

1. Понятие кризиса в социально-экономическом развитии.

Кризис – крутой резкий перелом, тяжелое переходное состояние какого-либо процесса.

На современном этапе не представляется возможным дать общепринятое определение кризиса. При рассмотрении кризисов с точки зрения путей развития системы долгое время считалось, что они характерны только для капиталистического пути развития и не возникают при социалистическом.

С точки зрения масштабов проблемы до сих пор сохранилось мнение, что кризис характерен только для макроэкономических систем и не характерен для микроэкономических, таких как отдельное предприятие или компания.

Понятия кризиса и антикризисного менеджмента тесно связаны с управлением рисками и понятием «риск». Кризис-менеджмент всегда предполагает оценку и учет возможных рисков при принятии любого решения, особенно если эти решения принимаются в условиях явного проявления признаков кризисной ситуации в компании.

Кризисы социально-экономических систем могут быть рассмотрены как один из этапов их жизненного цикла. С этой точки зрения необходимо рассмотреть функционирование и развитие системы. Функционирование – это действие системы во времени, поддерживающее ее жизнедеятельность, единство, обеспечивающее возможность качественного выполнения функций, сохраняющее целостность и основные характеристики. Развитие – это необратимый процесс, имеющий определенное направление закономерного изменения системы, обязательно приводящее к возникновению нового качества.

Взаимосвязь функционирования и развития отражает диалектическое единство и противоположность этих основных составляющих системы. Кризисное состояние системы приводит к ослаблению жизненных сил системы, дисбалансу, невозможности достижения ранее поставленных целей, разрушаются отдельные элементы и подсистемы.

При правильном выборе антикризисной программы и последовательной и полной ее реализации они приводят к стабилизации на новом витке развития.

2. Причины и последствия возникновения кризисов.

Причины кризиса могут подразделяться на объективные, связанные с циклическими потребностями реструктуризации, модернизации, и субъективные, обусловленные ошибками в управлении, природные (климат, недра, водная среда и др.) Причины кризиса могут подразделяться на внешние и внутренние. Первые связаны с действием макро– или внешнеэкономических факторов, вторые – с внутренними факторами, с рискованной стратегией маркетинга, несовершенством производства и управления, ограниченной инновационной и инвестиционной политикой, неэффективным управлением персоналом.

Если согласиться с тем, что кризис может возникнуть вследствие действия всего многообразия внешних и внутренних факторов, можно сделать вывод, что опасность кризиса существует постоянно, его необходимо предвидеть и прогнозировать.

Для эффективного управления кризисом необходимо исследовать не только его причины, но и последствия. Кризис может иметь как позитивные, так и крайне негативные последствия. Они могут развиваться и согласно «принципу домино». Возможна консервация кризисных ситуаций на довольно длительное время (например, политического). Последствия кризиса могут сводиться к резким изменениям или мягкому выходу. И после кризисные последствия в компании бывают длительными и непродолжительными, обратимыми и необратимыми, количественными и качественными.

Последствия кризиса определяются не только его природой и параметрами, но и эффективностью антикризисного управления. Последнее же зависит от профессионализма, системы мотивации, прогнозирования причин и последствий, искусства управления, эффективной методологии.

3. Разновидности и признаки кризисов.

По проблематике кризиса следует указать макро– и микрокризисы. Макрокризис охватывает всю народнохозяйственную систему. Микрокризис распространяется на отдельную проблему или группу проблем.

По структуре отношений в народнохозяйственной системе, по различной проблематике развития установлены следующие виды экономических, психологических, организационных, социальных, технологических кризисов. Экономические кризисы вызваны резкими противоречиями в экономике страны или отдельного хозяйствующего субъекта. К ним относятся кризисы

производства и реализации товара, отношений экономических агентов, кризисы неплатежей, конкурентных пре-имуществ, банкротства и пр. Социальные кризисы возникают при развитии противоречий различных социальных групп. Часто социальные кризисы являются продолжением кризисов экономических, но иногда возникают и отдельно. В совокупности социальных кризисов следует указать политический кризис – противоречия в политическом устройстве общества, кризис власти, кризис противоречий в интересах различных социальных групп, классов, в управлении обществом.

Организационные кризисы возникают вследствие противоречий в процессах обособления и интеграции, распределения функций, проектирования организационной структуры, как отделение административных единиц. Организационный кризис проявляется обострением противоречий в процессе организации производства и управления, например в виде излишней бюрократизации.

Психологические кризисы – это кризисы психологического состояния человека, например стресс. Технологический кризис – это кризис новых технологических идей в условиях наличия потребности в новых технологиях.

По причинам возникновения кризисы разделяются на природные, экологические, общественные. Первые вызваны воздействием человека на окружающую среду, землетрясениями, ураганами, пожарами, климатическими изменениями, наводнениями. Кризисы также могут быть предсказуемыми (закономерными) и данными (случайными).

Предсказуемые кризисы могут предсказываться и возникают под воздействием объективных факторов развития – необходимости модернизации производства, бизнес-процессов под воздействием макроэкономических факторов. Неожиданные кризисы возникают вследствие ошибок в управлении, действия сил природы, активизации социально-экономических процессов. Разновидностью предсказуемых кризисов является циклический кризис, возникающий периодически и имеющий известные фазы своего наступления и протекания, существуют также кризисы явные и латентные (скрытые). Первые протекают заметно и просто распознаются. Вторые – скрытые, развиваются незаметно и крайне опасны. Также кризисы подразделяются на легкие и глубокие. Глубокие кризисы могут дестабилизировать части или всю социально-экономическую систему. Легкие, мягкие кризисы протекают более последовательно и безболезненно. Совокупность возможных кризисов также делится на кратковременные и затяжные. Фактор времени чрезвычайно важен в кризисной ситуации, чем длительнее кризис, тем он проходит болезненнее. Затяжные проходят болезненно и сложно.

Классификационные критерии кризиса могут оцениваться и как его черты, «подсказывающие» или определяющие оценку ситуации, разработку и выбор удачных управленческих решений. Опасность кризиса существует всегда, поэтому важно видеть предпосылки возникновения кризисов и определять вредоносные последствия кризисов.

Признаки кризиса дифференцируются по типологической принадлежности: масштабы, острота, проблематика, причины, область развития, фаза проявления, возможные последствия.

В распознавании кризиса значение имеет оценка взаимосвязи проблем. Также в управлении соц.-экономической системой должен функционировать мониторинг антикризисного развития. Но для такого предсказания необходимы четкий набор признаков и показателей кризисного развития, методология их расчета и использования в анализе. Предсказание кризисов возможно путем анализа факторов и процесса развития кризиса. Для распознавания кризисов необходимо использовать всю систему показателей оценки состояния соц.-экономической системы. Поэтому необходима разработка новых, синтетических показателей для того, чтобы более точно и своевременно определять вероятность и момент наступления кризисных ситуаций.

Значение имеет не только система показателей, отражающих основные признаки кризиса, но и методология их практического использования. С методологией распознавания кризиса связана организация этой работы, которая предполагает наличие специалистов, функции их деятельности, взаимодействие в системе управления, статус рекомендаций или решений. Диагностирование и прогнозирование кризисов должно быть поставлено на профессиональную основу. Выход из кризиса зависит от способов анализа существенных противоречий и наличия специалистов в области антикризисного управления. В существование соц.-экономической системы заложена деятельность людей. Часто человеческий фактор – это предпосылка и источник кризиса. Противоречия интересов и объективная неравномерность их изменения влияют на неотвратимость кризисов и их положительное значение. В процессе развития системы повышается роль человека в стабильном ее развитии, которое означает не устранение кризиса, а предвидение и уверенное и своевременное, и по возможности, безболезненное его разрешение.

4. Сущности и закономерности экономических кризисов.

Возможностью возникновения экономических кризисов является разрыв между производством и потреблением. В рамках натурального хозяйства между производством и управлением существовала прямая связь. Предпосылки для экономических кризисов возникли и увеличивались с развитием товарно-денежных отношений. Разделение труда, развитие специализации и кооперации увеличивало разрыв между производством и потреблением. Но при простом товарном производстве вероятность кризисов не могла превратиться в необходимость. С развитием товарного производства и кредитноденежных и рыночных отношений усилился разрыв между производством и потреблением. При капитализме впервые возникло перепроизводство. Сущность экономического кризиса проявляется в излишнем производстве товаров по сравнению с совокупным спросом, в нарушении процесса воспроизводства общественного капитала, в массовых банкротствах фирм.

В теории экономических циклов отражаются закономерности воспроизводства, которое невозможно без периодических спадов и подъемов в производстве. Значительный вклад в анализ данного вопроса внес К. Маркс. Он определил предпосылки данных противоречий и доказал неотвратимость их в условиях анархии производства. Немарксистские школы первоначально выступили с отрицанием неизбежности экономических циклов, доказывали наличие саморегулирующих механизмов в модели свободной рыночной экономики. В дальнейшем ученые-экономисты отказались от крайних взглядов на экономические циклы в процессах воспроизводства.

5. Причины экономических кризисов.

Они различаются в зависимости от периода их возникновения и страны развертывания кризисных процессов. Одной из самых распространенных причин экономических кризисов является научно-технический прогресс.

К. Маркс полагал, что причины цикличности капиталистического воспроизводства – в самой природе капитализма, непосредственно в противоречиях между собственниками средств производства и наемными работниками.

Представители неоклассической школы видят различные предпосылки кризисов в экономике, не связывая их с противоречиями между собственниками средств производства и наемными рабочими.

Ближе к позиции К.Маркса экономисты, полагающие, что причина кризисов – отсутствие правильных пропорций между отраслями, хозяйствующими субъектами.

Теория неравновесия сочетается с теорией кризисов как порождения внешних условий – политических, демографических, природных. Ф. фон Хайек считал, что кризисы перепроизводства возникают из-за избыточного финансирования со стороны государства.

Согласно психологической теории кризиса И. Шумпетера, на каждой фазе экономического цикла у населения формируется свое отношение к инвестициям.

Экономической наукой к настоящему времени разработан целый ряд концепций экономических циклов. П. Самуэльсон, например, отмечает следующие: денежную теорию, которая выделяет в качестве причины цикла экспансию банковского кредита; теорию нововведений, объясняющую цикл использованием в производстве важных нововведений (И. А. Шумпетер, Х. Хансен); психологическую теорию, трактующую фазы циклов как следствие пессимистического и оптимистического настроения у людей (А. С. Пигу); теорию недопотребления, согласно которой циклы возникают при слишком большой доле дохода, идущей на сбережения, по сравнению с потреблением (Д. А. Гобсон, Р. Фостер и др.); теорию чрезмерного инвестирования, сторонники которой полагают, что источником спада может стать в большей степени излишнее, чем малое вложение средств (Ф. Хайек, Л. Мизес и др.); теорию солнечных пятен – погоды, урожая (У. С. Джевонс).

Первый этап охватывает период с начала XVIII в. до середины 1930-х гг. XX. Тогда доминировали концепции, утверждающие, что кризисы в экономике или вообще не возникают в условиях рынка (Дж. С. Милль, Ж.Б. Сэй, Д. Рикардо), либо возникают случайно и рыночная экономика способна самостоятельно их преодолевать (Ж.Ш. Сисмонди, Р. Родбертус, К. Каутский).

Второй этап охватывает период с середины 1930-х до середины 1960-х гг. Выделение этого периода связано с исследованиями Дж. М. Кейнса и с его выводом о том, что капиталистический

рынок содержит различные виды монополий и может включать разную степень воздействия государства.

Третий этап продолжается с середины 1960-х г. до настоящего времени.

Особенности данного периода.

1. Большое внимание уделяется разграничению экзогенных (внутренних) и эндогенных (внешних) причин цикличности рыночной экономики, причем именно эндогенным факторам стало уделяться преимущественное внимание.

2. Определилась позиция ряда ученых-экономистов, согласно которой государство в развитых странах далеко не всегда стремится к антикризисному регулированию, сглаживанию циклических колебаний и к стабилизации экономического равновесия, а провоцирует и поддерживает цикличность.

