

Тема 2.

**Сущность и содержание
антикризисного управления как
системы предупреждения и
преодоления кризисов
хозяйствующих субъектов**

*** 1. Сущность и содержание
антикризисного управления**

*** 2. Виды антикризисного
управления**

*** 3. Государственное
антикризисное регулирование**

1. Сущность и содержание антикризисного управления

Антикризисное управление - это постоянно функционирующий элемент (составляющая часть) системы менеджмента предприятия, предназначенный для предотвращения, управления во время и выхода из кризисной ситуации путем использования как общих, так и специфических методов, приемов и мероприятий».

Трактовки термина «антикризисное управление»

Автор	Определение
Уткин Э.А.	«...является частью общего менеджмента, использует его лучшие приемы, средства и инструменты, ориентируется на предупреждение возможных проблем в деятельности предприятия, обеспечение его стабильного успешного функционирования»
Лигоненко Л.А.	«...постоянно организованное специальное управление, в основу которого положена система методов и принципов разработки и реализации специфических управленческих решений в условиях существенных ресурсных и временных ограничений, повышенного риска финансовых и интеллектуальных потерь для возобновления жизнеспособности предприятия и недопущения его ликвидации как хозяйствующего субъекта»
Валдайцев. С. В.	«...управление, которое направлено на предвидение опасности кризиса, анализ его симптомов и устранения кризисных ситуаций»
Коротков Э.М.	«...совокупность мероприятий - предвидение опасности кризиса (его профилактика, распознавание, диагностика), анализ его симптомов, меры по снижению отрицательных последствий, сглаживанию течения кризиса, его последствий»

*Грязнова А.Г.

*«...такая система управления предприятием, которая имеет комплексный, системный характер и 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 особых обстоятельствах, опираясь в основном на собственные ресурсы»

*Ларионов И.К.

*«...совокупность форм и методов реализации антикризисных процедур, которые применяются относительно конкретного предприятия должника»

*Кошкин В.И.

*«...система мероприятий и средств, направленных на недопущение банкротства, обеспечение возрождения предприятий, которые попали в затруднительное финансовое положение»

