

Содержание:

image not found or type unknown



Введение

Управление системами в состоянии неравновесия и дисбаланса, требует от руководителей освоения практических навыков предвидения и распознавания кризисов, устранения отрицательных последствий возникающих негативных факторов. Антикризисное управление включает комплекс методов, применяемых в разных функциональных подсистемах менеджмента. Социальные технологии, методы экономического анализа, прогнозирование, разработка сложных инвестиционных проектов и антикризисных программ, планов реструктуризации и реорганизации — применяются в комплексе для своевременного предупреждения и преодоления кризисов.

Антикризисное управление включает совокупность знаний и результаты анализа практического опыта, которые направлены на оптимизацию механизмов регуляции систем, выявления скрытых ресурсов, потенциала развития на сложном этапе развития. Специфика антикризисного управления связана с необходимостью принятия сложных управленческих решений в условиях ограниченных финансовых средств, большой степени неопределенности и риска. Менеджер, решающий подобные задачи, сталкивается с необходимостью действовать своевременно и быстро, растет уровень его ответственности.

2. Кризисы в развитии социально-экономических систем

2.1 Общие понятия и типология кризисов

Существование социально-экономических систем представляет собой циклический процесс, для которого характерна закономерность наступления и разрешения кризисов. Социально-экономическая система, под которой мы можем понимать

гражданское общество, хозяйствующий субъект (предприятие), интегрированную структуру бизнеса, имеет две основные тенденции в существовании: функционирование и развитие. Функционирование — это поддержание жизнедеятельности, сохранение функций, определяющих целостность системы и ее сущностные характеристики. Развитие — это приобретение нового качества, необходимого для прогрессивных перемен, приспособления к новым условиям среды, которое характеризует изменения в предметах, средствах труда и в самом человеке. Применение новых синтетических материалов, развитие микроэлектроники, робототехники, информационной и биотехнологии, использование электронной техники в комплексе со станками и роботами, все это является источником значительного роста производительности труда и качества изготавливаемых материальных благ. Однако, с другой стороны обновление технологической основы общественного воспроизводства является одной из причин, провоцирующих цикличность, а следовательно, и кризисные явления в функционировании системы. Экономика никогда не находится в состоянии покоя. Процветание не редко сменяется крахом, показатели национального дохода, уровня занятости, темпов роста производства, а также цены и прибыли понижаются. В конце концов, достигается нижняя точка, и опять начинается оживление. На более высоком витке раскручивающейся спирали истории, более прогрессивном по сравнению с предыдущим этапом, кризисы протекают с разной степенью остроты и их возможными проявлениями.

Кризис — это крайнее обострение противоречий в социально-экономической системе (организации), угрожающее ее жизнестойкости в окружающей среде. Кризис может пониматься и как этап в развитии социально-экономической системы, необходимый для устранения напряжений и неравновесий в ней. Может возникнуть ситуация, при которой механизмы, связанные с существующей системой регуляции, оказываются не в состоянии изменить неблагоприятные конъюнктурные процессы, когда обостряются противоречия, развивающихся в недрах важных институциональных форм, определяющих режим накопления материальных благ. В ходе кризиса оказываются нежизнеспособными самые важные закономерности, на которых базируются организация производства, перспективы прибыльного использования капитала, распределение стоимости и структура общественного спроса.

Кризисы можно определить по факторам их проявления — наиболее значимым показателям, параметрам функционирования системы, свидетельствующим о наличии разбалансированности, острых противоречиях в ней. В отличие от фактора

симптом кризиса — это первоначальный признак надвигающейся проблемы, показатель наиболее уязвимых сторон в функционировании системы.

Типология кризисов включает отдельные группы экономических, социальных, организационных, психологических, демографических, экологических, распределяемых таким образом, по структуре отношений в социально-экономической системе, по проблематике ее развития. Причем разные типы кризисов можно представить как цепочку, в которой разрыв одного звена, т. е. появление фактора одного из типов кризиса тянет за собой возникновение факторов других типов.

Экономические кризисы отражают острые противоречия в экономике страны или экономическом состоянии отдельной организации. Это кризисы перепроизводства, падения продаж, противоречий во взаимоотношениях экономических агентов рынка, кризисы неплатежей, потери конкурентных преимуществ и разорения предприятий.

Основными факторами экономического кризиса являются сокращение общего объема промышленного производства, производственных мощностей, рост уровня инфляции, гиперинфляция, снижение ВВП, внешнеторгового оборота, падение курсов ценных бумаг, развал в сельском хозяйстве, снижение инновационной активности предприятий, рост числа банкротств компаний.

Политические кризисы характеризуются острыми противоречиями в политическом устройстве общества, затрагивающими интересы различных социальных групп, правящих элит, оппозиционных партий. Факторами политических кризисов являются: резкое снижение легитимности власти, ее обесценивание в глазах граждан, отсутствие у власти способности управления происходящими в обществе процессами, смена правящей верхушки, отставка правительства, "министерская чехарда", резкое обострение социальных конфликтов, приобретающих ярко выраженный политический характер. Острый политический кризис может протекать как: конституционно-правовой, связанный с прекращением действия или ограничением основного закона страны; кризис партийной системы, вызванный расколом в партиях, ведущих общественных силах; правительственный кризис, связанный с ограничением или невозможностью государственно-административного воздействия; внешнеполитический кризис, вызванный нарастанием внешних угроз, войн, падения международного авторитета страны.

Социальные кризисы возникают при обострении противоречий и столкновении интересов различных социальных групп и часто являются продолжением экономических кризисов, потому что последние сопровождаются такими негативными социальными проявлениями, как падение уровня занятости, рост цен на потребительские товары, снижение уровня жизни граждан, сокращение государственных ассигнований на образование и здравоохранение. Основными факторами социальных кризисов являются: значительное снижение качества жизни граждан, безработица, нищета, рост числа серьезных заболеваний, ухудшение криминогенной обстановки, утечка умов, коррумпированность общества, полное разрушение системы ценностей, в том числе и духовных. Разновидностью социального кризиса является демографический кризис, негативными проявлениями которого является превышение показателей смертности над показателями рождаемости, негативные миграционные процессы, вызывающие отток квалифицированных специалистов, нехватку производительных кадров в экономике, неблагоприятные изменения в половозрастной структуре населения.

Самым непосредственным образом социальные и демографические кризисы связаны с психологическими кризисами, которые наиболее ярко проявляются в периоды больших перемен в обществе, в условиях нестабильности и падения уровня жизни людей. Факторы психологического кризиса: это появление неврозов, приобретающих массовый характер, рост неудовлетворенности граждан своим социальным положением, эмоциональная опустошенность у людей, усталость от перемен, обострение чувств неуверенности, страха, массовый рост числа сердечно-сосудистых и других заболеваний вследствие усиливающейся стрессовой нагрузки, ухудшение социально-психологического климата в обществе (в коллективе предприятия). В бизнесе психологический кризис проявляется как отсутствие у предпринимателей желания инвестировать в бизнес, производство, неверие в улучшение ситуации, стремление вывести капиталы из страны.