6. Фазы цикла и виды экономических кризисов

Классический цикл общественного воспроизводства состоит из четырех фаз. Первая фаза – кризис (спад). Происходит сокращение объема производства и деловой активности, заговаривание, падение цен, резко увеличивается количество банкротств, растет безработица. При этом в отраслях, производящих предметы повседневного спроса, производство сокращается в сравнительно меньших масштабах, в то же время потребители могут полностью отказаться от покупки оборудования, бытовой техники, предметов роскоши. Вторая – депрессия (стагнация). Она представляет собой фазу продолжительностью от 6 месяцев до трех лет адаптации хозяйствующего субъекта к новым условиям, фазу движения системы к новому равновесию. Уверенность собственника медленно восстанавливается, он не рискует крупными суммами, цены и условия хозяйствования стабилизируются. Третья – оживление, восстановление. Растут инвестиции, цены, объемы выпуска продукции, процентные ставки, снижается безработица. Оживление начинается с отраслей, выпускающих станки, оборудование. Создаются новые предприятия. Затем начинается новый, более высокий, чем прежде, подъем. Четвертая – подъем (бум). Это фаза, характеризующаяся активизацией инновационной деятельности, возникновением новых товаров и компаний, резким ростом инвестиций, курсов ценных бумаг, процентных ставок, цен и зарплаты, а также заговариванием складских помещений готовой продукцией. Подъем уже формирует базу для нового повторяющегося кризиса.

С учетом многообразия причин (возбудителей) возникновения циклов развития учеными-экономистами предлагаются следующие разновидности циклов: циклы Кондратьева, длинноволновые циклы, длительностью 40–60 лет: их основная предпосылка – научно-технический прогресс и инновационная деятельность. Циклы Кузнеца: их продолжительность ограничивается примерно 20 годами, а определяющими факторами являются изменения в отраслевой структуре и структуре воспроизводства. Циклы Джаглера периодичностью 7–11 лет, являющиеся итогом взаимодействия многообразных денежно-кредитных факторов. Циклы Китчина продолжительностью 3–5 лет порождаются динамикой запасов товарно-материальных ценностей на предприятиях. Частные хозяйственные циклы, охватывающие период от одного до 12 лет и существующие в связи с колебаниями инвестиционной активности.

После Кейнса западная экономическая мысль согласилась с выводами о цикличности социально-экономического развития и продолжила исследование структур и причин циклов, усиленно ищет пути и способы нивелирования негативных последствий влияния фаз спада на развитие социально-экономической системы.

Итак, во-первых, цикличность – это многомерное явление, которое носит общемировой характер. Более того, в специфических проявлениях цикличность присутствовала и в условиях директивно-плановой экономики. Во-вторых, цикличность в целом может также рассматриваться как своеобразная форма обеспечения поступательного развития экономики в условиях рыночных отношений. В-третьих, развитие социально-экономической системы происходит не по кругу, а по спирали, цикличность признается формой прогрессивного развития общества. В-четвертых, необходимо углублять объективные знания о циклах, их причинах и находить эффективные средства для сглаживания их отрицательных последствий.

Циклы бывают регулярные, или периодические, повторяются с определенной закономерностью, и нерегулярные. Регулярные кризисы перепроизводства дают начало новому циклу. К нерегулярным экономическим кризисам относятся промежуточные, частичные, отраслевые и структурные. Промежуточный кризис не начинает новый цикл, а приостанавливает стадии оживления или роста. Он слабее периодического и, как правило, носит локальный характер.

Частичный кризис отличается от промежуточного тем, что он охватывает не всю экономику, а какуюлибо сферу общественного воспроизводства. Отраслевой кризис охватывает одну из отраслей народного хозяйства. Структурный кризис является нарушением закона пропорционального развития системы. Он вызывается серьезными диспропорциями между отраслями, с одной стороны, и выпуском важнейших видов продукции в натуральном выражении, необходимых для сбалансированного развития – с другой.

7. Кризисы государственного управления: причины, последствия, преодоление

Кризис государственного управления – это особая форма политической системы общества, органов государственной власти, сопровождающаяся нестабильностью, снижением уровня управляемости социально—экономическими процессами, разбалансированностью политических институтов, обострением политических конфликтов, нарастанием противоречий в обществе.

Сущностными признаками кризиса государственного управления являются следующие: обострение экономических и социальных конфликтов; неспособность государственной власти управлять разрастающимися конфликтами, регулировать социально-экономические процессы и отношения прежними традиционными методами. Кризис государственного управления развивается поэтапно.

Первый, начальный этап характеризуется многочисленными конфликтами в обществе.

Второй этап– развитие конфликтных ситуаций в обществе до такой степени, когда они уже не могут быть разрешены путем компромиссов и отражают функциональное расстройство механизмов деятельности государственной власти, общественных институтов, несоответствие структур, форм и методов управления изменившимся социально—экономическим условиям.

Третий этап– развитие и обострение кризиса, включающие распад существующих политических структур и ведущие к рассеянию, обесцениванию государственной власти, утрате властными органами своего сущностного качества – оказывать управляющее воздействие на общественные процессы.

Впереходный период развития общества в качестве основной конфликтной доминанты выступает всеобъемлющий социально-политический конфликт, пронизывающий все важнейшие сферы общественной жизни.

Последовательность тактических действий по управлению конфликтом может выглядеть следующим образом: институционализация – установление норм и правил разрешения конфликта; легитимизация – постановка институциональной процедуры в жесткую зависимость от добровольной ответственности большинства участников конфликта соблюдать предложенные нормы и правила; структурирование противоборствующих групп; редукция конфликта, т. е. его постепенное ослабление за счет перевода на другой уровень.

Упорядочению конфликтов органами государственной власти и управления способствует правовое обеспечение их деятельности, установление демократической процедуры законодательства, действие всех государственных органов в рамках и на основе закона, соблюдение правовых процедур разрешения споров – все, что составляет фундаментальную основу и вектор движения общественно—политической системы к правовому государству, цивилизованному правопорядку.

Другим не менее важным средством профилактики кризисных ситуаций является упорядочение правового статуса государственных органов, политических партий, общественных организаций и движений, местного самоуправления.

8. Кризисы в развитии организации

Возможность кризиса определяется рискованным развитием, которое проявляется в вероятности возникновения кризиса, опасности кризисных ситуаций. Это могут быть факторы внешние и внутренние, общие и специфические.

Необходимо различать факторы, симптомы и причины кризиса. Симптомы проявляются в критериях и в динамике показателей, отражающих функционирование и развитие организации.

К проблеме возникновения кризисов в организации можно подойти и с системологических позиций. Система в процессе своей жизнедеятельности может находиться либо в устойчивом, либо в неустойчивом состоянии. Различают статическую и динамическую устойчивость. На устойчивость системы влияют внешние и внутренние факторы. Все переходные периоды можно классифицировать тремя уровнями.

Первый уровень(гомеостатический) связан с такими изменениями, которые отражаются только на поведении системы, но не изменяют ее структуры и элементного состава.

Второй уровень(инновационный) связан с такими изменениями, которые отражаются на структуре и элементном составе системы.

Третий уровень(бифуркационный) связан с такими изменениями, которые, значительным образом отражаются на структуре и элементном составе системы.

Одной из наиболее рациональных программ антикризисных мероприятий – выделение пятиэтапного цикла развития.

Первый этап имеет название эксплерентного. Он характеризует зарождение фирмы в рыночной экономической среде, формирование ее первоначальной структуры. Еще не оформились признаки полной внешней дифференциации и внутренней интеграции фирмы, но уже появились ее некоторые черты, посылки, потенциальные характеристики.

Такие организации (фирмы) называются эксплерентными. Компания продолжает расти и увеличиваться и вступает в новый этап – патентный. Третий этап развития организации – виолентный. Компания завоевывает устойчивое положение на рынке. Организация может успешно конкурировать. Виоленты – это фирмы со стратегией активного маркетинга, массовым выпуском пользующейся спросом продукции, крупные инновационные предприятия. Четвертый этап называется коммутантным. Он представляет собой состояние фирмы в период упадка, когда развитие заходит в тупик. Так появляются фирмы—коммутанты – малые и средние предприятия, ориентированные преимущественно на региональные рынки, использование достижений фирм виолентов. Пятый этап называется леталентным. Он характеризуется деструктуризацией фирмы, прекращением ее существования в прежней форме. На данной стадии возникают фирмы – леталенты. Это распадающиеся фирмы или фирмы, осуществляющие диверсификацию с полным изменением профиля деятельности.

В практике аУ очень важно уметь диагностировать наступление кризиса, отделять изменения переходного периода от изменений нормального функционирования фирмы.

9. Необходимость и возможность антикризисного управления

Термин «АУ» возник сравнительно недавно с началом реформирования экономики РФ и с постепенным вхождением страны в состояние кризиса. Очевидно, что для выхода экономики из кризиса необходим новый тип управления, кардинально отличающийся от менеджмента, осуществляемого в стабильных условиях.

Обострение кризиса в России вызвало потребность в директивном АУ. Этот особый тип управления получил название антикризисного.

История экономического развития многих стран и особенности развития воспроизводственных процессов в социально—экономических системах свидетельствуют, что кризисы и цикличность являются неотъемлемыми характеристиками любого процесса развития.

АУ– это такой вид управления, при котором развиты механизмы предвидения и мониторинга кризиса, анализа его природы, вероятности, признаков, применения методов снижения отрицательных последствий кризиса и использования его результатов для будущего более устойчивого развития.

Возможность антикризисного менеджмента связано с искусством выхода из критических ситуаций, деятельностью человека, который может искать и выбирать оптимальные пути выхода из кризисных ситуаций, мобилизовываться на выход из наиболее тяжелых и опасных ситуаций, использовать прошлый тысячелетний опыт преодоления кризисов, приспосабливаться к проблемным ситуациям. Также возможность аУ определяется знанием циклического характера развития социально—экономических систем, что позволяет предвидеть кризисные ситуации, готовиться к ним. Необходимость аУ определяется целями развития.

Все проблемы аУ можно распределить по четырем группам. Первая группа включает проблемы распознавания предкризисных ситуаций. Вторая группа проблем аУ связана с методологическими проблемами жизнедеятельности организации. Эта группа включает комплекс проблем финансово-экономического характера. Проблематику аУ можно представить и в дифференциации технологии управления (третья группа проблем). Она включает в самом общем рассмотрении проблемы мониторинга кризисов и разработки прогнозов развития социально—экономических систем, проблемы разработки управленческих решений. Четвертая группа проблем включает конфликтологию и селекцию персонала, которая всегда сопровождает кризисные ситуации.

10. Признаки и особенности АУ

АУ имеет предмет воздействия – проблемы и предполагаемые и реальные факторы кризиса, т. е. все проявления неумеренного совокупного обострения противоречий, вызывающих опасность крайнего проявления этого обострения, наступления кризиса. Любое управление должно содержать черты антикризисного и задействовать антикризисный механизм управления по мере вступления в полосу кризисного развития организации.

Сущность антикризисного менеджмента определяют следующие характеристики: 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 иных методов, опыта и искусства, специальных знаний; кризисами можно управлять; управление процессами выхода из кризиса способно ускорять эти процессы и минимизировать их последствия.

В зависимости от разновидности кризиса будет различаться и механизм управления им.

Особенности процессов и технологий антикризисного менеджмента можно выразить в следующем: мобильность и динамичность в использовании ресурсов, проведении изменений, реализации инновационных программ; использование программно—целевых методов разработки и реализации управленческих решений; ускорение процесса реализации антикризисных мер; повышение эффективности оценки управленческих решений и оптимизации управленческих решений.

Важным элементом системы ау являются его функции.

1. Функции ау – это виды деятельности, которые реализуют предмет ау и определяют его результат. Они отвечают на простой вопрос: что надо делать, чтобы управлять успешно на всех стадиях кризиса. Можно выделить шесть функций: предкризисное управление; управление в условиях кризиса, управление процессами выхода из кризиса, стабилизация неустойчивых ситуаций (обеспечение управляемости), минимизация потерь и упущенных возможностей, своевременное принятие решений.

2. Важнейшей чертой антикризисного менеджмента является интеграция неформального и формального управления.

3. Для ау особое значение имеет перспективность, возможность выбрать и построить рациональную стратегию развития.

Существуют разные стратегии ау. Наиболее важными являются следующие: предупреждение кризиса, подготовка к его появлению; ожидание зрелости кризиса для его преодоления; противодействие кризисным явлениям, замедления его процессов; стабилизация ситуаций посредством использования резервов, дополнительных ресурсов; рассчитанный риск; последовательный вывод из кризиса; предвидение и создание условий устранения последствий кризиса.