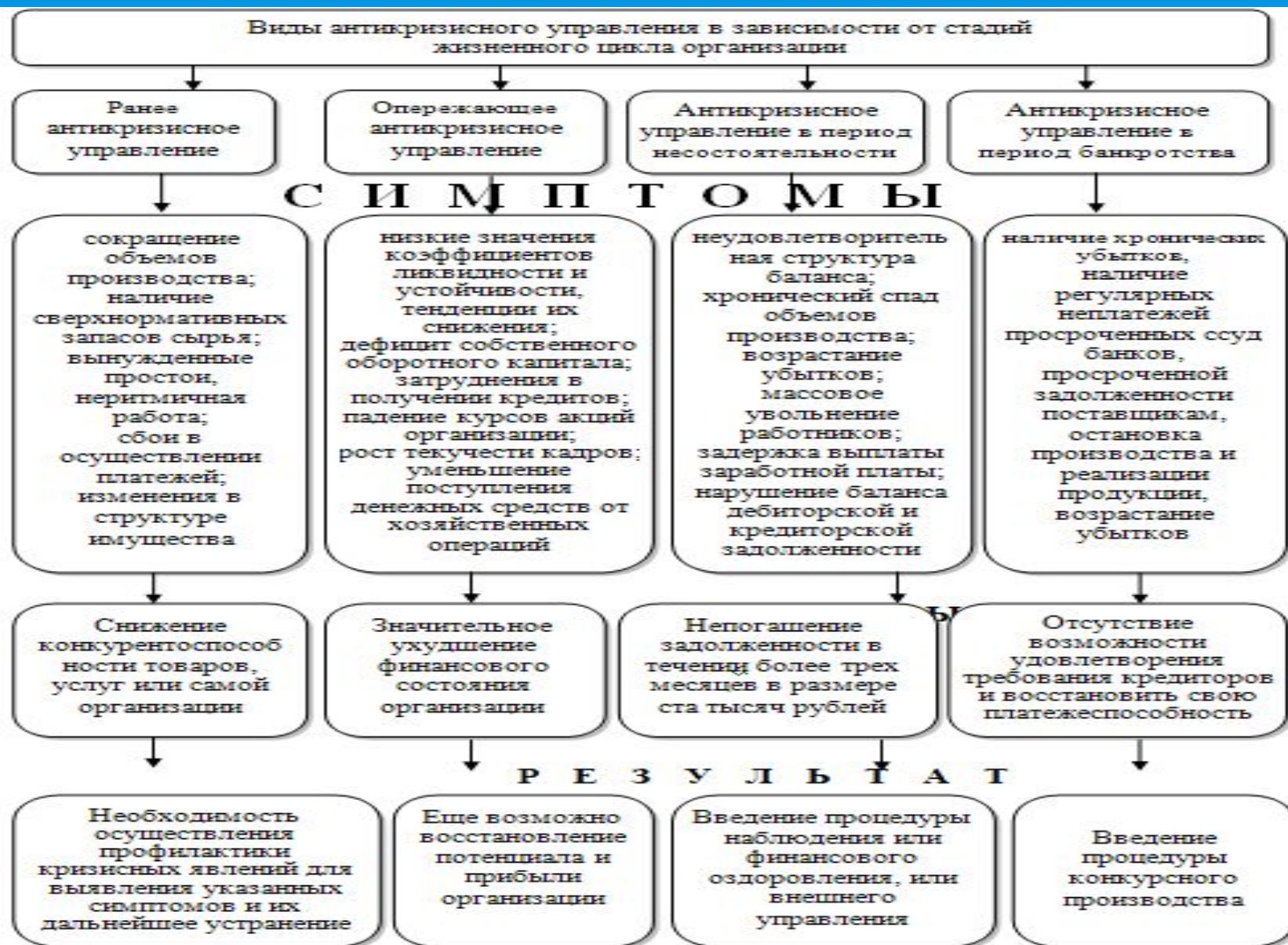


Рис. 1. Виды антикризисного управления в зависимости от стадий
жизненного цикла организации

* Согласно ст. 2 этого закона, «несостоятельность “банкротство” - это признанная арбитражным судом или объявленная должником неспособность должника в полном объеме удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей»

* Основной целью антикризисного управления следует считать обеспечение прочного положения на рынке и стабильно устойчивых финансов хозяйствующего субъекта при любых экономических, социальных и политических изменениях в жизни общества.

Цели антикризисного управления

Тип антикризисного управления	Цели управления
Раннее антикризисное управление	Стратегические цели: предотвратить опасность кризиса организации, при наступлении которого не может быть осуществлена миссия организации, и создать потенциал прибыльности (эффективности), обеспечивающий долговременные преимущества (долговременное присутствие) организации в стратегических сегментах рынка
Опережающее антикризисное управление	Среднесрочные цели: избежать надвигающегося кризиса неплатежей и продлить стадию стабильного функционирования организации в соответствии с ее миссией
Антикризисное управление в период несостоятельности	Ближнесрочные цели выживания: восстановить возможности ведения бизнеса и платежеспособность, а также создать условия для перехода к опережающему типу антикризисного управления
Антикризисное управление в период банкротства	Комплекс целей в зависимости от объекта управления: максимально возможное удовлетворение требований кредиторов должника; сохранение организации как имущественного комплекса, позволяющего возобновить бизнес другим собственникам; сохранение максимально возможного количества рабочих мест и т.д.

Для достижения указанных целей необходимо выполнение определенных задач, к которым можно отнести:

- прогнозирование предкризисных состояний;
- распознавание стадии жизненного цикла, на которой развивается деятельность организации и своевременное выявление признаков ее кризиса;
- определение средств и методов управления в условиях кризисных ситуаций;
- ослабление негативных последствий кризиса;
- выяснение причин, вызывающих кризис и поиск способов их устранения;
- дифференциация технологий управления и разработка инновационных стратегий;
- разработка селекции персонала и исследование конфликтологии;
- обоснование эффективности антикризисных мероприятий и т.д.

Управление организацией на стадии кризиса

```
graph TD; A[Управление организацией на стадии кризиса] --> B[Диагностика состояния и выявление причин кризиса]; A --> C[Планирование. Выработка политики руководства и разработка плана финансового оздоровления организации]; A --> D[Реализация антикризисных мероприятий]; B --> B1[Маркетинг. Анализ внешней среды и выявление конкурентных преимуществ]; B --> B2[Анализ внутреннего потенциала организации]; C --> C1[Принятие антикризисных управленческих решений]; C --> C2[Мотивация выполнения антикризисных решений]; C --> C3[Установление ответственности за эффективность управления]; D --> D1[Преодоление конфликтов. Согласование интересов]; D --> D2[Контроль хода выполнения антикризисных решений]; D --> D3[Оценка эффективности управления];
```

**Диагностика состояния и
выявление причин кризиса**

**Маркетинг. Анализ внешней
среды и выявление
конкурентных преимуществ**

**Анализ внутреннего
потенциала организации**

**Планирование. Выработка
политики руководства и
разработка плана финансового
оздоровления организации**

**Принятие антикризисных
управленческих решений**

**Мотивация выполнения
антикризисных решений**

**Установление ответственности
за эффективность управления**

**Реализация антикризисных
мероприятий**

**Преодоление конфликтов.
Согласование интересов**

**Контроль хода выполнения
антикризисных решений**

**Оценка эффективности
управления**

Предметом антикризисного управления как теоретической дисциплины является система отношений, возникающая по поводу экономического кризиса. Она изучает условия возникновения, сущность и формы проявления, этапы и динамику развития, периодичность появления и меры по ликвидации последствий экономических кризисов на различных уровнях хозяйствования.

