стратегический (новая бизнес-модель)	3 и более лет	Изменение структуры долгосрочного роста.	Генерация дополнительного объема ресурсов, обеспечивая эффективность их использования в операционном процессе	Темп прироста объема реализации продукции, не нарушающий финансовое равновесие предприятия

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.

3. 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.

Формы антикризисного управления

Антикризисное управление в период стабильного развития. Цель - ранняя идентификация возможности возникновения кризисных ситуаций.

Управление в период нестабильности производства. Цель - возврат предприятия к стабильному состоянию.

Управление в период кризисного состояния. Цель - не допустить банкротства.

Управление в условиях процедур банкротства. Цель - реализация прав кредиторов, ликвидация неэффективного производства