В организационном устройстве социально-экономической системы могут обостряться отношения, связанные со структурным построением, разделением и интеграцией деятельности, распределением функций, регламентацией деятельности подразделений, административных единиц, регионов, филиалов, дочерних фирм, представительств. Возникают организационные кризисы. Их основными факторами являются: застойность и бюрократизация структур, участвовавшие конфликты между подразделениями, менеджерами разных уровней управления, неразбериха, безответственность, хаос и потеря контроля над рядом

структурных единиц. А также отток ресурсов и серьезные проблемы в финансово-хозяйственной деятельности организации вследствие намеренных или ошибочных действий некоторых администраторов, разбалансированность общей системы управления, снижение уровня координирования и интеграции деятельности разных служб.

Экологические кризисы вызваны природными, стихийными явлениями, такими как: землетрясения, ураганы, пожары, климатические изменения, наводнения, а также часто они являются результатами жизнедеятельности человека.

Кризисы могут протекать явно и легко обнаруживаться, а могут быть малозаметными и идти в скрытой форме. Наиболее опасны кризисы, затрагивающие систему в целом. В такой ситуации образуется вереница сложных проблем, решение которых зависит от своевременности их выявления и профессионализма в управлении организацией, муниципальным образованием, государством.

Причины кризиса могут быть: объективными — связанными с циклическим развитием системы, потребностями модернизации, реструктуризации, воздействием внешних факторов, и субъективными отражающими ошибки менеджеров в управлении, недостатки в организации производства, несовершенство инновационной и инвестиционной политики.

Последствия кризиса представляют собой возможные состояния системы, ситуации и проблемы, для которых характерны: резкие изменения или последовательная трансформация, обновление организации или ее разрушение, оздоровление или возникновение нового кризиса. Последствия кризиса определяются его характером, типом, уровнем проявления негативных циклических факторов, выбором методик антикризисного управления, которое может сгладить негативные тенденции, способствовать преодолению неблагоприятных факторов, а может, напротив, спровоцировать новый кризис.

Антикризисное управление — это совокупность методов, приемов, позволяющих распознавать кризисы, осуществлять их профилактику, преодолевать их негативные последствия, сглаживать течение кризиса.

Технология антикризисного управления включает в себя ряд последовательных шагов по реализации механизма воздействия на систему с целью предупреждения, смягчения и преодоления кризисов разных типов. Менеджеру по антикризисному управлению важно иметь системное видение, уметь целиком охватить взглядом

ряд взаимосвязанных проблем, которые, к примеру, могут привести организацию к банкротству, или резко ухудшить социальное положение людей. Методы антикризисного управления на уровне государственного регулирования включают: выработку нормативных, законодательных актов, определение направленной финансовой и социальной политики, содействие малому бизнесу, инновационной активности предприятий и конкурентоспособности страны на мировом рынке. На уровне менеджмента организации антикризисное управление — это разработка стратегий, позволяющих достигать конкурентных преимуществ на рынке с учетом рисков; формирование антикризисной команды менеджеров и реализация программы по выходу из кризиса; проведение мероприятий, направленных на привлечение финансовых ресурсов в организацию и реструктуризация кредиторской задолженности; своевременное решение конфликтов и выбор оптимальной кадровой политики, проведение реорганизации на сложном этапе банкротства.

Профессор А.Г. Грязнова характеризует антикризисное управление, как систему 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, опираясь в основном на собственные ресурсы.

2.2 Циклы общественного воспроизводства и их роль в возникновении экономических кризисов

В развитии социально-экономических систем значительную роль играет выбранный способ производства, хозяйствования, методы создания материальных благ и распределения ресурсов. Поэтому так важно изучать экономические кризисы, которые оказывают влияние практически на все сферы жизнедеятельности общества. Обвал ценных бумаг на фондовой бирже, разорение компаний, инфляция, падение уровня жизни населения, открытые столкновения между классами или социальными группами, конфликты оппозиционных политических сил, рост организованной преступности — это факторы одного взаимосвязанного процесса, течение которого часто бывает спровоцировано экономическим кризисом. Его причины, которые, казалось, понятны всем, нередко представляют

собой скрытые "подводные камни", появление которых обусловлено циклическим развитием социально-экономической системы.

Классический цикл общественного воспроизводства включает в себя четыре основных этапа: кризис, депрессия, оживление, подъем. В западных экономических теориях¹ часто употребляются понятия "экспансия" (расширение) и "сжатие". Фаза экспансии сменяется фазой сжатия на так называемой "верхней поворотной точке", или "вершине". Точно так же фаза сжатия кончается и открывает путь экспансии на "нижней поворотной точке", или точке "оживления". Таким образом, происходит последовательная смена четырех фаз цикла: сжатие, оживление, экспансия, вершина экспансии (см. рис. 1).



Рис.1. Циклическое развитие социально-экономической системы

Первая фаза — кризис, которую можно также охарактеризовать как сжатие. Происходит сокращение совокупного объема промышленного производства, деловой активности, включаются процессы падения цен, затоваривания, наблюдается значительный рост количества банкротств, уровня безработицы, а также уменьшение реальных доходов населения, сжатие банковского кредита, сокращение внешнеторгового оборота. Особенно сильно страдают отрасли, поставляющие на рынок средства производства, потребители которых могут на неограниченное время прекратить закупки. Происходит значительное сокращение производственных мощностей в отраслях машиностроения, металлургии, приборостроения, электроники. В отраслях, поставляющих предметы повседневного спроса, может не происходить значительного сокращения производства.

Вторая фаза цикла общественного воспроизводства — депрессия. Она представляет собой фазу застоя в экономике, приспособления хозяйственной жизни к новым условиям и потребностям. Для нее характерны неуверенные действия предпринимателей, которые не хотят вкладывать значительные ресурсы в бизнес. Капиталы утекают за рубеж. В западной экономической науке этой фазе соответствует оживление, связанное со стабилизацией цен и условий хозяйствования. Показатели как бы достигают нижней отметки спада и начинают медленно подниматься. Ситуация стабилизируется, подготавливая экспансию, рост показателей социально-экономического развития.

Третья фаза — оживление, для нее характерны: рост капиталовложений, цен, объемов производства, уровня занятости, показателей процентных ставок. Экспансия охватывает отрасли, поставляющие средства производства. Создаются новые предприятия, возникает масса новых товаров, растут курсы ценных бумаг, процентных ставок, цен и заработной платы. Экономический рост подходит к наивысшей точке развития, сопровождаясь активизацией научно-технических исследований.