11. Эффективность АУ

Важным показателем ау является его эффективность. Она характеризуется соотношением эффекта, т. е. степени достижения целей смягчения, локализации или позитивного использования кризиса, и затраченных ресурсов. На эффективность ау влияют следующие факторы.

1. Профессионализм ау и специальная подготовка. АУ должно стать необходимым элементом любого управления: стратегического, креативного, производственного, экологического, финансового и пр.

2. Искусство управления, данное природой и приобретенное в процессе специальной подготовки, следует выделить особо в перечне факторов эффективности ау.

3. Методология разработки рискованных решений. Такая методология должна быть создана и освоена, потому что она в значительной мере определяет такие качества управленческих решений, как своевременность, полнота отражения проблемы, конкретность, организационная значимость.

4. Научный анализ обстановки, прогнозирование тенденций. Видение будущего и не субъективное, а основанное на точном, научно обоснованном анализе позволяет постоянно осуществлять мониторинг приближающегося кризиса.

5. Важным фактором эффективности ау является также корпоративность, т. е. понимание и принятие всеми работниками целей организации, готовность самоотверженно работать для их достижения, это особый вид интеграции всех сотрудников, развитие внутреннего патриотизма и энтузиазма.

6. Лидерство также входит в совокупность факторов эффективного ау.

7. Оперативность и гибкость управления заключаются в изменении управления в соответствии с ситуациями, адаптации управления к условиям кризиса.
8. Стратегия и качество антикризисных программ. Во многих ситуациях возможна потребность в изменении стратегии управления и в разработке специальных программ антикризисного развития.
9. Отдельным пунктом следует выделить человеческий фактор. Здесь подразумевается обязательное наличие антикризисной команды – ближайших помощников антикризисного менеджера, которые могут пользоваться его особым доверием.
10. Система мониторинга кризисных ситуаций является крайне важным фактором эффективности а.у. Это организованные действия по непрерывному постоянному определению вероятности и реальности наступления кризиса для его своевременного обнаружения и распознавания.

12. Понятие технологии АУ.

Любое управление представляет собой процесс, т. е. последовательность операций, приемов, методов формирования и осуществления воздействия на управляемый объект. Этот процесс имеет естественное закономерное содержание, которое определяется сущностью управления: целеполагание, оценка ситуации, нахождение главной проблемы, принятие и реализация управленческого решения.

Но в рамках общего содержания процесса управления могут быть различные варианты формирования воздействия, которые отражают особенности субъекта и объекта управления, конкретные обстоятельства, опыт и компетенцию менеджера и персонала управления и другие характеристики практических условий управленческой деятельности.

В соответствии с этим процесс управления сознательно выстраивается по критериям рациональности, экономии времени, использования ресурсов, максимальной эффективности, характеру возникающих проблем. Это и называется технологией управления, которая заключается в выборе и реализации определенной последовательности, параллельности, комбинации операций при разработке управленческого решения.

АУ, как и любое другое, характеризуется определенными технологическими схемами управления. Но специфика а.у. отражает и специфику его технологии. Здесь существенное влияние могут оказывать факторы дефицита времени, снижения управляемости, конфликтности интересов, высокой степени неопределенности и риска, сложного переплетения проблем, давления внешней среды, снижения конкурентоспособности, нарушения баланса власти.

Технология а.у. — это комплекс последовательных мер предупреждения, профилактики, преодоления кризиса, снижения уровня его отрицательных последствий. Она предполагает большую исследовательско-аналитическую и социально-организационную деятельность. Технологию а.у. нельзя сводить только к поиску вариантов поведения — это технология активной управленческой деятельности, характеризующейся полным комплексом функций, ролей и полномочий

13. Механизм управления в кризисной ситуации.

Технологическую схему антикризисного управления можно представить в виде восьми блоков.

Блок 1. Создание специализированной рабочей группы. Она может состоять из персонала организации и из работников, приглашенных со стороны лишь на время возможной или реальной кризисной ситуации.

Блок 2. Предполагается проверка целесообразности и своевременности проведения мероприятий по антикризисному управлению. Если есть обоснование целесообразности и своевременности «включения» антикризисного управления, совершается переход к блоку 3.

Блок 3. На этом этапе создаются антикризисные управленческие решения.

Блок 4. На четвертом этапе создается система реализации мероприятий по разрешению острых противоречий в организации.

Блок 5. На этом этапе антикризисного управления осуществляется организация выполнения управленческих решений. Это конкретные организационно—практические мероприятия, реализация которых в четко определенной последовательности позволит достигнуть целей, поставленных в антикризисном управлении.

Блок 6. На следующем этапе необходимы оценка и анализ качества выполнения управленческих решений по показателям деятельности организации.

Блок 7. Теперь проверяется целесообразность проведения дальнейших работ по выводу организации из кризисной ситуации, определению стадии антикризисной программы.

Блок 8. На заключительном для данной технологической схемы этапе антикризисного управления разрабатываются мероприятия по прогнозированию будущих кризисных ситуаций.

Важной является система контроля и раннего обнаружения признаков предстоящей кризисной ситуации. Укажем здесь лишь основные ее моменты.

1. Серьезным предупреждением грядущего неблагоприятия предприятия может быть отрицательная реакция партнеров по бизнесу, кредиторов, банков, поставщиков, потребителей на различные мероприятия, проводимые организацией.

2. Грядущую кризисную ситуацию характеризуют также изменения финансовых показателей, финансовая отчетность и результаты аудиторских проверок.

Предметом тщательного наблюдения здесь являются:

1) задержки с предоставлением бухгалтерских документов;

2) увеличение или уменьшение материальных запасов (может свидетельствовать о сознательных действиях или о неспособности компании осуществить поставки);

3) изменения в активной и пассивной частях бухгалтерского баланса;

4) уменьшение доходов предприятия и падение его прибыльности, обесценивание его акций, установление чрезмерно низких или высоких цен на продукцию и т. д.;

5) увеличение задолженности предприятия поставщикам и кредиторам.

14. Параметры контроля кризисных ситуаций в механизмах АУ.

Важнейшим моментом в правильно организованной деятельности по выводу предприятия из кризисной ситуации является сбор исходной информации о ситуации в нем и первичный анализ деятельности.

Такой сбор и анализ могут вестись с различными целями по различным методикам, что объясняется спецификой конкретной ситуации.

К основным направлениям анализа финансового состояния организации относят: анализ динамики состава и структуры имущества организации; анализ состояния запасов и затрат; оценку движения источников финансирования; анализ финансовых коэффициентов. Финансовые результаты деятельности предприятия в рыночных условиях оцениваются также целой системой индикаторов, важнейшее место среди которых занимает прибыль.

Информация о размерах и форме высоколиквидных активов организации, как правило, сосредоточена в следующих источниках: балансе, главной книге, договорах.

На предприятии, находящемся в кризисе, часто происходят кражи и хищения.

Возможные методы хищений и их отражение в документах таковы: регулярные хищения через обналичку, перевод денег по договорам поставки, учреждение новых фирм и перевод туда денег, хищения при поставках, сбыт неучтенной готовой продукции, завышение расходов сырья, фиктивный наем работников.

Технология контроля в области управленческого учета такова: требуется выяснить, как организовано поступление управленческой информации руководству организации; какая информация, из каких подразделений и от каких лиц, как часто и кому поступает; определить, достаточна ли она для специалистов по антикризисному управлению, а также позволяет ли она руководству оперативно управлять.

При работе с себестоимостью можно разбить бизнес-процессы компании на три части: поставки – производство – сбыт, оценить резервы снижения себестоимости на этих трех стадиях, определить, имеется ли в организации программа снижения себестоимости, при расчете себестоимости и калькулировании затрат учесть временной фактор, грамотно нормировать себестоимость, производить калькулирование, учет, контроль и регулирование маржинального дохода, организовать постоянный динамичный пересчет себестоимости, провести анализ сбыта, определить, какую площадь занимает производство основной продукции, проанализировать, насколько часто меняется оборудование, определить, как можно использовать свободные площади, оценить возможность проведения среди руководства и сотрудников организации опросы.

Следующим этапом будет являться анализ функционирования системы продаж и маркетинга организации.

Технология антикризисного управления должна учитывать конкретные обстоятельства, являться результатом искусства управления и важнейшим фактором, обеспечивающим его успех.

15. Роль государства в АУ

Анализ итогов реформ в современной России показывает, что усилия государства должны сосредоточиваться на поиске путей, направленных на максимальное использование имеющегося научно—технического и производственного потенциала, сохранение человеческого капитала, обеспечение широкой социальной поддержки реформ. Должны разрабатываться конкретные методы проведения активной институциональной, промышленной и социальной политики.

Центральная теоретическая проблема развития – баланс государства и рынка. Вопрос сейчас не стоит концептуально: вмешиваться или нет государственной власти в сферу экономики. Мировой опыт подтверждает, что рынок не может развиваться в вакууме, он нуждается в правовой и регулирующей основе.

Государство формирует такую основу для развития, защищая и охраняя права собственности, создавая правовые и другие регулирующие системы, содействуя эффективной предпринимательской деятельности граждан и сохранению окружающей среды. Воздействие государства может осуществляться в виде регулирования частной активности, принимать форму финансовой поддержки или трансфертов и т. п.

Динамика выхода из кризиса, а затем и экономического роста определяется не силой государства, а эффективность косвенного воздействия и регулирования институциональных форм в рыночной среде, стимулирования конкуренции, завершения структурной перестройки экономики. За кризисом, представляющим собой разрушение всего устаревшего и ведущего к пересмотру прежних представлений, важно увидеть основы нового уровня развития национальной хозяйственной системы.

Эта функция государства реализуется путем развития демократии, поддержания социально ориентированного характера реформ, осуществления политики в интересах общества в целом, а не каких-либо групп и элит. Речь идет об интеграции государственной власти в структурный механизм общества, предполагающий регулярную смену администраций в соответствии с волей избирателей и защищающий общество от монополизации власти. Решить эту задачу можно лишь при наличии государственного и общественного контроля за властью.

Во-1, согласно Гражданскому кодексу Российской Федерации федеральная собственность передается предприятиям на праве хозяйственного ведения, учреждениям – на праве оперативного управления.

Во-2, это предприятия с государственной долей в уставном капитале. Они также являются объектами воздействия со стороны государства путем включения в органы управления этих предприятий представителей государства.

В—3, государство обладает недвижимым имуществом. Это золотой фонд государственной собственности, который всегда в цене и должен постоянно эффективно функционировать.

В—4, с деятельностью государства тесно связаны земельные отношения. В этой сфере действуют более сотни законодательных актов, которые нередко носят противоречивый характер и не способствуют эффективному развитию сельскохозяйственного производства.

16. Виды государственного регулирования кризисных ситуаций.

Финансовое регулирование. Это управление совокупностью денежных средств, находящихся в распоряжении домохозяйства, предприятий или государства. В стране централизованные финансовые ресурсы аккумулируются бюджетной системой и внебюджетными фондами, которые обеспечивают их перераспределение в соответствии с принятыми критериями и условиями.

Бюджетная политика в известной мере реализует и общие цели, которые стоят перед любой бюджетной системой. Это концентрация и централизация финансовых ресурсов, воздействие на экономический рост и занятость, обеспечение экономических и политических функций государства.

Специфика ценового регулирования обусловлена тем, что высокие (близкие к мировым и даже превышающие их) цены на ресурсы обусловлены не столько монополизмом соответствующих товаропроизводителей, сколько разросшейся сферой промежуточных звеньев и высокими налогами на ресурсы. С названными выше тесно связана проблема крайне незначительного участия бюджетной системы в поддержке и развитии экономики, отсутствия действенных мер по повышению конкурентоспособности отечественных товаропроизводителей на внутреннем рынке.

Производство. Преодоление кризисного состояния требует создания материальной основы для повышения уровня жизни населения страны. Обеспечить решение этой задачи может только государство. Никакой другой институт не в состоянии добиться необходимой оптимизации

структуры народного хозяйства, внедрения достижений научно-технического прогресса в производство, преодоления сырьевой направленности экспорта.

До последнего времени политика государства сводилась к следующему. Промышленная политика направлена на активный рост промышленного производства за счет свертывания и ликвидации неэффективных, не удовлетворяющих требованиям рыночной экономики производств, поддержки конкурентоспособных производств и видов деятельности.