В современной экономической теории и практике различают три вида кризиса:

- * стратегический кризис, при котором разрушен производственный потенциал;***
- * кризис прибыльности, когда постоянные убытки превышают собственный капитал и отвлекают оборотные средства из оборота;***
- * кризис ликвидности, при котором предприятие является неплатежеспособным или существует реальная угроза потери платежеспособности.***

Антикризисное управление имеет особенности в части его процессов и технологий. Главными из них являются:

- * - мобильность и динамичность в использовании ресурсов, проведении изменений, 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 выбора альтернатив поведения и деятельности;
- * - использование антикризисного критерия качества решений при их разработке и реализации.
- * Система антикризисного управления обладает особыми свойствами.



Свойства системы антикризисного управления

Гибкость и адаптивность

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

К основным подсистемам антикризисного управления организации можно отнести:

- * Подсистема диагностики и прогнозирования финансового состояния предприятия в единстве с оценкой технико-технологических параметров хозяйственной деятельности.
- * Подсистема маркетинга, включающая в себя разработку антикризисной маркетинговой стратегии и тактики как относительно профиля деятельности организации в целом, так и применительно к конкретным видам продукции услуг.
- * Подсистема антикризисной инвестиционной политики, которая включает в себя разработку эффективной инвестиционной программы сразу в нескольких разрезах: а) технико-технологической обоснованности и эффективности инвестиционных проектов; б) их финансовой окупаемости и рентабельности; в) нахождении источников финансирования и инвесторов, в том числе и при помощи получения гарантии под заемные средства со стороны надежных экономических структур или органов власти.

- * Подсистема управления персоналом организации предполагает обновление части кадров, повышение квалификации работников, изменение системы управления персоналом, разработку более эффективных стимулов и санкций, улучшение трудовой и особенно технологической дисциплины, создание благоприятного социально - психологического климата в трудовом коллективе.
- * Подсистема финансово-экономического менеджмента, охватывающая финансовые ресурсы и денежные потоки потребительских обществ и их союзов. Это подсистема тесно связанна с подсистемой финансовой диагностики и прогнозирования результатов хозяйственной деятельности.
- * Подсистема организационно-управленческих мер по ликвидации организации, которая существует в нормальных условиях хозяйствования лишь в качестве возможности; однако если предприятие становится банкротом и нет возможности его оздоровить эта подсистема из потенциальной превращается в реальную; правовая сторона действия этой системы досконально прописана в Законе о несостоятельности (банкротстве), основу действия этой подсистемы составляет продажа имущества по рыночным ценам и погашение его долгов за счет выручки от реализации в соответствии с очередностью, установленной законом.

3. Государственное антикризисное регулирование

- * Антикризисное регулирование — это политика правительства, направленная на защиту предприятий от кризисных ситуаций и на предотвращение их банкротства. Она осуществляется на мезо- и макроуровне и представляет собой систему. Регулирование может быть регламентированным законодательством и творческим.
- * Государственное антикризисное регулирование – это макроэкономическая категория, отражающая отношения, возникающие при организационно-экономическом и правовом воздействии государства для защиты предприятий от кризисных ситуаций, предотвращения банкротства или прекращения их

Виды антикризисного регулирования

- ✓ **правовое — создание правовой основы антикризисного регулирования, проведение экспертизы на предмет выявления случаев фиктивного и преднамеренного банкротства;**
- ✓ **методическое — методическое обеспечение проведения мониторинга состояния предприятий, профилактики их банкротства, судебных процедур, а также санации в случае возникновения факта несостоятельности;**
- ✓ **информационное — учет и анализ платежеспособности крупных, а также экономически и социально значимых предприятий;**

- ✓ **экономическое и административное — применение эффективных мер и методов воздействия на экономику с целью ее стабилизации;**
- ✓ **организационное — создание условий для цивилизованного разрешения всех споров по поводу несостоятельности должника;**
- ✓ **социальное — социальная защита работников предприятия-банкрота, выражающаяся в создании рабочих мест для них, их переподготовке, выплате пособий;**

- ✓ кадровое — поиск и подготовка специалистов по антикризисному управлению предприятиями, повышение уровня их квалификации;
- ✓ экологическое — защита окружающей природной среды от загрязнения в результате деятельности предприятия.
- * С целью стабилизации экономики применяются следующие методы государственного воздействия на состояние предприятий: экономические — налоги, перераспределение доходов и ресурсов, ценообразование, кредитно-финансовые механизмы, приватизация, реструктуризация задолженности и др.; административные — принятие и корректировка законодательства и контроль его соблюдения.