Четвертая фаза — подъем, или "вершина экспансии" характеризуется значительным ростом всех показателей социально-экономического развития: ВВП, торгового оборота, инновационной активности предприятий, уровня технологической оснащенности страны, конкурентных преимуществ компаний на мировом рынке, банковской маржи и др. Наступает наивысшая точка расцвета, которая опять повлечет за собой сжатие. Растет напряженность банковских балансов, увеличиваются товарные запасы, постепенно сокращается совокупный платежеспособный спрос.

Снова начинается спад производства, происходит сокращение занятости и доходов населения. Подъем, выводящий экономику на новый уровень в ее поступательном развитии, подготавливает базу для нового, периодического кризиса. Факторы, которые вызывают первоначальное сокращение совокупного спроса, могут быть самыми разными: замена изношенного оборудования, уменьшение показателей закупок сырья, материалов, падение спроса на отдельные виды продукции, рост налогов и кредитных процентов, нарушение закона денежного обращения, войны, различные политические события, непредвиденные ситуации. Все это может сломать сложившееся рыночное равновесие и дать толчок очередному экономическому кризису.

Почему возникает кризис? Известно, что существует разрыв между производством и потреблением товаров. Недаром первый кризис произошел в Англии в 1825 году, где к тому времени капитализм стал господствующим общественным строем. Вырос объем фабричного производства, однако платежеспособный спрос рабочих и крестьян был крайне низок. Современная экономика является денежной. Появляется еще целый ряд дополнительных факторов, которые могут провоцировать цикличность. Яркий пример — дефолт 1998 года, когда кризис явился следствием политики долговых заимствований, а сигналом к его началу послужило падение курсов государственных ценных бумаг, размещенных на мировых рынках.

Основные теории экономических кризисов

Теории, объясняющие цикличность, можно свести к двум большим группам: экстернальные (внешние) и интернальные (внутренние) теории.

Экстернальные теории объясняют цикл влиянием внешних факторов: войн, важных политических событий, открытий новых месторождений, демографической ситуации, научных и технических открытий, нововведений, и даже всплесков солнечной активности.

Интернальные теории обращают внимание на механизм внутри самой экономической системы, который дает импульс самовоспроизводящемуся экономическому циклу. Экспансия, достигая наивысшей точки расцвета, порождает сжатие, а сжатие, достигнув нижней предельной отметки, приводит к возрождению и активности. Например, если начался резкий скачок экономического роста, то в течение небольшого отрезка времени будет произведено огромное количество новых капитальных благ. Несколько лет спустя эти блага, например, машины, станки, оборудование, будут изношены. Их начнут заменять, и это даст толчок инфляции и т. д.

Большинство современных экономистов стоят на позициях синтеза экстернальных и интернальных теорий. Объясняя наиболее длинные циклы, они придают решающее значение колебаниям инвестиций и объемов производства капитальных благ. Исходной причиной непостоянных и изменчивых колебаний цикла являются внешние факторы, такие как: технические нововведения, демографическая ситуация, политические потрясения и т. д. Однако частота и регулярность циклов зависят от внутренних факторов, например таких, как совокупные чистые инвестиции, темпы роста производства, занятость. Допустим,

изобретения и научные открытия непосредственно не влияют на цикл, но их экономическое использование, воздействует на уровень деловой активности.

Рассмотрим ряд экономических теорий, которые объясняют причины экономических циклов и кризисов, при этом расставляя различные приоритеты. Известна точка зрения К. Маркса, который видел основную причину цикличности в противоречии между общественным характером производства и частным характером присвоения его результатов, т. к. в капиталистической экономике материальные блага производятся большинством общества, а потребляются — меньшинством.

Альтернативой данной точке зрения можно считать теорию недопотребления (Джоан Робинсон, Гобсон, Фостер, Кэтчингс), которая объясняет цикличность недостатком потребления. Недопотребление вызывает перепроизводство товаров и провоцирует кризис. Основным способом предупреждения кризисов — стимулирование потребления. Сторонники теории чрезмерного инвестирования, напротив, полагают, что причиной цикла является скорее чрезмерное, чем недостаточное, инвестирование (Хайек, Мизес и др.). Приток инвестиций ускоряет экспансию, вызывая диспропорции в системе финансово-хозяйственного механизма системы.

Существующие теории диспропорциональности, или "неравновесия" (Ф. фон Хайек) объясняют кризисы отсутствием правильных пропорций между отраслями, стихийными действиями предпринимателей, вмешательством государства в рыночные отношения. Теория "политического делового цикла" базируется на том, что существует обратная зависимость между уровнем безработицы и уровнем инфляции, которая определяется кривой Филипса, т. е. безработица уменьшается, а цены растут. Правящая партия пытается варьировать темпы инфляции и норму безработицы, понижая их, чтобы выиграть на предстоящих выборах. После прихода к власти администрация старается снизить темпы роста цен путем искусственного провоцирования кризисных явлений, а к концу своего правления власть начинает решать противоположную задачу — поднимает уровень занятости. Последний вызывает рост цен, но расчет делается на то, что к выборам уровень занятости поднимется, а инфляция не успеет набрать полной силы.

Взаимосвязь институтов рынка, государства, режима накопления благ, внутреннего механизма регуляции этих сложных процессов и кризисов анализируется в теориях регуляции (М. Агльетта, Р. Буайе, А. Бертран, А. Липец). Сторонники этого научного направления рассматривают как внутренний механизм

хозяйствования, так и внешние факторы: войны, столкновения между социальными группами, существующие социальные формы функционирования системы. Психологические теории объясняют цикл сменой настроений масс, влияющих на инвестиции. Так, паника и разброд кризисного состояния ведут к застою капиталовложений, уходу капиталов за рубеж, а позитивный настрой в условиях подъема стимулирует рост инвестиций.

Значительное место в ряду факторов, влияющих на цикличность, принадлежит тенденциям в развитии научно-технического прогресса. Теории нововведений объясняют цикл использованием в производстве важных нововведений (Шумпетер, Хансен, Кондратьев). Активная часть основного капитала морально устаревает в течение 10-12 лет. Это требует ее обновления, и в дальнейшем стимулирует экономическое оживление. Экономисты подчеркивают значимость капиталообразования как исходного феномена цикла. В цикле одни экономические переменные всегда испытывают большие колебания, чем другие. Например, колебания цикла в пищевой отрасли могут быть едва заметны, когда падение производства стали, чугуна, машин или тракторов является очевидным. Отрасли производства товаров длительного пользования или капитальных благ обнаруживает наибольшие циклические колебания.