Ключевым звеном промышленной политики выступает повышение роли научнотехнического прогресса. НТП и тенденции глобализации и интеграции, усиление конкуренции обуславливают стремительное расширение и обновление ассортимента продукции, ее техническое усложнение, повышение наукоемкости.

Перераспределение дохода. Социально—экономический кризис сопровождается непропорциональным размещением капитала и труда, резким падением объемов производства в государственном секторе экономики. В результате расходы на социальные цели государство снижает тогда, когда потребность в социальной защите, напротив, резко возрастает.

В таких условиях стратегия социальной политики государства должна предусматривать регулирование рыночных сил. В этой деятельности главным является предотвращение абсолютной бедности.

Цель социального страхования – оградить каждого гражданина от резкого снижения уровня жизни и доходов. Цель выравнивания доходов – обеспечить каждому человеку возможность фактически перераспределять собственный доход.

17. Правовое регулирование несостоятельности (банкротства) предприятий.

Несостоятельность, банкротство, неплатежеспособность - явления одного порядка, характеризующие крайне неблагоприятное положение хозяйствующих субъектов, хотя и несовпадающие полностью по своему содержанию.

Юридическая суть несостоятельности (банкротства) состоит в том, что хозяйствующий субъект оказывается не в состоянии выполнить свои обязательства, взятые на себя по доброй воле или возложенные на него в силу сложившихся обстоятельств.

Нормативно-правовая основа несостоятельности (банкротства) предпринимателей представляет собой сложившуюся разветвленную систему нормативных актов различных уровней. В нее входят нормативные акты только федеральных органов государственной власти.

Признаки несостоятельности (банкротство) предпринимателей

Когда гражданин или юридическое лицо не способны удовлетворить требования кредиторов, в том числе исполнить свою временную обязанность по уплате обязательных платежей.

Основанием для обращения в арбитражный суд по поводу признания должника банкротом являются следующие обстоятельства:

1. гражданин неспособен удовлетворить требование кредиторов в течение трех месяцев с момента наступления даты их истечения и если сумма его обязательств превышает стоимость принадлежащего ему имущества (п. 1 ст. 3);
2. юридическое лицо неспособно удовлетворить требования кредиторов в течение трех месяцев с момента последней даты их исполнения (п. 2 ст. 3);
3. требования к должнику - юридическому лицу в совокупности составляет не менее пятисот, а к должнику - гражданину - не менее ста минимальных размеров оплаты труда (п. 2 ст. 5).

Банкротство юридического лица и граждан вправе установить арбитражный суд. При отсутствии возражений представителя должника - юридическое лицо самостоятельно может объявить о своем банкротстве и добровольной ликвидации.

18. Наблюдение как процедура банкротства.

Наблюдение – это процедура банкротства, применяемая к должнику в целях обеспечения сохранности его имущества и проведения анализа финансового состояния должника.

Сроки процедуры наблюдения законом не определены. Наблюдение прекращается с момента признания арбитражным судом должника банкротом и открытия конкурсного производства, или введения внешнего управления, или утверждения мирового соглашения.

Введение наблюдения не является основанием для отстранения руководителя должника и иных органов управления должника, которые продолжают осуществлять свои полномочия, но с определенными ограничениями. В числе таких ограничений Федеральным законом определено,

что органы управления должника могут совершать исключительно с согласия временного управляющего следующие виды сделок:

- 1) сделки, связанные с передачей недвижимого имущества в аренду, залог, с внесением указанного имущества в качестве вклада в уставный (складочный) капитал хозяйственных обществ и товариществ или с распоряжением таким имуществом иным образом;
- 2) сделки, связанные с распоряжением иным имуществом должника, балансовая стоимость которого составляет более 10 процентов балансовой стоимости активов должника;
- 3) сделки, связанные с получением и выдачей займов (кредитов), выдачей поручительств и гарантий, уступкой прав (требований), переводом долга, а также с учреждением доверительного управления имуществом должника.

Арбитражный суд вправе отстранить руководителя должника от должности в случае, если руководителем должника не принимаются меры по обеспечению сохранности имущества должника, чинятся препятствия временному управляющему при исполнении его обязанностей или допускаются иные нарушения требований законодательства РФ. В этих случаях исполнение обязанностей руководителя должника возлагается на временного управляющего.

Временный управляющий назначается арбитражным судом из числа кандидатур, зарегистрированных в арбитражном суде в качестве арбитражных управляющих. При отсутствии указанных лиц кандидатура временного управляющего предлагается государственным органом по делам о банкротстве и финансовому оздоровлению по запросу арбитражного суда.

Временный управляющий действует с момента его назначения арбитражным судом и до введения внешнего управления и назначения внешнего управляющего, или до принятия арбитражным судом решения о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства и назначения конкурсного управляющего, или до утверждения арбитражным судом решения об отказе в признании должника банкротом.

В случае временной неспособности временного управляющего исполнять возложенные на него обязанности арбитражный суд может назначить заместителя временного управляющего.

Временный управляющий вправе в числе прочих его правомочий обратиться в арбитражный суд с ходатайством о запрете совершать без его согласия сделки помимо вышеназванных, а также с ходатайством об отстранении руководителя должника от должности.

Временный управляющий продолжает исполнять свои обязанности до момента назначения внешнего управляющего или конкурсного управляющего.

19. Финансовое оздоровление.

Финансовое оздоровление осуществляется с целью проведения восстановительных мероприятий под контролем кредиторов и суда уже после принятия арбитражным судом заявления о признании должника несостоятельным (банкротом). Вводится арбитражным судом на основании решения собрания кредиторов, если имеется ходатайство учредителей должника, собственника имущества должника (унитарного предприятия), уполномоченного государственного органа, а также третьего лица при условии предоставления обеспечения исполнения обязательств должника. Размер обеспечения должен превышать размер обязательств должника не менее чем на 20 %. Арбитражный суд может также ввести финансовое оздоровление в противовес решению собрания кредиторов, если в качестве обеспечения исполнения обязательств должника будет предоставлена банковская гарантия, превышающая размер обязательств должника не менее чем на 20 %. Погашение задолженности перед кредиторами осуществляется с графиком погашения задолженности.

Одновременно с вынесением определения о введении финансового оздоровления арбитражный суд утверждает административного управляющего. Основная обязанность административного управляющего – контроль за ходом выполнения плана финансового оздоровления и графика погашения задолженности.

Административный управляющий в процессе финансового оздоровления обязан также:

- вести реестр требований кредиторов, за исключением случаев, предусмотренных Законом о банкротстве;
- созывать собрания кредиторов;
- предоставлять на рассмотрение собранию кредиторов информацию о ходе выполнения плана финансового оздоровления;
- осуществлять контроль за своевременностью и полнотой перечисления денежных средств на погашение требований кредиторов и т. д.

В ходе данной процедуры административный управляющий может быть либо освобожден арбитражным судом, либо отстранен от своих обязанностей. Не позднее чем за месяц до истечения срока финансового оздоровления должник обязан предоставить административному управляющему отчет о результатах проведения финансового оздоровления. На основании такого отчета административный управляющий составляет заключение и направляет его кредиторам и в арбитражный суд.

По итогам рассмотрения результатов финансового оздоровления арбитражный суд принимает одно из решений:

- определение о прекращении производства по делу о банкротстве;
- определение о введении внешнего управления при наличии возможности восстановить платежеспособность должника;
- решение о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства.

20. Внешнее управление.

Внешнее управление - Процедура банкротства, применяемая к должнику в целях восстановления его платежеспособности, Внешнее управление вводится арбитражным судом на основании решения собрания кредиторов на срок не более чем восемнадцать месяцев, который может быть продлен не более чем на шесть месяцев, если иное не установлено Федеральным законом "О несостоятельности. По ходатайству собрания кредиторов или внешнего управляющего установленный срок внешнего управления может быть сокращен. С даты введения внешнего управления: прекращаются полномочия руководителя должника, управление делами должника возлагается на внешнего управляющего; внешний управляющий вправе издать приказ об увольнении руководителя должника или предложить руководителю должника перейти на другую работу в порядке и на условиях, которые установлены трудовым законодательством;

прекращаются полномочия органов управления должника и собственника имущества должника - унитарного предприятия, полномочия руководителя должника и иных органов управления должника переходят к внешнему управляющему, за исключением полномочий органов управления должника, предусмотренных пунктом 2 настоящей статьи. Органы управления должника, временный управляющий, административный управляющий в течение трех дней с даты утверждения внешнего управляющего обязаны обеспечить передачу бухгалтерской и иной документации должника, печатей и штампов, материальных и иных ценностей внешнему управляющему; отменяются ранее принятые меры по обеспечению требований кредиторов; аресты на имущество должника и иные ограничения должника в части распоряжения принадлежащим ему имуществом могут быть наложены исключительно в рамках процесса о банкротстве; вводится мораторий на удовлетворение требований кредиторов по денежным обязательствам и об уплате обязательных платежей. Установленный арбитражным судом срок внешнего управления продлевается арбитражным судом в случае, если: собранием кредиторов принято решение об утверждении или изменении плана внешнего управления, в котором предусмотрен срок внешнего управления, превышающий первоначально установленный срок, но не более чем максимальный срок внешнего управления; собранием кредиторов по результатам рассмотрения отчета внешнего управляющего в связи с итогами внешнего управления принято решение об обращении в арбитражный суд с ходатайством о продлении внешнего управления на срок, предусмотренный решением собрания кредиторов, но не более чем максимальный срок внешнего управления. Внешнее управление не может быть продлено на срок, превышающий совокупный срок финансового оздоровления и внешнего управления.

21. Конкурсное производство.

Конкурсное производство – это процедура банкротства, применяемая к кредитной организации, признанной банкротом, в целях соразмерного удовлетворения требований кредиторов. Конкурсное производство является ликвидационной стадией конкурсного процесса.

Срок конкурсного производства не может превышать одного года.

С момента принятия арбитражным судом решения о признании кредитной организации банкротом и об открытии конкурсного производства наступают следующие последствия:

- продолжают действовать последствия отзыва у кредитной организации лицензии на осуществление банковских операций, предусмотренных Законом о банках;
- сведения о финансовом состоянии кредитной организации прекращают относиться к сведениям, признанным конфиденциальными или составляющими коммерческую тайну;

- совершение сделок, связанных с отчуждением имущества кредитной организации или влекущих за собой передачу ее имущества третьим лицам во владение и пользование;
- все требования кредиторов по денежным обязательствам, об уплате обязательных платежей, иные имущественные требования;
- исполнительные документы, исполнение по которым прекратилось в соответствии с ФЗ «О несостоятельности кредитных организаций», подлежат передаче судебными приставами-исполнителями, а также органами и организациями, исполняющими требования судебных актов и актов других органов, конкурсному управляющему;
- снимаются ранее наложенные аресты на имущество кредитной организации и иные ограничения распоряжения имуществом кредитной организации.

22. Мировое соглашение.

Соглашение мировое - 1. Соглашение сторон, которое прекращает судебный спор на основе взаимных уступок. 2. Процедура достижения договоренности между должником и кредиторами относительно отсрочки и (или) рассрочки причитающихся кредиторам платежей или скидки долгов. 1. При заключении мирового соглашения стороны могут предусмотреть порядок распределения судебных расходов, а также издержек по оплате помощи адвоката. Мировое соглашение можно заключить не только во время судебного разбирательства, но и в других стадиях процесса - при рассмотрении дела кассационной инстанцией, в стадии исполнения судебного решения. Возможность разрешения спора путем мирового соглашения выясняется судьей и в процессе подготовки дела к судебному разбирательству. Контроль за законностью мирового соглашения принадлежит суду: он не утверждает мировое соглашение, если оно противоречит закону или нарушает чьи-либо права или охраняемые законом интересы. Условия мирового соглашения, изложенные стороной в судебном заседании устно, заносятся в протокол судебного заседания и подписываются обеими сторонами. Мировое соглашение, представленное в письменном виде, приобщается к делу. При утверждении мирового соглашения суд выносит определение о прекращении производства по делу, в котором указываются условия мирового соглашения. 2. Мировое соглашение может быть заключено лишь в отношении требований четвертой и последующих очередей при распределении конкурсной массы. Такое соглашение заключается в письменном виде и подлежит утверждению арбитражным судом и считается принятым, если за его заключение высказалось не менее двух третей (по сумме требований) конкурсных кредиторов четвертой и последующих очередей.