Антикризисная экономическая политика

- * Антикризисное регулирование — это политика правительства, направленная на защиту предприятий от кризисных ситуаций и на предотвращение их банкротства.
- * Государственное регулирование предполагает проведение экономической политики по различным направлениям:
 - ✓ фискальная (бюджетно-налоговая) политика;
 - ✓ монетарная (денежно-кредитная) политика;
 - ✓ структурная политика;
 - ✓ научно-техническая политика;
 - ✓ промышленная политика;
 - ✓ ценовая политика;
 - ✓ инвестиционная политика;
 - ✓ прогнозирование и планирование;
 - ✓ социальная политика;
 - ✓ внешнеэкономическая политика;

Практическое значение антикризисного регулирования

- * Для экономической системы российского общества:
- ✓ формирование новой отраслевой структуры экономики, приспособленной к рынку;
- ✓ переориентация экономических отношений, стимулирующих формирование рынка;
- ✓ разгосударствление и приватизация имущества предприятий;
- ✓ создание стимула для развития предпринимательской деятельности, что способствует совершенствованию материально-технической базы предприятий, повышению культуры производства;
- ✓ высвобождение в результате ликвидации предприятия трудовых, производственных и финансовых ресурсов, которые становятся основой для развития новых предприятий;
- ✓ сохранение и расширение позиций на рынке наиболее сильными и адаптивными к изменениям внешней среды предприятиями, что ведет к повышению эффективности экономики в целом;

*** Для государства:**

- ✓ **погашение задолженности по бюджетам всех уровней с учетом пеней и штрафов;**
- ✓ **возвращение предприятия в качестве субъекта налогообложения после восстановления его финансового благополучия;**
- ✓ **повышение экспортного потенциала страны;**
- ✓ **лучшее использование местных сырьевых ресурсов;**
- ✓ **формирование информационных баз данных о состоянии каждого предприятия, которые можно использовать в иных системах регулирования и управления, а также при проведении научных исследований;**
- ✓ **совершенствование законодательной и нормативно-методической основы в свете рыночных отношений;**
- ✓ **возможность для России учиться жить по цивилизованным законам мира и сотрудничать в этой области со всеми зарубежными странами, обеспечивая тем самым допуск себе на международный рынок.**

* Для населения:

- ✓ расширение потребительского рынка, производство нужных людям товаров;
- ✓ повышение культуры обслуживания потребителей, стимулирование их лояльности к выпускаемой продукции;
- ✓ формирование новых ценностей и идеалов;
- ✓ влияние развития системы банкротства на создание рабочих мест для специалистов в этой области;
- ✓ создание условий для повышения уровня профессионализма специалистов высокой квалификации, в которых нуждается антикризисный менеджмент, а это значит, что с опытом вырабатывается умение эффективно управлять деятельностью предприятий;
- ✓ развитие благотворительной деятельности.

*** Для кредиторов:**

- ✓ **получение шанса спасти свои деньги;**
- ✓ **снижение риска от невозвращения долга.**

*** Для персонала предприятия-должника:**

- ✓ **создание новых рабочих мест или получение полезной и ценимой работы;**
- ✓ **повышение культуры труда, улучшение его условий;**
- ✓ **усиление ответственности работников и повышение их деловой активности;**
- ✓ **защита работников от невыплаты им заработной платы и увольнений в результате реорганизации предприятия.**

* Для предприятия-должника:

- ✓ влияние жесткой конкуренции на развитие производства, деловую предприимчивость;
- ✓ создание уникальных возможностей, чтобы избавиться от кадрового «балласта», собрать и сплотить команду проверенных в деле профессионалов, которые могут помочь предприятию выстоять, а в дальнейшем захватить новые позиции на рынке;
- ✓ повышение эффективности использования всех его ресурсов;
- ✓ защита от неблагоприятных последствий конкуренции;
- ✓ предоставление возможности освободиться от бремени долгов;
- ✓ формирование банка профилактических и оздоровительных мероприятий, применяемых к несостоятельным либо потенциально несостоятельным предприятиям;
- ✓ возможность реорганизации производства, его обновления, получения квалифицированных консультаций арбитражного управляющего;
- ✓ предоставление шанса взять «новый старт», возобновив свою деятельность, а в результате вновь обрести финансовую стабильность;
- ✓ стимулирование инвестирования, не поощряя его непосредственно, но смягчая последствия неудач в ходе