Известный русский экономист Н. Д. Кондратьев (1892-1938) считал причиной длинных циклов радикальные изменения в технологической базе общественного производства, его структурную перестройку. Кондратьев провел аналитические сопоставления ряда экономических показателей, характеризующих динамику мирового капиталистического хозяйства. Исследования привели его к выработке концепции "длинных волн" капиталистического воспроизводства. Обобщив огромный статистический материал, Кондратьев доказал, что наряду с известными малыми циклами капиталистического воспроизводства продолжительностью в 8-10 лет существуют большие воспроизводственные циклы — 48-55 лет. В них Кондратьев выделил две фазы, или две волны — повышательную и понижательную. Австрийский экономист И. Шумпетер, изучая деловые циклы, обосновал концепцию, согласно которой главной движущей силой долговременных колебаний капиталистической экономики являются строительные циклы, которые имеют среднюю продолжительность 17-18 лет. Симон Кузнец и Реймонд Голдсмит выделяли 20-летние строительные (воспроизводственные) циклы, движущими силами которых являются сдвиги в воспроизводственной структуре производства. Наряду с воспроизводственными и строительными циклами выделяют малые циклы, объясняемые взаимодействием многообразных денежно-кредитных

факторов, динамикой колебаний величины запасов товарно-материальных ценностей на предприятиях и другими факторами. В целом экономисты отмечают сокращение периодичности циклов в связи с ускорением сроков обновления основного капитала под влиянием научно-технических достижений в современном мире. Изучение цикличности общественного воспроизводства является значимым не только для понимания природы экономических кризисов, но и для их предупреждения, смягчения их негативных проявлений, прогнозирования колебаний объемов инвестиций и производства, выработки стратегии государственного регулирования экономики. Так, решение об инвестировании в какую-либо сферу станет более обоснованным и менее рискованным, если будут учитываться повышательные и понижательные волны. Предприятия, принимая решение относительно инвестиций и объема производства, исходят из предположений о будущих перспективах. Если, по их мнению, следующий период принесет депрессию, они будут стремиться уменьшить инвестиции уже сейчас. Напротив, если они ожидают, что через полгода цены значительно возрастут, они уже сегодня будут торопиться закупать товары, покупать оборудование и расширять строительство. Успех управления экономическими кризисами зависит от своевременных и адекватных действий государственного аппарата менеджеров, предпринимателей и инвесторов.

3. Антикризисное управление организацией

3.1 Диагностика кризисов в организации

Любая организация, начиная с момента своего возникновения, сталкивается с целым рядом проблем, которые могут спровоцировать острый кризис, сопровождающийся резким ухудшением показателей деятельности: ликвидности, платежеспособности, рентабельности, оборачиваемости оборотных средств, финансовой устойчивости. Рыночные формы хозяйствования в условиях жесткой конкуренции приводят к несостоятельности отдельных субъектов хозяйствования или к их временной неплатежеспособности. Кризисы могут возникнуть на любом из этапов жизненного цикла организации. Появление идеи, проектирование, планирование, строительство, освоение производственных мощностей, функционирование, развитие, упадок, закрытие или реорганизация — вот перечень этапов циклического развития организации. Она может пройти их полностью, а может и остановиться в своем развитии, не достигнув ощутимых результатов,

прекратить свое существование.

В тот момент, когда организация начинает свою деятельность, на рынке, как правило, уже действует значительное число фирм-конкурентов. Занять определенную нишу на рынке, позиционировать свою торговую марку непросто. Многие организации разоряются, не выдержав конкуренции. Поэтому во многих странах с развитой рыночной экономикой разработана система мер поддержки малого бизнеса, которая заключается в выдаче льготных кредитов, временном освобождении от налогообложения, передаче на выгодных условиях патентов и технологий. При такой поддержке организации проще пройти этап количественного и качественного роста, добиться устойчивости позитивных тенденций в развитии. Кризисы часто возникают и в зрелых организациях, которые утрачивают свою положительную динамику и способность добиваться соразмерной прибыли.

Кризисы в организации могут проявляться: в форме ужесточения конфликтов, которые способны даже привести фирму к развалу. Моральное устаревание используемых технологий и потеря конкурентных преимуществ, а также значительный отток ресурсов при увеличении числа банкротств — также являются симптомами нарастающей кризисной ситуации. Любые острые противоречия, возникшие в организации, связаны с ее финансово-хозяйственной деятельностью. Поэтому антикризисное управление, прежде всего, направлено на устранение и недопущение пробелов в системе распределения ресурсов и оптимизацию хозяйственной деятельности.

Кризисное финансовое состояние компании требует от менеджеров проведения ряда нетрадиционных мероприятий, использования в управлении методов и подходов, которые значительно отличаются от руководства в обычных, стабильных, условиях. Кризис, в переводе с греческого, означает "решение", "поворотный пункт" или "исход". Экономический кризис в организации отражает ее тяжелое финансовое положение, которое характеризуется неудовлетворительным значением целого ряда показателей, и первым признаком является отрицательный финансовый результат — валовой убыток от деятельности, снижение уровня рентабельности или стремительное сокращение размера прибыли по периодам.

Почему ранее благополучные предприятия оказываются в состоянии неплатежеспособности? Причинами кризисного состояния организации могут являться: изменение рыночных условий; давление конкурентов; злоупотребления со стороны менеджеров или персонала; деятельность проверяющих или

контролирующих государственных органов; введение новых законов или других нормативных актов, изменения в политической ситуации, вызванные перераспределением власти; стихийные бедствия и т. д. Каковы бы ни были явные причины ухудшения финансового состояния, первопричиной любого кризиса в организации является низкий уровень профессионализма менеджмента компании.

Диагностика кризисов в организации — это совокупность методов, направленных на выявление проблем, слабых и "узких" мест в системе управления, которые являются причинами неблагоприятного финансового состояния и других негативных показателей деятельности. Диагностику можно понимать и как оценку деятельности компании с точки зрения получения общего управленческого эффекта, и как определение отклонений, существующих параметров системы от первоначально заданных, и как оценку функционирования организации в подвижной, изменяющейся внешней среде с целью предупреждения кризисов.

Методы диагностики кризиса в организации включают: мониторинг внешней среды и системный анализ сигналов о возможных изменениях состояния и конкурентного статуса фирмы, аудит финансового состояния, анализ кредитной политики и задолженности компании, определение рисков, оценку текущего состояния организации и прогнозирование ее возможных состояний в будущем.

Инструменты диагностирования кризисного состояния, такие как: статистика, моделирование, прогнозирование, эксперимент, экспертиза, маркетинговые исследования и т. д., применяются в зависимости от типа кризиса и формы его проявления.