23. Процедуры банкротства финансовых организаций.

Процедуры несостоятельности (банкротства) – предусмотренная законодательством совокупность мер в отношении должника, направленных на восстановление его платежеспособности или ликвидацию.

1. Восстановительные процедуры – направлены на предотвращение банкротства. Инициатива исходит от кредиторов, иного лица по соглашению с должником. Два вида: досудебная санация – оказание финансовой помощи в размере, достаточном для восстановления платежеспособности должника; судебная санация – восстановительные мероприятия в рамках уже возбужденного дела о банкротстве.
2. Наблюдение – осуществляется в целях обеспечения сохранности имущества должника, проведения анализа его финансового состояния, составления реестра требований кредиторов и проведения первого собрания кредиторов. Вводится после рассмотрения обоснованности требований заявителя, а на основании заявления должника – с даты принятия такого заявления.
3. Финансовое оздоровление – осуществляется с целью проведения восстановительных мероприятий под контролем кредиторов и суда уже после принятия арбитражным судом заявления о признании должника несостоятельным. Основание: решение собрания кредиторов, по ходатайству учредителей должника, третьего лица при условии предоставления обеспечения исполнения обязательств должника.
4. Внешнее управление включает комплекс мероприятий по восстановлению платежеспособности должника с передачей полномочий по управлению должником внешнему управляющему. Срок не более 18 месяцев и может быть продлен на срок не более 6 месяцев. Совокупный срок финансового оздоровления и внешнего управления не может превышать 2 лет.
5. Конкурсное производство, в результате которого прекращаются существование юридического лица или предпринимательская деятельность гражданина. Основанием является признание

должника банкротом. Срок не более 1 года, может быть продлен еще на 6 месяцев. После расчетов с кредиторами арбитражный суд выносит определение о завершении производства.

6. Мирное соглашение состоит в заключении должником и кредиторами на любой стадии рассмотрения дела о банкротстве соглашения об улаживании спора на определенных ими условиях. Мирное соглашение утверждается арбитражным судом.

7. Упрощенные процедуры применяются в целях более быстрого исключения из имущественного оборота субъектов, которые практически прекратили свою деятельность, находятся в процессе ликвидации, а также тех, местонахождение которых неизвестно. В этом случае наблюдение, финансовое оздоровление или внешнее управление не применяются.

24. Особенности банкротства кредитных организаций.

Кредитная организация – юридическое лицо, которое для получения прибыли как основной цели своей деятельности на основании лицензии Центрального банка Российской Федерации имеет право осуществлять банковские операции, предусмотренные настоящим Федеральным законом. Кредитная организация образуется на основе любой формы собственности как хозяйственное общество.

Категория кредитных организаций отнесена Законом в одну группу со страховыми организациями и с профессиональными участниками рынка ценных бумаг. Эта группа объединена в законе как особенности банкротства так называемых финансовых организаций.

Применительно к банкротству всех этих субъектов, отнесенных к категории финансовых организаций, допускается применение неких общих особенностей, которые должны быть установлены Федеральным законом о несостоятельности финансовых организаций.

Из этого следует, что именно Закон «О несостоятельности (банкротстве) кредитных организаций» устанавливает особенности банкротства кредитных организаций, и этот Закон должен быть положен в основу исследования этих особенностей.

Нужно отметить еще один факт – кредитная организация считается неспособной, если соответствующие обязанности не исполнены ею в течение 1 месяца с момента наступления даты их исполнения и (или) если после отзыва у кредитной организации лицензии на осуществление банковских операций стоимость ее имущества (активов) недостаточна для исполнения обязательств кредитной организации перед ее кредиторами.

Дело о банкротстве может быть возбуждено арбитражным судом только после отзыва Банком России лицензии на основании заявления. Заявителем могут быть должник, кредитор, уполномоченный орган, а также Банк России. Отличительной особенностью банкротства кредитных организаций является участие Банка России в деле о банкротстве или в арбитражном процессе по делу о банкротстве, а также повсеместное участие этого лицензирующего органа и его значительная роль при применении мер по предупреждению банкротства и различных процедурах банкротства.

Банк России обязан ответить в месячный срок. Представление арбитражному суду копии приказа Банка России об отзыве лицензии на осуществление банковских операций в указанный выше срок является основанием для возбуждения производства по делу о банкротстве.

При получении в месячный срок ответа Банка России заявление о признании ее банкротом возвращается кредитору. В этом случае лицо, направившее в Банк России заявление об отзыве у кредитной организации лицензии, вправе требовать в арбитражном суде возмещения Банком России убытков, причиненных непринятием Банком России решения об отзыве у кредитной организации указанной лицензии либо непринятием Банком России решений об осуществлении мер по предупреждению банкротства кредитной организации.

25. Диагностирование банкротства и этапы диагностики кризиса.

В настоящее время для диагностики банкротства предприятий применяется ограниченный круг параметров.

1. Коэффициент текущей ликвидности отражает совокупную обеспеченность предприятия оборотными и денежными средствами для ведения эффективной деятельности:

Текущие активы + Расходы будущих периодов / (Текущие пассивы – (Доходы будущих периодов + Фонды потребления + Резервы будущих расходов)).

2. Коэффициент обеспеченности собственным оборотным капиталом отражает наличие собственных оборотных средств на предприятии:

Текущие активы – Текущие пассивы / Текущие активы.

3. Коэффициент восстановления платежеспособности за период, равный 6 месяцам:

$K_{вп} = (K_{тл} + 6/T (K_{тл} - K_{тлн}))/2$, где – значение коэффициента текущей ликвидности на конец отчетного периода; Т – отчетный период;

$K_{тлн}$ – значение коэффициента текущей ликвидности на начало отчетного периода. Если $K_{вп} > 1$, то у предприятия есть возможность для восстановления своей платежеспособности; если $K_{вп} < 1$, то у предприятия нет реальной возможности восстановить свою платежеспособность в ближайшее время.

При < 1 рассчитывается коэффициент уплаты платежеспособности предприятия:

$K_{уп} = (K_{тл} + 3/T (K_{тл} - K_{тлн}))/2$.

Если $K_{уп} > 1$, то предприятие имеет возможность не утратить платежеспособность. При $K_{уп} < 1$ предприятие скорее всего утратит свою платежеспособность.

При неудовлетворительной структуре баланса ($K_{тл}$ и $K_{оск}$ ниже нормативных), но при существовании возможности для восстановления платежеспособности в определенный период признание предприятия неплатежеспособным может быть отсрочено на шесть месяцев.

Может возникнуть такая ситуация, при которой $K_{тл}$ и $K_{оск}$ выше нормативных, но $K_{уп} < 1$ и предприятие не признается неплатежеспособным. В таком случае из—за реальной угрозы утраты предприятием платежеспособности оно ставится на соответствующий учет в Мингосимущества по делам о несостоятельности (банкротстве) предприятий.

Диагностика кризисной ситуации является наравне с методами ее преодоления незаменимой частью любой управленческой политики. Она дает данные, которые можно будет использовать в будущих периодах, указывает на ошибки и недостатки существующей производственной и управленческой системы, выявляет причины возникновения кризисной ситуации.

Первый этап. Установление объекта анализа.

Установление объекта исследования, или, другими словами, очага кризиса. На этом этапе оценивается масштаб кризиса и его возможный уровень и характер. Если кризис локальный, то это скорее всего свидетельствует о внутренних причинах его возникновения, которые достаточно легко обнаружить. Если же ситуация имеет более глубокий характер и стабильное финансовое положение фирмы находится под угрозой или уже нарушилось, то можно говорить о совокупности факторов, повлиявших на состояние предприятия.

Второй этап. Определение системы параметров.

Определение системы основных параметров и показателей, по данным которых можно будет судить о состоянии предприятия на данный период. Также на этом этапе определяются методы сбора данных показателей. Если позволяют сроки, то устанавливается возможность проведения аналогии данных отчетного (кризисного) периода с прошлыми периодами. Это поможет выявить уровень отклонения в деятельности предприятия и точнее определить глубину кризиса.

Третий этап. Определение ответственных лиц.

Руководитель предприятия обычно имеет команду менеджеров, которая в кризисной ситуации выполняет функции антикризисного отдела (если такового не имеется на предприятии).

Четвертый этап. Исследование среды бизнеса.

Как уже отмечалось, факторы возникновения кризисной ситуации могут быть как внутренние, так и внешние. Если данные о внутренней среде свидетельствуют об отсутствии причин внутри предприятия, то исследуется внешняя среда. Во многих организациях с целью экономии времени идет одновременная оценка внутренних и внешних факторов. Однако это требует больших усилий и, как правило, затрат.

Пятый этап. Обоснование выводов.

На этом этапе обрабатывается вся полученная информация. Часто устраиваются переговоры, на которых обсуждается текущее состояние предприятия. Определяются первоочередные направления и задачи.

Шестой этап. Разработка плана и выбор стратегии.

Этот этап является заключительным. План составляется на основе работы всех предыдущих этапов. В этом периоде определяются основные меры и методы преодоления сложившейся ситуации.

Для диагностики состояния кризисного предприятия часто приглашаются специалисты из фирм и агентств.

Это независимые аудиторы, маркетологи, исследователи и т. д.

26. Модели прогнозирования банкротства Альтмана и Бивера.

Двухфакторная модель Альтмана.

модель Альтмана рассчитывается по формуле:

$$Z = -0,3877 - 1,0736 * A + 0,579 * B.$$

Где:

A – коэффициент текущей ликвидности(стр.290/стр.690); B – финансовой независимости(стр590+стр690)/стр490.

В России эту модель подробно исследовала М.А. Федотова, которая советует добавить к этой модели показатель рентабельности активов. Достоинство этой модели простота и малый объем необходимой информации. Недостаток – невысокая точность прогнозирования банкротства.

Пятифакторная модель Альтмана (Z-score).

Модель Альтмана рассмотрена с помощью «методологического сдвига» - разработка модели строилась на основе множественного дискриминантного анализа (MDA-анализ) благодаря которому высчитывались веса при коэффициентах в модели. Z-score Альтмана рассчитывается по следующей формуле:

$$Z = 1,2 * A + 1,4 * B + 3,3 * C + 0,6 * D + 0,99 * E$$

Где:

A – оборотный капитал/ сумму активов =(стр290-230-690)/стр300.

B – не распределенная прибыль/ сумма активов = стр190 (ф.№2)/стр300.

C – операционная прибыль/ сумма активов = стр140/стр300.

D – рыночная стоимость акций/ заемные пассивы = рыночная стоимость акций/(стр590+690)

E – выручка/ сумма активов = стр010(ф.№2)/стр300

Критическое значение показателя $Z = 2,675$, сравнение этого критического показателя со значениями для каждой конкретной фирмы позволит судить о возможном банкротстве за 2-3 года до его наступления (если $Z < 2,675$). Если показатель предприятия $Z > 2,675$, то это говорит о ее финансовой устойчивости. Для того что бы определить вероятность риска банкротства можно использовать следующую таблицу:

Значения Z	Лингвистическая переменная банкротства	Вероятность банкротства, %
1,8 и меньше	Очень высокая	80-100
От 1,81 до 2,7	Высокая	35-50
От 2,8 до 2,9	Возможная	15-20
3,0 и выше	Очень низкая	0

Точность модели составляет 95% для прогнозирования банкротства за 1 год и 83% для прогнозирования за 2 года, которая снижается с увеличением горизонта прогнозирования.

Недосток: ее можно применять только для предприятий, котирующих свои акции на фондовом рынке, так как только для них можно получить рыночную стоимость собственного капитала, что бы решить эту проблему Альтман предложил модифицированную модель.

Модифицированная модель Альтмана для компаний, чьи акции торгуются на фондовом рынке, имеет вид:

$$Z = 0,717 * A + 0,847 * B + 3,107 * C + 0,42 * D + 0,995 * E$$

В нашей формуле пятифакторной модели мы заменили значение рыночной стоимости капитала на балансовую стоимость капитала (стр. 490 Формал) в коэффициенте D.