Системный анализ сигналов о возможных изменениях состояния и конкурентного статуса фирмы, предложенный отечественными исследователями² позволяет рассматривать в совокупности целый ряд параметров, которые служат индикаторами кризисных явлений, нарастания угроз выполнению миссии фирмы, или, напротив, могут свидетельствовать о расширении возможностей организации. Данная методика является эффективной на этапах раннего диагностирования кризисов, когда ставится цель предупредить их возникновение, не допустить дальнейшего ухудшения показателей деятельности.

Рассмотрим группы показателей (сигналов о нарастании угроз), которые помогают определить возможные негативные тенденции, препятствующие выполнению стратегических целей организации.

Падение величины спроса на товары фирмы, снижение покупательной способности населения, рост величины спроса на товары фирм-конкурентов.

Ухудшение параметров факторов производства: сокращение предложения сырьевых и материальных ресурсов, рост цен на сырье, материалы и оборудование, рост стоимости лицензий на использование изобретений и открытий.

Свертывание производства родственных отраслей, стагнация их научно-технического и экономического потенциала, рост цен на услуги отраслей инфраструктуры.

Ужесточение конкурентной борьбы на фоне снижения конкурентного статуса организации, активное "переключение" покупателей на товар-заменитель, ценовые войны.

Неблагоприятные изменения деятельности государственных и властных структур: повышение налоговых ставок и введение новых налогов, неблагоприятное изменение валютного курса рубля, таможенных пошлин, изменчивое гражданское и коммерческое законодательство, контроль государства за колебаниями цен.

Случайные явления: расположение фирмы в регионе, подверженном стихийным бедствиям; нестабильность внешней политики иностранных государств-партнеров по бизнесу, демографические шоки; неожиданные научно-технические прорывы, реализованные конкурентами.

Ухудшение технических ресурсов фирмы: износ средств технологического оснащения (СТО), использование морально устаревших СТО; применение материалов и полуфабрикатов, снижающих конкурентоспособность продукции; использование устаревших систем преобразования, передачи и контроля потребления энергии, вызывающее потери.

Ухудшение параметров технологических ресурсов: отсутствие потенциала для проведения систематических НИОКР; использование технологии, не позволяющей в течение одного жизненного цикла эффективно изменять поколение продукции фирмы.

Ослабление кадрового потенциала: работники ориентированы на применение командно-административных методов, выполнение традиционных видов работ, обусловленных стабильной технологией; обеспечению технической, социальной и экологической безопасности не придается первостепенного значения.

Отсутствие гибкости организационной структуры: ее застой и ориентированность на исполнение функций, бюрократизация.

Финансовая политика характеризуется систематическим привлечением заемных средств, происходит падение курса собственных акций фирмы.

Диагностика кризисов, проводимая в рамках системного подхода, дает возможность получить наиболее полное представление об исследуемом объекте. В практике предприятий часто используются методы анализа, которые позволяют с минимальными затратами сделать оценку рисков, финансового состояния, прогнозировать будущие тенденции развития.

Управление рисками, их хеджирование необходимо для предупреждения неблагоприятных тенденций развития организации. Чтобы определить риски, можно использовать статистический, экспертный и комбинированный методы. Анализ риска начинается с выявления его источников и причин. Риск измеряется как вероятность определенного уровня потерь. Так, в качестве допустимого риска можно принять угрозу полной потери прибыли от того или иного проекта или от предпринимательской деятельности в целом. Критический риск сопряжен уже не только с потерей прибыли, но и с недополучением предполагаемой выручки, когда затраты приходится возмещать за свой счет. Наиболее опасным для предпринимателя является катастрофический риск, приводящий к банкротству организации, потере инвестиций или даже личного имущества предпринимателя.

Суть статистического метода заключается в том, что изучается статистика потерь и прибылей предприятия, устанавливается величина и частота получения экономической отдачи, а затем составляется прогноз на будущее. Под отдачей понимается экономическая рентабельность и эффективность затрат (инвестиций), которая рассчитывается как отношение прибыли к расходам, необходимым для ее получения.

Если кризис наступил, формируется антикризисная команда, в которую могут войти независимые аудиторы, консультанты по бизнесу и другие эксперты. Менеджеры компании должны полностью содействовать работе привлеченных экспертов. Созданная аналитическая группа устанавливает причины, приведшие компанию к существующему плачевному состоянию, определяет пути выхода из кризиса.

Для оценки текущего состояния предприятия используются современные инструменты финансового анализа: горизонтальный и вертикальный виды анализа,

расчет финансовых коэффициентов, анализ ликвидности баланса, экспресс-анализ общей направленности финансово-хозяйственной деятельности, оценка экономического потенциала субъекта хозяйствования.

Валовой финансовый результат компании представляет собой сумму финансовых результатов от различных видов деятельности, подразделений, товарных групп. Чтобы максимально сузить поле поиска влияния отрицательных явлений, следует разобраться в том, какие именно структурные элементы, формирующие финансовые результаты компании, оказались под негативным воздействием.

Анализ финансовых коэффициентов предполагает расчет и оценку соотношений различных видов средств и источников, показателей эффективности использования ресурсов организации. Значение коэффициентов зависит от отраслевых особенностей и размеров предприятий. Оценка финансового состояния предприятия с помощью финансовых коэффициентов может проводиться по следующим группам: платежеспособность, рентабельность, финансовая устойчивость, деловая активность, ликвидность.

Абсолютная устойчивость финансового состояния показывает, что запасы и затраты полностью покрываются собственными оборотными средствами. Предприятие практически не зависит от кредитов. Неустойчивое финансовое положение характеризуется нарушением платежеспособности: предприятие вынуждено привлекать дополнительные источники покрытия запасов и затрат, наблюдается снижение доходности производства. Кризисное финансовое положение характеризует предприятие на грани банкротства, просроченные кредиторская и дебиторская задолженности которого не могут быть погашены в срок.

К финансовым коэффициентам, применяемым для оценки финансовой устойчивости предприятия можно отнести коэффициенты: автономии, соотношения заемных и собственных средств, обеспеченности собственными средствами, маневренности, прогноза банкротства и др.

Платежеспособность предприятия определяется наличием у него возможности и способности своевременно и полностью выполнять платежные обязательства, вытекающие из торговых, кредитных и иных операций денежного характера. Платежеспособность влияет на формы и условия сделок, а также на наличие возможности получения кредитов.

Ликвидность предприятия определяется исходя из имеющихся у него ликвидных средств, к которым относятся наличные деньги, денежные средства на счетах в банках и легко реализуемые элементы оборотных ресурсов. Ликвидность отражает способность предприятия в любой момент совершать необходимые расходы.

Относительные показатели деловой активности характеризуют уровень эффективности использования ресурсов: материальных, трудовых и финансовых. Показатели деловой активности предприятия включают: выручку от реализации, чистую прибыль, производительность труда, коэффициент общей оборачиваемости капитала и оборотных средств, средний срок оборота дебиторской задолженности, коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности и собственного капитала.

Анализ кредиторской и дебиторской задолженности поможет определить основные направления для ее реструктуризации, т. е. уменьшения совокупного долга и его ускоренного погашения. Проводится инвентаризация задолженности, которая делится на: текущую, просроченную, пени и штрафы. Работа по ликвидации задолженности предприятия требует как анализа суммы требований, так и определения средств, которыми располагает предприятие для погашения долгов, составления прогноза движения денежных средств.

Диагностика кризисов включает в себя комплекс методов, необходимых для оценки текущего состояния организации, выявления причин ухудшения количественных и качественных показателей ее деятельности. Разумеется, диагностика сама по себе не может решить проблему. Необходимо устранить истинную причину кризиса, сгладить его негативные проявления, устранить последствия. Наряду с такими мероприятиями, как сокращение издержек, расширение ассортимента, реструктуризация долгов, в условиях кризиса возникает потребность в кардинальных мерах по оздоровлению предприятия, реорганизации его деятельности, стратегических инновационных изменениях.

3.2 Методы преодоления финансового кризиса в организации

Особенность антикризисного управления организацией заключается в повышенной сложности управленческих процессов. Финансовый кризис проявляется в нехватке денежных средств, росте просроченной кредиторской задолженности, падении

продаж, недовольстве персонала и других неблагоприятных факторах. Уровень требований к руководителям, принимающим наиболее важные, стратегические решения, возрастает в геометрической прогрессии. Организация, испытывающая финансовый кризис, может прекратить свое существование, а может возродиться вновь, после проведения кардинальных перемен, например, реорганизации, реструктуризации компании. Успех преодоления кризиса зависит от умения ведущих менеджеров своевременно предпринять адекватные действия.

В российских компаниях антикризисные мероприятия часто сводятся к мерам финансового оздоровления, проведению реструктуризации кредиторской задолженности. Хотя предприятия, имеющие значительную кредиторскую задолженность, не всегда могут выйти из "долговой ямы".

Управление организацией в условиях финансового кризиса — это совокупность методов, направленных с одной стороны, на уменьшение всех статей затрат, увеличение поступления денежных средств в организацию, необходимых для погашения долгов, а с другой — на рост объема продаж и получение соразмерной прибыли. Значимым является использование новых приемов управления, которые могут кардинально изменить существующую систему после реорганизации. К таким приемам относятся: использование ноу-хау, позиционирование торговой марки, оптимизация кадровой работы, борьба за качество, ценовая политика и т. д.

В условиях кризисного состояния наиболее важно сократить одни затраты и увеличить другие, которые могут сделать компанию прибыльной. Необходим быстрый приток денежных средств в организацию. Работы в выбранных стратегических направлениях не могут финансироваться только за счет внутренней экономики. Возникает необходимость привлечения заемных средств со стороны, что само по себе затруднительно, т. к. финансовый кризис предприятия зачастую означает его фактическое банкротство. Поэтому так важно определить оптимальное соотношение всех мер воздействия, необходимых для того, чтобы предприятие сначала могло "удержаться на плаву", а затем начать новый более эффективный этап в своей деятельности.

Основные методы преодоления финансового кризиса в организации включают:

- сокращение затрат;
- увеличение поступления денежных средств в организацию;
- проведение реструктуризации кредиторской задолженности;

- определение стратегии развития организации;
- проведение реорганизации или реструктуризации предприятия.

Сокращение затрат является необходимым шагом в той ситуации, когда организация испытывает финансовый кризис. Необходимо централизовать принятие всех решений, которые влияют на движение материальных активов предприятия, сокращать или замораживать расходы, связанные с развитием существующих долгосрочных проектов: НИОКР, капитального строительства и других вложений, окупаемость которых превышает один год.

Методы сокращения затрат включают: контроль затрат, анализ источников возникновения затрат, их классификацию по степени зависимости от объемов производства, проведение мероприятий по снижению затрат, оценку полученного эффекта.

Основные направления деятельности по снижению затрат: сокращение фонда оплаты труда; сокращение затрат на сырье и материалы за счет использования более дешевых компонентов изделий, горизонтальной интеграции с поставщиками, работы с местными производителями, внедрения ресурсосберегающих технологий; сокращение производственных расходов, затрат на ремонт и обслуживание оборудования, затрат на рекламу, научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы, исследование рынка, поддержание определенного качества услуг.

Важно определить наиболее затратные статьи баланса, которые подлежат сокращению (капитальное строительство, дорогостоящие стажировки для работников, проведение масштабных маркетинговых исследований, опытно-конструкторские работы) и направить эти ресурсы на проведение реструктуризации и проекты, предусматривающие получение быстрой прибыли.

Привлечение денежных средств в организацию в условиях кризиса осуществляется в основном по трем главным направлениям — во-первых: продажа и сдача в аренду активов компании; во-вторых: оптимизация продаж; в-третьих: изменение кредитной политики для ускорения оборачиваемости дебиторской задолженности.

Любые активы, находящиеся в собственности компании, — здания, сооружения, машины, оборудование, облигации, акции, в т. ч. и других предприятий, векселя банков — могут быть проданы или использованы для погашения долга в ходе проведения реструктуризации. Это возможно, если данные активы не являются

обеспечением задолженности по другим обязательствам (залоговые требования). Если затраты предприятия на хранение и обслуживание активов велики, выгоднее продать их. Ценные бумаги можно предложить приобрести кредиторам, которые заинтересованы в расширении сферы своей деятельности за счет приобретения пакетов акций.

Оптимизация продаж требует проведения ряда важных мероприятий: ценового регулирования; привлечения новых заказчиков; заключения контрактов о производстве на давальческом сырье; внедрения программы торговых скидок и льгот для потребителей, которые платят быстрее; заключения стратегических союзов и альянсов; оценки дополнительных затрат, связанных с внедрением в производство и продвижением на рынок новой продукции.

Привлечение денежных средств в организацию посредством изменения кредитной политики происходит за счет ускорения оборачиваемости дебиторской задолженности. В условиях высокой инфляции особенно важно иметь хорошо продуманную политику в отношении поставщиков, заказчиков и других контрагентов. Основные группы кредиторской задолженности образуют задолженности по бюджету, внебюджетным фондам, банкам, поставщикам. Дебиторская задолженность образуется за счет работы с заказчиками, дочерними обществами и прочими контрагентами.

Для выбора оптимальной кредитной политики компания должна сравнить потенциальные выгоды от увеличения объема продаж со стоимостью предоставления дополнительных торговых кредитов и риском возможной неуплаты. С целью снижения риска неуплаты дебиторской задолженности, организация должна отслеживать кредитную историю клиентов (покупательскую и платежную историю). Кредитоспособность клиента может быть оценена на основе кредитной истории взаимоотношений клиента и компании. Сопоставительный анализ затрат и выгод кредитной политики должен помочь определить стратегию, при которой размер непогашенной дебиторской задолженности является вполне предсказуемым. Используются программы льгот и скидок за предоплату, оплату наличными и своевременное погашение дебиторской задолженности. Организация должна достаточно точно прогнозировать суммы кредита, которые не будут погашены, чтобы рассчитать необходимый резерв для списания безнадежных долгов.

Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности определяется как отношение годового объема реализации к среднегодовому объему дебиторской

задолженности. Этот коэффициент показывает, насколько быстро организация собирает деньги с заказчиков за поставленные товары или услуги. Увеличение коэффициента оборачиваемости дебиторской задолженности является позитивным признаком.

Структурирование дебиторской задолженности по срокам используется для оценки возможных неплатежей. Счета классифицируются по срокам давности дебиторской задолженности. Для каждого срока определяется некоторый процент дебиторской задолженности, который останется неуплаченным. Резерв на списание безнадежных долгов должен быть достаточно большим, чтобы покрыть всю дебиторскую задолженность, которая просрочена.

Реструктуризация задолженности — это процесс подготовки и исполнения ряда последовательных сделок между предприятием и его кредиторами, основной целью которого является получение различного рода уступок со стороны кредиторов: сокращение общей суммы задолженности, освобождение от уплаты процентов, сокращение процентной ставки, отсрочки платежа.

Алгоритм разработки плана реструктуризации долговых обязательств

1. Инвентаризация кредиторской и дебиторской задолженности: выделение основных групп задолженности; проверка правильности отражения задолженности по счетам, фактурам и платежным требованиям; определение суммарной кредиторской и суммарной дебиторской задолженности.

2. Определение приоритетных направлений реструктуризации: выделение задолженности, имеющей наибольшую долю в суммарной величине обязательств; выделение ряда приоритетных статей задолженности — перед кредитным учреждением, фондами, фискальной системой, контрагентами; представление этих данных в форме таблицы с указанием названий организаций-кредиторов, сумм задолженности, величины издержек, их доли в общем объеме обязательств.

3. Построение финансового плана в форме прогноза движения денежных средств: построение подекадного графика поступлений денежных средств на основе планов продаж и поступлений дебиторской задолженности; построение подекадного графика оттока денежных средств на основе планов закупок, производственных затрат, заработной платы, налогов с учетом задержки и погашения текущей кредиторской задолженности; формирование чистого денежного потока; поиск источников дополнительного финансирования в случае получения отрицательного накопленного сальдо — это проведение

ассортиментных сдвигов, оптимизация производственной программы на следующий период, привлечение краткосрочных займов.

4. Построение оптимального графика погашения кредиторской задолженности с неизменными условиями — задолженности, которая может быть погашена только в соответствии с предлагаемыми кредиторами условиями.

5. Анализ вариантов реструктуризации с оговариваемыми условиями, т. е. условиями погашения задолженности, которые могут быть изменены и на это согласны кредиторы. Этот этап включает: корректировку предлагаемых вариантов и составление графика погашения задолженности; оценку текущей стоимости денежного потока, направляемого на погашение долговых обязательств.

6. Построение окончательного графика погашения задолженности и документальное оформление достигнутых с кредиторами договоренностей.

7. Расчет совокупной эффективности проведенной реструктуризации.

При проведении анализа кредиторской задолженности требуется разделить всех кредиторов на первоочередных и второстепенных. Первоочередные кредиторы — это те, сумма обязательств которых составляет в общей сложности 80% от всей задолженности. Очередность может быть определена и с точки зрения последствий задержки платежа. Например, если задержка платежа может привести к прекращению поставок сырья, поставщик может быть отнесен к приоритетным кредиторам. Кредиторы, владеющие залоговыми требованиями, также относятся к первоочередным кредиторам. Оставшиеся кредиторы не должны игнорироваться, т. к. некоторые из них могут обратиться в суд и инициировать процедуру банкротства. При анализе кредиторской задолженности важно определить, какими средствами располагает предприятие для погашения долгов. Прогноз денежных потоков поможет компании определить сумму задолженности, которую необходимо реструктуризировать, а также оценить возможную сумму выплат кредиторам в будущем.

Методы реструктуризации задолженности

1. Отступное — это обмен активов компании на различные уступки со стороны кредиторов, сокращение суммы задолженности, уменьшение процентной ставки. Предприятия, которым подойдет этот метод реструктуризации — предприятия с большим количеством основных средств. Их вряд ли можно будет продать по приемлемой цене.

Одним из видов отступного является обмен пакета акций, находящегося на балансе предприятия, на уступки кредитора. Соглашение заключается между кредитором и собственниками предприятия, которые готовы уступить часть акций предприятия в обмен на улучшение финансового состояния предприятия.

2. Двусторонний взаимозачет задолженностей может быть осуществлен, если предприятия имеют друг к другу встречные требования. Взаимозачет является наиболее быстрым и эффективным методом сокращения суммы задолженности, поскольку здесь не происходит обмена денежными или основными средствами. Взаимозачет может быть осуществлен в одностороннем порядке путем уведомления другой стороны официальным письмом, с последующим заключением соглашения, в котором обе стороны подтверждают правильность зачтенной суммы. Разновидностью взаимозачета является многосторонний взаимозачет, который осуществляется между рядом предприятий, имеющих требования друг к другу. Например, это могут быть предприятия, работающие в смежных отраслях промышленности. Образуется своеобразная цепочка дебиторов — кредиторов, которую часто сложно выявить в полном объеме.

3. Покупка требований к кредитору с последующим взаимозачетом может быть успешно реализована, если предприятие-должник располагает свободными средствами для этой процедуры. Сначала предприятие-должник выявляет организации, которые имеют требования к его же кредитору, затем покупает эти требования со скидкой и осуществляет обычный двусторонний взаимозачет.

4. Обеспечение долга — это метод реструктуризации, который предполагает переоформление ничем не обеспеченных требований кредиторов к должникам, в требования, обеспеченные залогом. Кредиторы, обладающие залоговыми правами, имеют приоритет в случае банкротства организации-должника. Предприятие-должник, которое использует этот метод, должно иметь недвижимость, которая еще не является предметом залога по каким-либо обязательствам.

Требования можно обеспечить также гарантией или поручительством третьей стороны, в соответствии с которыми третья сторона обязуется погасить задолженность предприятия в случае, если предприятие не сможет это сделать самостоятельно.