D – балансовая стоимость собственного капитала/ заемные пассивы = стр 490/(стр590+690)

Если $Z < 1,23$, то компания станет банкротом в ближайшие 2-3 года, если Z лежит в диапазоне от 1,23 до 2,89, то ситуация неопределенна, если $Z > 2,89$ – компания финансово устойчива.

У.Бивер, Отличительной особенностью системы Бивера является то, что в ней не предусмотрен интегральный показатель (как, к примеру у Альтмана), а также не рассчитываются веса при коэффициентах. Значения коэффициентов сравниваются с контрольно-нормативными значениями для трех состояний предприятия:

1 состояние. Финансово устойчивое предприятие

2 состояние. Для предприятий, которые стали банкротами в течение 5 лет

3 состояние. Для предприятий, которые стали банкротами в течение 1 года

Коэффициент	Вычисление коэффициента	1 состояние	2 состояние	3 состояние
Коэфф. Бивера	(Чистая прибыль + Амортизация) / (Долгосрочные + текущие обязательства)	0,4-0,45	0,17	-0,15
Рентабельность активов, %	Чистая прибыль * 100 / Активы	6-8	4	-22
Финансовый «рычаг»		<0.37	<0.5	<0.8

	(Долгосрочные + текущие обязательства) / Активы			
Кэфф. покрытия активов чистым оборотным капиталом	(собственный капитал – Внеоборотные активы) / Активы	0,4	<0,3	<0,06
Кэфф. покрытия	Оборотные активы / текущие обязательства	<3,2	<2	<1

27. Методы комплексной оценки финансового состояния предприятия

Понятие комплексной оценки. Комплексная оценка хозяйственной деятельности представляет собой ее характеристику, полученную в результате комплексного исследования, т. е. одновременного и согласованного изучения совокупности показателей, отражающих все (или многие) аспекты хозяйственных процессов, и содержащую обобщающие выводы о результатах деятельности производственного объекта на основе выявления качественных и количественных отличий от базы сравнения (плана, нормативов, предшествующих периодов, достижений на других аналогичных объектах, других возможных вариантов развития). Для того чтобы комплексная оценка была действенным орудием хозяйственного управления, необходимо разрабатывать практические методы ее конструирования, которые можно было бы использовать в ежедневной работе экономистов-аналитиков. Комплексная оценка служит инструментом учета, анализа и планирования; индикатором научно-технического состояния хозяйственного объекта в изучаемой совокупности; критерием сравнительного оценивания коммерческой деятельности предприятий и их подразделений; показателем эффективности принятых ранее управленческих решений и полноты их реализации; основой выбора возможных вариантов развития производства и показателей ожидаемых результатов в будущем: стимулятором производства. В настоящее время, к сожалению, существуют препятствия как методологического, так и организационного характера тому, чтобы комплексная оценка удовлетворяла этим требованиям. Поэтому нередко возникают ситуации, когда полученные тем или иным приемом обобщающие оценки производственно-хозяйственной деятельности не соответствуют экономической действительности или на практике не оправдывают усилий, затраченных на сбор и обработку данных.

При малом числе оцениваемых параметров и относительно небольшом количестве объектов балансовые комиссии как основные звенья на предприятиях, занимающиеся обобщением результатов работы, удачно справляются с поставленными перед ними задачами выявления комплексной оценки.

При увеличении количества объектов и особенно показателей-критериев оценки решение задачи усложняется. Теоретически следует, что надо оценивать достижения предприятий или их подразделений по одному какому-либо показателю, синтезирующему все стороны деятельности этого объекта. Однако, сложность производственно-хозяйственной деятельности не позволяет выделить из числа обобщающих результативных показателей какой-либо один в качестве основного. Задача сводится к определению комплексной оценки хозяйственной деятельности на основе системы показателей с агрегированием различных приемов качественного и количественного анализа. При этом эффективность производственно-хозяйственной деятельности одного хозяйственного объекта может сравниваться с эффективностью деятельности других объектов. В данном случае принято говорить о превращении комплексной оценки в сравнительную комплексную оценку производственно-финансовой деятельности. Причем саму процедуру комплексной сравнительной оценки можно типизировать и расчленять на следующие относительно самостоятельные этапы:

конкретизация целей и задач комплексной оценки;

выбор исходной системы показателей;

организация сбора исходной информации;

расчет и оценка значений частных показателей (мест, балльных оценок, коэффициентов по исходным показателям и т. д.);

обеспечение сравнимости оцениваемых показателей (определение коэффициентов сравнительной значимости);

выбор конкретной методики, т. е. разработка алгоритмов программ расчета комплексных сравнительных оценок;

28. Реструктуризация предприятия.

Реструктуризация предприятия – это структурная перестройка в целях обеспечения эффективного распределения и использования всех ресурсов организации. Ее цели:

- 1) обеспечить стабильное и эффективное функционирование;
- 2) увеличить объем поступлений в бюджеты субъектов Российской Федерации и городов;
- 3) оздоровить обстановку за счет увеличения рабочих мест и регулярно выплачиваемой заработной платы.

При реструктуризации должны быть соблюдены следующие требования:

- сохранение сформировавшегося научного, технического, производственного и кадрового потенциала;
- согласование интересов всех сторон, целевая ориентация на сбалансированность, гармонию интересов фирмы, потребителей и общества;
- решение проблем погашения задолженности перед кредиторами;
- увеличение реальных поступлений в бюджет;
- минимально возможное сокращение и создание новых рабочих мест;
- защита прав акционеров. Реструктуризация, являясь составляющей частью стратегии, представляет собой лишь один из инструментов достижения долгосрочных целей предприятия. Далее должны быть задействованы механизмы использования имеющихся у предприятия преимуществ.

При разработке и реализации стратегии происходят итерационный процесс оценки внешних условий деятельности, внутрифирменного потенциала; идентификация внутрифирменного потенциала и внешних условий; выбор стратегии; разработка мер реализации этой стратегии.

29. Роль стратегии в АУ.

В жизненном цикле любого предприятия возможно наступление кризиса, причем он может возникнуть абсолютно на всех этапах развития. Кризисы могут быть различными, но если ситуация на предприятии в целом и без этого носит отрицательный характер, то даже краткосрочный и локальный кризис может привести к серьезным последствиям. Для того чтобы это предотвратить, необходимо разработать эффективную систему управления, содержащую меры по прогнозированию и предупреждению негативных ситуаций. Многие исследователи в настоящее время считают, что любое управление должно быть антикризисным. Главное место в антикризисном управлении занимает стратегия развития предприятия.

Если рассматривать понятие стратегия в общем ракурсе, то это – ориентированное на долгосрочную перспективу определенное направление развития предприятия, охватывающее все аспекты его внутренней и внешней среды, которое служит для достижения поставленных целей.

Как правило, перед организацией на различных этапах ее существования стоят различные альтернативы, одни из которых обеспечивают достижение эффективных результатов, другие – приводят к кризисным ситуациям и негативным последствиям. Стратегия позволяет сосредоточить внимание на определенном круге возможностей и отбросить те, которые могут быть потенциально опасны для устойчивого развития и функционирования организации.

Как правило, стратегия формируется у крупномасштабных организаций и фирм, деятельность которых в принципе основана на стратегии. У небольших организаций, которые в большинстве своем предоставляют бытовые и хозяйственные услуги, основная цель – выживание в конкурентной борьбе. Но большие размеры организации определяют и большой комплекс рассматриваемых направлений при определении стратегии.

Состав стратегии в антикризисном управлении, как правило, включает в себя нижеследующие элементы.

1. Сфера деятельности организации и основные направления ее развития.
2. Цели деятельности организации.
3. Определение методов и форм достижения целей.
4. Кадровая политика.
5. Организация производственного процесса.
6. Оценка внутренней и внешней среды бизнеса.
7. Разработка маркетинговой программы. Стратегия в антикризисном управлении – это своего рода гарантия стабильного развития организации. Конечно, нельзя говорить о том, что стратегия позволяет полностью избежать кризисных ситуаций. Она лишь позволяет снизить процент их возникновения, а в случае наступления – обеспечить их как можно более быстрое и

безболезненное преодоление. Помимо этого, стратегия позволяет сократить срок принятия решения о методе выхода из кризиса, что является немаловажным фактором.

30. Разработка Антикризис. Стратегии в организации и ее реализация.

Антикризисная стратегия направлена в первую очередь на выявление и устранение причин возникновения кризисных ситуаций. Главное место здесь занимает оценка внутренней и внешней среды бизнеса с целью определения наиболее опасных зон.

Оценка микросреды. К микросреде относятся субъекты экономики, оказывающие непосредственное влияние на деятельность организации:

Государство оказывает влияние на любую организацию в виде различных требований и законодательных актов (прямое воздействие) и налогообложения (косвенное воздействие).

Любая организация осуществляет свой производственный процесс на основе использования различных ресурсов. Они попадают в организацию через поставщиков.

Привлечение потребителя является основным средством достижения основной цели деятельности любой организации – получения прибыли. Рынок потребителей влияет на структуру организации, ее стратегию и установки.

Оценка конкурентного окружения в настоящее время даже выделяется в самостоятельную область. Это особенно актуально в современных рыночных условиях. При разработке антикризисной стратегии очень важно произвести оценку всех возможных конкурентов.

Кроме того, антикризисная стратегия должна подразумевать не только защиту от конкурентов, но и собственные действия организации в конкурентной борьбе. Для этого необходимо исследовать сильные и слабые стороны конкурентных лиц и организаций.

Оценка макросреды.

Политический фактор оценивается с точки зрения стабильности и изменения в законопроектах.

Анализ экономической ситуации позволяет получить данные о распределении и наличии ресурсов на рынке. Здесь важен анализ не только отечественной экономики, но и всего мирового рынка в целом. Социальные факторы – это уровень доходов населения, уровень заработной платы, наличие в обществе тех или иных групп (бедный, средний, богатый слои населения) и т. д.

Оценка технологий необходима для создания соответствующего технологического уровня в производственных подразделениях организации.

Оценка и анализ внутренней среды. Внутренняя среда организации – это сложный комплекс, состоящий из множества элементов.

При разработке антикризисной стратегии необходимо тщательно исследовать каждый элемент для выявления задач и возможностей.

После диагностики среды бизнеса разрабатывается сама стратегия. Этот процесс сопровождается также пересмотром миссии и установок организации. Антикризисная стратегия должна содержать оптимальный комплекс мер по выводу организации из кризиса, учитывая все имеющиеся возможности.

Антикризисная стратегия может включать в себя различные направления: уменьшение расходов, ликвидация некоторых отделов, сокращение объемов производства, привлечение дополнительных ресурсов и т. д. Но в любом случае это комплекс мероприятий, которые приводят к положительному результату только в случае грамотной реализации выбранной антикризисной стратегии.

Реализация стратегии включает в себя несколько этапов:

- 1) утверждение выбранной антикризисной стратегии, ее согласование с целями организации;
- 2) информирование сотрудников организации и проведение подготовительной работы с целью более быстрой и эффективной реализации антикризисной стратегии;
- 3) обеспечение необходимого для проведения изменений денежного уровня организации (заем средств, кредиты и т. д.);
- 4) приведение производственного и других процессов на уровень, соответствующий выбранной стратегии.

Многое зависит от управленческого аппарата организации. Речь идет не только о начальстве и руководстве, но и о менеджерах среднего и низшего звена, от которых зачастую зависит непосредственный результат.

Кроме того, для успешной реализации антикризисной стратегии важно тесное взаимодействие и сотрудничество различных отделов и уровней организации, так как на ближайшее время основная задача, которая должна быть решена – это преодоление кризисного состояния. В процессе

реализации выбранной антикризисной стратегии зачастую многое решает своевременность и доступность информации. В современных условиях в организациях специально открываются информационные отделы, которые призваны обеспечивать всеми нужными данными остальные отделы и следить за отчетностью. Стратегия – это план, а спрогнозировать и спланировать ситуации и процессы с абсолютной точностью невозможно. Поэтому так важно следить за ходом реализации стратегии на всех ее этапах и в случае возникновения проблем применять альтернативные варианты. Это еще одна отличительная особенность антикризисной стратегии – она должна иметь так называемый запасной вариант. Дело в том, что в ходе реализации выбранной стратегии могут возникнуть различные сложности, которые выявят пробелы в планировании. Понятно, что надо не останавливаться на середине, а принимать решительные меры по решению этих задач. Это возможно при планировании и разработке стратегии, когда отмечаются наиболее слабые места.

Залогом эффективного осуществления антикризисной стратегии является постоянный контроль за ходом ее реализации. Вполне возможно, что потребуются дополнительные ресурсы или, наоборот, спланированные затраты окажутся выше реальных.

Последним этапом в реализации стратегии являются подведение и оценка итогов выполнения стратегии. Наибольший интерес представляет соответствие полученных результатов поставленным целям и задачам в антикризисной стратегии. Это и является оценкой эффективности выбранной антикризисной стратегии.

31. Организационные преобразования в антикризисном управлении.

Необходимым элементом ау являются организационные преобразования — изменения в организации, способствующие новому, как правило, более эффективному, образу действий. Для ау наибольшее значение имеют преобразования продуктовые, определяющие материальный результат управления, процессные преобразования, изменяющие все процессы функционирования организации, и преобразования ресурсные, связанные с перераспределением ресурсов.

Процессные преобразования ау включают следующие нововведения:

- 1) в процессах взаимодействия организации с внешней средой (организация сбытовой и закупочной деятельности, схемы сотрудничества, выбор партнеров и пр.);
- 2) в процессах управления движением материальных запасов и денежных средств (логистические преобразования);
- 3) в процессах информационно-аналитического обеспечения управления (оперативность, достоверность, своевременность, аналитическая ценность и пр.);
- 4) технологические — в процессах производства продукта, услуги и др.;
- 5) организационные — в процессах взаимодействия функций, персонала, целевых групп и пр.;

Особенность процессных преобразований — краткосрочность их окупаемости, доступность в проектировании и реализации.

Продуктовые преобразования — это выбор и освоение новых видов продуктов и услуг. Конечно, для этого необходимо разработать новые технологии или приобрести какие-либо новые технические решения и права на их реализацию — путем покупки изобретения, или приглашения на работу новых работников, способных разработать новые технологии, или своими силами.

При разработке продуктовых преобразований в процессах антикризисного управления всегда возникает необходимость выбора таких преобразований, которые окажутся наиболее приемлемыми в конкретных условиях функционирования предприятия, его положения на рынке, конкурентоспособности и ресурсоемкости.

Продуктовые преобразования имеют решающее значение в реализации антикризисного управления.

Ресурсные преобразования — это реконструкции основных факторов функционирования предприятия:

реорганизация предприятия в различных факторах его функционирования — управление, организация производства, работа с персоналом и др.;

перераспределение или реструктуризация материальных и нематериальных ресурсов;

перераспределение ответственности должностных лиц и полномочий менеджеров различного уровня, укрепление дисциплины, повышение организационной четкости работы всех звеньев управления.

Ресурсные преобразования непосредственно не приносят дополнительных прибылей, но являются необходимым условием реализации всех преобразовательных проектов продуктового типа, всех преобразований по увеличению продаж и снижению себестоимости.

В то же время ресурсные преобразования, как и все другие, требуют определенных затрат, проходят иногда весьма болезненно в социально-психологическом отношении и медленно окупаются. Они характеризуют стратегический аспект антикризисного управления.

Различные виды преобразований в зависимости от их окупаемости и доступности относительно стартовых инвестиций можно ранжировать следующим образом: наиболее доступные и оперативные — процессные новшества; продуктовые преобразования являются среднесрочными и среднекапиталоемкими, а ресурсные — самыми долгосрочными и дорогостоящими. Это расположение преобразований остается таким же, если ранжировать их в зависимости от вероятности рисков.

32. Цели и функции маркетинга в АУ.

Для того чтобы рассмотреть маркетинг в свете антикризисного управления, необходимо дать его общую оценку. Маркетинговая деятельность сводится к исследованию рынка спроса и предложения и последующей разработке программы организации по действиям на рынке.

Основной целью маркетинга является определение размера спроса на товар, который выражается в величине объемов продаж данного товара и доли, занимаемой им на рынке. Основной принцип — ориентация на клиента, его интересы и потребности. Однако маркетинг не ограничивается лишь исследованием и созданием рынка спроса. В действительности его значение намного выше.

В настоящее время маркетинг является неотъемлемой частью антикризисного управления. Стратегия организации, ее ценовая политика, объемы производства и выпуска продукции, расширение ассортимента — это лишь малая часть применения маркетинга. В период кризиса, когда так важно разработать эффективную антикризисную стратегию, большое внимание принадлежит маркетинговым исследованиям как средству диагностики рыночных возможностей и позиций организации, ее сильных и слабых сторон, а также исследования возможностей и угроз со стороны рынка.

Маркетинговые возможности организации оцениваются при помощи таких рыночных понятий, как цена, спрос и предложение. Именно их совокупное рассмотрение отражает действие экономических законов на рынке и их возможное влияние на состояние организации.

Помимо исследования рынка, маркетинг при разработке антикризисной политики рассматривает также внутреннюю среду организации, а именно:

- 1) технико—технологический потенциал;
- 2) ресурсный потенциал;
- 3) информационные технологии;
- 4) работу персонала;
- 5) особенности производственного процесса;
- 6) уровень управления и контроля.

Это и есть те структуры, от которых зависят качественно-количественные характеристики товара.

Но все—таки основная задача маркетинга в антикризисном управлении — это исследование внешней рыночной среды организации, в первую очередь — микросреды. Речь идет о таких важных субъектах, как поставщики, конкуренты, партнеры. От их компетентности и надежности очень многое зависит, особенно когда организация находится в кризисе. Необходимо анализировать действующие связи и взаимоотношения и формировать новые, выгодные условия.

В задачи антикризисного управления входит также наблюдение за состоянием уровня развития техники и технологий для сохранения конкурентоспособности организации и повышения качества продукции.

Как известно, отдельную роль в антикризисном управлении играет информация. Маркетинговые службы призваны исследовать состояние ситуации на отдельных рынках (в том числе и мировом), в регионах страны и всего мира.

33. Формирование маркетинговых стратегий в антикризисном управлении и их классификация

Разработка стратегии в антикризисном управлении — это сам по себе сложный и трудоемкий процесс. Маркетинговая стратегия это одна из направляющих деятельности организации, так как она определяет поведение организации на рынке, которой приходится противостоять множеству

негативных факторов внешней среды. Целью маркетинговой стратегии является занятие организацией максимально выгодного положения на рынке, а также комплекс мер, обеспечивающий достижение этого положения. Эту цель вообще можно назвать фундаментальной основой маркетинговой стратегии; помимо нее, могут ставиться и другие задачи, которые отличаются динамичностью и в процессе реализации стратегии корректируются в соответствии с реальными условиями рынка.

Маркетинговая стратегия в своем формировании проходит 4 основные стадии:

- 1) анализ маркетинговых возможностей организации;
- 2) выбор рынков функционирования;
- 3) разработка основных положений маркетинговой программы;
- 4) утверждение и реализация маркетинговых программ. Маркетинговые стратегии удобнее всего классифицировать по признакам; ввиду сказанного можно представить следующую классификацию.

1. Рыночные стратегии:

- 1) стратегия, направленная на занятие большей доли рынка;
- 2) стратегия, направленная на получение (захват) конкурентных преимуществ;
- 3) стратегия, связанная с освоением нового рынка.

2. Интеграционные стратегии:

- 1) макроэкономическая стратегия;
- 2) микроэкономическая;
- 3) региональная;
- 4) внутриотраслевая;
- 5) межотраслевая;
- 6) стратегия производственной сферы;
- 7) стратегия непроизводственной сферы.

3. Антикризисные стратегии:

- 1) стратегия, направленная на предотвращение банкротства;
- 2) стратегия преодоления кризисной ситуации;
- 3) стратегия, предназначенная для устранения последствий кризиса.

4. Стратегии факторов производства:

- 1) стратегия производственных факторов;
- 2) стратегия финансовых факторов;
- 3) стратегия инвестиционных факторов;
- 4) стратегия кадровых факторов;
- 5) стратегия информационных факторов.

5. Стратегии по средствам маркетинга:

- 1) товарная;
- 2) ценовая;
- 3) фирменная;
- 4) рекламная.

34. Использование средств маркетинга в антикризисном управлении

Маркетинг представляет собой не только систему мониторинга и анализа рыночной среды, но и является системой управления.

В свете этого можно выделить 3 основных состояния: предкризисное управление, кризисное и послекризисное.

1. Предкризисное управление. На этом этапе основными задачами маркетинга являются предотвращение кризисной ситуации и построение основных стратегических планов.

Основными средствами управления являются:

- 1) стратегии, направленные на предотвращение кризисов;
- 2) стратегические планы организации, бизнес—планы, составление рекламных кампаний;
- 3) формирование основных маркетинговых стратегий (рыночных и стратегий посредством маркетинга);
- 4) разработка программ стимулирования и мотивации труда;
- 5) диагностика состояния среды бизнеса и факторов риска;
- 6) разработка программы принятия решений.

2. Кризисное управление. Основной целью является скорейший и как можно более безболезненный выход из кризиса. Средства управления:

- 1) антикризисные стратегии и программы по выходу из кризиса;
- 2) стратегии, направленные на снижение негативного влияния кризиса на состояние организации;
- 3) планы и стратегии, разрабатываемые для каждой конкретной ситуации (если кризис достаточно глубокий);
- 4) программы по минимизации затрат;
- 5) диагностика наиболее неустойчивых структур.

3. Послекризисное управление. Акцент делается на реабилитации и стабилизации положения организации:

- 1) стабилизационные программы;
- 2) стратегии, направленные на обновление проблемных зон;
- 3) стратегии, направленные на оценку сильных и слабых сторон организации, а также на поиск новых рыночных возможностей;
- 4) инновационные предпринимательские структуры. В антикризисном управлении важное место принадлежит такому средству маркетинга, как информационные и коммуникационные структуры. В антикризисном управлении роль эффективных коммуникаций резко возрастает, так как от достоверности и своевременности информации зависят правильность и направление действий. Реклама— это вид коммуникации, действующий на рынке и обеспечивающий движение товара к потребителю посредством предоставления информации об основных характеристиках товара — разумеется, наиболее положительных. Реклама устанавливает взаимосвязь между производителем и потребителем, тем самым являясь средством управления, обеспечивающим развитие производства и рыночных отношений.

35. Природа и классификация управленческих рисков

Любая деятельность, связанная с управлением всегда, но в разной степени имеет рисковый характер.

Риск— это экономическая категория, которая характеризует состояние неопределенности в отношениях, связанных с производством. Также риск понимается как вероятность потери организацией части своих доходов в результате осуществления какой—либо деятельности.

Размер потерь организации представляет собой «цену риска», а успех или дополнительная прибыль — «плату за риск». Риск выступает одним из ключевых результатов деятельности организации.

При экономическом риске возможны три результата:

- 1) отрицательный, в результате которого наблюдается ущерб, убыток — проигрыш;
- 2) нулевой;
- 3) положительный, вследствие которого наблюдается выгода, прибыль — выигрыш.

На рынке существуют неконтролируемые и непредсказуемые колебания в спросе и предложении; перемены в государственной политике, часто приводящие к политической нестабильности в стране; нет гарантированного положительного эффекта инвестиционной политики внутри фирмы.

В практике менеджмента существуют характеристики риска:

- 1) правомерность риска;
- 2) приемлемость риска;
- 3) степень риска;
- 4) уровень риска;
- 5) вероятность риска.

Приведем примеры управленческого риска:

- 1) финансовый риск;
- 2) инвестиционный риск;
- 3) маркетинговый риск;
- 4) производственный риск.

Наиболее распространенные риски социально—экономического развития страны. Экономические:

- 1) утрата богатства нации;
- 2) падение конкурентоспособности страны;
- 3) снижение инвестиционной привлекательности экономики;
- 4) сокращение доли ВВП на душу населения;
- 5) повышение уровня инфляции; Социальные:

- 1) падение уровня образованности населения;
- 2) снижение материальной обеспеченности населения;
- 3) повышение смертности и заболеваемости населения;
- 4) сложная демографическая ситуация; Экологические:
 - 1) загрязнение окружающей среды;
 - 2) эрозия почвы, вырубка лесов; Политические:
 - 1) угроза возникновения национальных конфликтов;
 - 2) моратории.

36. Методы антикризисного управления риском.

В кризисных ситуациях рождается огромное количество рисков. Эти риски очень разнообразны по содержанию, величине возможных потерь и источнику проявления.