5. Оплата долга банковскими векселями — это метод реструктуризации, при использовании которого многочисленные необеспеченные кредиторы замещаются одним обеспеченным — банком. Предприятие заключает договор с банком на

предоставление ему сравнительно недорогого, но обеспеченного залогом, кредита. Банк выдает кредит не денежными средствами, а своими векселями, выписанными на предприятие. Предприятие расплачивается со своими кредиторами банковскими векселями, но взамен требует сокращения задолженности. Кредиторы либо продают банковские векселя, либо предъявляют их в банк к оплате. Банк оплачивает предъявленные векселя, а предприятие возвращает полученный кредит в соответствии с условиями кредитного договора.

В данной сделке кредиторы взамен сомнительных долгов получают вполне определенные требования к банку. Банк получает проценты за предоставленный кредит, и гарантию погашения этого кредита в форме обеспечения залогом имущества предприятия-должника. Для реализации этого метода предприятию-должнику необходима поддержка стабильного банка и активы, которые можно использовать в качестве залога по кредиту.

6. Конверсия задолженности в ценные бумаги: облигации, векселя и акции подразумевает выпуск долговых обязательств в целях реструктуризации долга. Одним из способов повышения вероятности погашения задолженности является обеспечение выпускаемых под нее облигаций залогом, причем размер облигационного займа ограничен законом. В случае нарушения договора о реструктуризации задолженности происходит реализация ценных бумаг на рынке, а денежные средства, полученные от реализации, направляются для покрытия задолженности.

Проведение реструктуризации долгов и другие меры преодоления финансового кризиса помогут организации выйти на новый этап в ее деятельности. В то же время нет никакой гарантии, что организация в дальнейшем станет прибыльной. Сложность антикризисного управления состоит в том, что нужно не только "латать дыры", но и проводить кардинальные изменения, направленные на получение прибыли в наикратчайшие сроки. Поэтому должна быть определена стратегия будущего развития и проведена реорганизация (или реструктуризация) предприятия.

Реструктуризация предприятия — это сложный процесс разработки и реализации проекта кардинального изменения состояния существующей организации, ее структуры, который может быть реализован в форме слияния, поглощения, разделения, горизонтальной и вертикальной интеграции. Реструктуризация предполагает разработку четких стратегических действий и формирование нового бизнес-портфеля компании, что может сопровождаться изменением

организационно-правовой формы.

Особенности проведения реструктуризации состоят в глобальности перемен, связаны с позиционированием на рынке стратегического продукта, изменением профиля предприятия. При создании программы реструктуризации разрабатывается несколько вариантов проектов, из которых руководство выбирает наилучший с учетом прибыли и рисков.

Реорганизация предприятия — это процесс существенных изменений в организации, который затрагивает все значимые аспекты ее деятельности: продукт, ассортимент, факторы производства, систему общего менеджмента. Данные изменения могут не затрагивать структуру, стратегический продукт, но они должны быть настолько существенными, чтобы предприятие смогло выжить в нестабильной рыночной среде и стать прибыльным.

Заключение

Антикризисное управление, действительно отличается от управления в обычном режиме. Если весь арсенал подходов и методов последнего направлен на развитие и выживание предприятия в долгосрочном аспекте (что включает в себя, в том числе, и недопущение кризиса), то методы первого нацелены исключительно на преодоление уже назревшего кризиса, обеспечение выживания в краткосрочном аспекте. В такой трактовке антикризисное управление обретает реальный смысл. Были выделены две большие группы причин кризиса на предприятии: внешние и внутренние. Однако большинство кризисов на предприятиях возникают из-за такого внутреннего фактора как кризис управления. Антикризисный управляющий в своей деятельности должен в основном исправлять ошибки допущенные менеджерами предприятия.

Критерии принятия решений в антикризисном управлении должны отличаться от критерия нормального управления. В рамках «нормального» управления данный критерий можно свести к достижению стратегических целей развития в долгосрочном аспекте и максимизации прибыли в краткосрочном. При переходе предприятия в кризисное состояние в долгосрочном аспекте целью является полная финансовая стабилизация, а в краткосрочном аспекте критерием становится максимизация или экономия денежных средств. Исходя из этого

критерия и строит свою работу антикризисный управляющий.

Программа антикризисного управления должна состоять из трех этапов:

1. устранение неплатежеспособности;
2. восстановление финансовой устойчивости;
3. обеспечение финансового равновесия в длительном периоде.

В рамках первого этапа должно происходить устранение нехватки денежных средств для расчетов по неотложным обязательствам за счет ликвидации «лишних» активов предприятия. На следующем этапе должно произойти максимально быстрое и радикальное снижение неэффективных расходов. Добившись временного восстановления финансовой устойчивости предприятия путем продажи «лишних» активов предприятия и уменьшением издержек, антикризисный управляющий для закрепления достигнутого эффекта на более продолжительный срок должен предпринять меры по увеличению денежного потока от основной деятельности предприятия и в первую очередь обратить внимание на маркетинг.

Для проведения маркетинговых мероприятий антикризисный управляющий должен серьезно исследовать характеристики основных и вспомогательных рынков и их сегментов, на которых работает предприятие, их размеры, важнейшие тенденции и ожидаемые изменения. Кроме того, средства коммуникации, ориентиры для цен и валовой прибыли, цикл покупок. Исходя из такого исследования и составляется комплекс мер антикризисного маркетинга.

Список литературы

1. "Антикризисное управление". Учебное пособие под ред. Короткова Э.М., — М.: "ИНФРА-М", 2014, с. 432.
2. Кирсанов А.И. "Антикризисное управление". — М. — 2017.
3. "Антикризисное управление предприятиями и банками". Учебник. — М.: "Дело", 2015. — с. 840.
4. Попов Р.А. "Антикризисное управление". — М.: "Высшая школа", 2016. — с. 429.
5. Александров Г.А. "Антикризисное управление: теория, практика, инфраструктура". — М.: "Бек", 2017. — 544 с.
6. Родионова Н.В. "Антикризисный менеджмент". — М.: "ЮНИТИ", 2014. — с. 223.

7. ".Арбитражное управление предприятием". Практическое пособие. — 2-е изд., испр. — М.: "Дело", 2018. — с. 376с.
8. "Введение в специальность "Антикризисное управление": Учебное пособие. — Е.В. Новоселов, В.И. Романчин, А.С.Тарапанов, Т.А.Харламов. — М.: "Дело", 2016. — с. 176.
9. Фомин Я.А. "Диагностика кризисного состояния предприятия". — М.: "ЮНИТИ", 2016. — с. 349.
10. Бобылева А.З. "Финансовое оздоровление фирмы: теория и практика". — М.: "Дело", 2017. — с. 256.
11. В.А.Богомоллов, А.В.Богомоллова. "Антикризисное регулирование экономики. Теория и практика". Учебное пособие для вузов. — М.: "ЮНИТИ-ДАНА", 2015. — с. 271.
12. Фатхутдинов Р.А. "Управление конкурентоспособностью организации". Учебное пособие. — М.: Изд-во "Эксмо", 2018. — с. 544.