Самым наглядным примером управления риском принято считать процесс выработки и реализации рискованных управленческих решений. Рисковыми считаются решения, которые принимаются в условиях неопределенности, но при известной вероятности достижения результата. Целенаправленный процесс управления предполагает выполнение в логической последовательности управленческих функций.

Управленческий риск исследуется целенаправленным процессом управления, у которого имеются организационные, экономические, информационные, временные, правовые и социальные параметры. Информационный аспект заключается в преобразовании информации об источниках и фактах неопределенности, информации об уровнях вероятности осуществления условий неопределенности в таких процессах, как производство и реализация продукции. Затем эта информация преобразуется в показатели уровня эффективности или неэффективности результатов деятельности в условиях риска. Также мы получаем информацию и об отрицательном воздействии деятельности на социальные и экологические условия жизни.

Изучим функции и средства управления, которые характеризуют процесс управления риском. Поговорим о стадиях процесса выработки и реализации рискованных решений. Главенствующую роль в них занимает информационный анализ, который включает в себя работы по мониторингу внутренней и внешней среды, по предотвращению появления новых источников риска и изучению известных факторов. Также существует такое понятие, как диагностика ситуации. Она зависит от специфики задачи, которую предстоит решить, основной объем работы заключается в изучении причин, которые вызывают отклонения риска. Разработка вариантов решений как стадия процесса управления основывается на том, что для каждого варианта решений изучаются пределы вероятного отрицательного проявления риска. Стадия принятия решения содержит обоснования параметров допустимого риска и разработку системы ответственности.

И заключительной стадией, конечно, является организация и реализация. Ее основная задача – реализация риск-решения. Своевременный контроль отклонений параметров риска и корректировка часто имеют существенное значение.

Также существуют основные средства воздействия, используемые при управлении риском.

Стратегия управления – это действия, направленные на обеспечение и изучение задач, функций и целей риск-менеджера предприятия. Критерии выбора риск решения определяют границы правомерности в зависимости от объема продаж, размера затрат, инфляции и изменения цен. Выявление путей и средств минимизации риск потерь. Сюда входит страхование и другие различные защиты от риска, которые в условиях антикризисного управления являются обязательными. И в конце осуществляется оценка эффективности достигнутого уровня потерь к затратам на управление риском.

Таким образом, можно сделать вывод, что оценка риска является частью оценки эффективности.

37. Характеристика состояния инвестиционного процесса как база для принятия инвестиционных решений в антикризисном управлении

Инвестиционный кризис России того периода был вызван рядом факторов:

- 1) существенное снижение абсолютных объемов накопления;
- 2) значительное сокращение ее доли в ВВП;
- 3) снижение доли прибыли предприятий, которые направлены на расширение производства;
- 4) финансирование инвестиций в основной капитал тоже существенно уменьшилось.

Особую роль сыграло то обстоятельство, что в 1990–е г. коммерческие структуры, население и даже банки вкладывают средства не в развитие реального сектора экономики, а в:

- 1) торгово—посредническую деятельность;
- 2) финансовую;
- 3) покупку иностранной валюты.

Причиной такого положения являлось то, что доходность от рентабельности промышленного производства была самой низкой.

Поэтому в наши дни главной задачей является установление преимущества сектора экономики, т. е. попытаться создать наиболее выгодные условия для инвестиций в производство.

Стоит отметить, что такие факторы, как:

- 1) разделение функций управления финансами между уровнями государственной власти;
- 2) наделение большей самостоятельности регионов в области финансовой политики;
- 3) повышения роли децентрализованных фондов финансовых ресурсов – не сыграли важной роли и не привели к усилению финансового влияния на сложившуюся экономическую ситуацию в стране. Анализируя финансовую деятельность, нужно четко разграничивать финансовые и капиталобразующие инвестиции.

В капиталобразующих инвестициях большую роль играют капитальные вложения. Также существуют:

- 1) инвестиции в нематериальные активы, такие как патенты, лицензии и др.;
- 2) инвестиции в оборотные средства, на покупку земельных участков и объектов природопользования;
- 3) затраты на капитальный ремонт.

Существует группировка причин, определяющих необходимость инвестиций:

- 1) новое строительство;
- 2) реконструкция и техническое перевооружение;
- 3) расширение.

Для преодоления отрицательных моментов в экономике России должна быть создана антикризисная инвестиционная стратегия. При управлении инвестиционными процессами нужно опираться на изучение важных явлений, таких как:

- 1) цели инвестирования, которые должны быть четко обозначены;
- 2) объекты инвестирования, которые необходимо выбрать в соответствии с приоритетами;
- 3) источники инвестиций, которые следует выявить с учетом данных возможностей.

Эти, казалось бы, базовые, но необходимые условия должны содействовать решению основных задач антикризисной инвестиционной стратегии государства.

38. Источники финансирования инвестиций в условиях ограниченных финансовых ресурсов

Поиск источников финансирования инвестиций уже давно стал одной из важнейших проблем, связанных с инвестиционной деятельностью.

В современных условиях сформировалось большое количество источников финансирования инвестиций. Перечислим основные:

- 1) чистая прибыль предприятия;
- 2) амортизационные отчисления;
- 3) средства бюджетов различных уровней;
- 4) внутрихозяйственные резервы предприятия;
- 5) денежные средства, аккумулируемые банковской системой;
- 6) средства, полученные в виде займов и кредитов от международных организаций и иностранных инвесторов;
- 7) средства, полученные от эмиссии ценных бумаг.

В целом все источники финансирования сейчас принято подразделять на бюджетные или централизованные и внебюджетные или децентрализованные.

К централизованным источникам относятся:

- 1) средства федерального бюджета;
- 2) средства бюджетов субъектов федерации;
- 3) средства местных бюджетов;
- 4) средства внебюджетных фондов и др.

К децентрализованным источникам относятся соответственно:

- 1) чистая прибыль;
- 2) амортизационные отчисления;
- 3) средства от эмиссии ценных бумаг;
- 4) кредитные ресурсы и др.

Источники инвестиционных ресурсов также делят на четыре группы:

- 1) бюджетное финансирование из бюджетов всех уровней;
- 2) собственные накопления предприятий;
- 3) иностранные инвестиции;
- 4) сбережения населения.

Рассмотрим каждую из этих групп подробнее и в качестве основного принципа возьмем оценку возможного прироста вложений в инвестиции:

- 1) использование бюджетов всех уровней для финансирования инвестиционных программ в наши дни является достаточно проблематичным;
- 2) накопления собственных средств предприятия, по существу, практически никогда не происходит;
- 3) многие политики и экономисты связывают возможность оживить инвестиционные процессы с привлечением иностранных инвестиций;
- 4) объем сбережений населения оценивается по разным источникам до 20–30 млрд долларов. Но, к сожалению, большая часть этих сбережений хранится в наличной форме у населения.

39. Методы оценки инвестиционных проектов и привлекательности предприятий

Рассмотрим методы, служащие основой для принятия решений в инвестиционной политике.

- 1) определение срока окупаемости инвестиций – payback period – PP;
- 2) расчет средней доходности инвестиций – AR;
- 3) расчет чистой приведенной стоимости – NPV;
- 4) определение внутренней нормы доходности – IRR. Под сроком окупаемости принято понимать количество лет, требуемое для возврата первоначальных капиталовложений.

Метод средней доходности инвестиций по принципам расчета очень близок к показателю срока окупаемости. Определяется он делением средней годовой чистой прибыли на среднюю стоимость инвестиций.

Для определения дисконтированной величины нужно сначала определить ставку дисконтирования. Эта ставка в инвестиционных расчетах представляет собой уровень возможной доходности от рассмотренного проекта. После этого определяется сумма дисконтированных денежных потоков, которые были в течение всего жизненного цикла инвестиций. Эта сумма сопоставляется со стоимостью первоначальных затрат на проект. Отсюда вытекает такое понятие, как чистая приведенная стоимость, являющаяся разностью между двумя этими величинами. Если по окончании расчетов будет получено положительное значение, то инвестиционный проект можно принять, так как суммарный денежный поток в течение жизненного цикла инвестиции перекроет капиталовложения, увеличение рыночной стоимости предприятия обеспечит желаемый уровень доходности на вложенные средства. Если же величина NPV отрицательная – проект отклоняется, ведь желаемая ставка доходности и капиталовложение не могут быть покрыты.

Расчет внутренней нормы доходности основан на тех же методах, что и чистая приведенная стоимость. Но здесь ставится иная задача, заключающаяся в определении уровня доходности инвестиций. Такой метод обеспечит равенство дисконтированных величин доходов и расходов на протяжении всего жизненного цикла. Можно сделать вывод, что IRR соответствует ставке дисконтирования денежных потоков, если $NPV = 0$.

1. Пожалуй, самым важным этапом оценки инвестиционной привлекательности выступает анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия.
2. В условиях спадов в экономике, характерных для нашей страны, очень важно ориентироваться на предприятия, остающиеся прибыльными в любой сложной экономической ситуации.
3. На основе данных этого же отчета определяются соотношения коэффициентов повышения выручки от реализации товаров, услуг и суммарной стоимости активов.
4. Крайне весомое значение имеет наличие или отсутствие у предприятия собственных оборотных средств.
5. Анализ номенклатуры выпускаемой продукции вызывает несомненный интерес для инвесторов.

6. В отчетах предприятия должно быть уделено особое внимание наличию убытков, займам и кредитам, не погашенным в срок, и обязательно просроченной дебиторской и кредиторской задолженности.,,

40. Инвестиционный процесс как фактор антикризисного управления

Любая социально—экономическая система может достичь своего наивысшего успеха лишь при наличии основного показателя, который заключается в том, что эта система должна находиться в состоянии неуклонного развития.

Развитие— приобретение нового качества, которое определяет усиление и устойчивость жизнедеятельности предприятия и его рост.

Предприятие рискует стать неконкурентоспособным, как бы успешно оно не функционировало, если целью руководства не является освоение новых технологий, на основе которых можно производить новые виды продукции более высокого качества и с наименьшими затратами.

Кризис в экономике страны усугубляется инновационным кризисом, проявляющимся в ряде факторов:

- 1) снижение управляемости процессами создания и внедрения новшеств;
- 2) отсутствие источников финансирования;
- 3) сворачивание деятельности исследовательских коллективов.

С учетом этого поиск вариантов решений задач управления инновационными процессами является важнейшей целью антикризисного управления.

Теоретические знания, с помощью которых гораздо проще понять структуру инновационного процесса, основанного на инновационных циклах, являются важным условием восприятия целей и задач инновационного развития предприятия.

НИОКР— научно—исследовательские и опытно-конструкторские работы.

На начальной фазе НИОКР проводились теоретические исследования и различные разработки. В результате их проведения появились новые знания, идеи, полезная информация высшего качества.

Существует фаза технологического освоения производства, основными целями которой считаются его подготовка к использованию результатов разработок и обеспечение необходимых условий. Здесь мы наблюдаем взаимодействие науки и производства.

Можно обозначить ряд выводов, вытекающих из изучения жизненного цикла продукции.

Эти выводы стоит иметь в виду, изучая стратегию инновационного процесса.

1. Показатели изменения прибыли и объема продаж ярко показывают случаи успешного внедрения на рынок новшеств. Повышение прибыли значительно даже после компенсации всех затрат на НИОКР, требующих инвестиций.

Но в любом случае существует немалый риск неудачи новшества, внедряемого на рынок, т. к. инновационному процессу присуща неопределенность.

2. От способности разработать неоспоримо новый продукт зависит первоначальный успех. А вот уже последующая прибыль зависит от маркетинга и уровня производства.

41. Формирование инновационных инфраструктур как условие выхода из кризиса

Одной из основных задач экономической политики развитых и развивающихся стран является создание инновационных структур. С помощью этих структур можно стабилизировать экономическую ситуацию. Обычно они создаются в период экономического спада, который сопровождается: сокращением рабочих мест; снижением объемов бюджетных отчислений на научное развитие. Сейчас очень популярны такие инновационные структуры: научно-технические парки, технополисы, центры высоких технологий, бизнес—инкубаторы.

Технопарки— дают новые рабочие места, способствует переходу производств на новые технологии. Технопарки принято делить на:

- 1) исследовательские — удовлетворяют потребность в эффективном проведении научных разработок;
- 2) промышленные — занимаются созданием рабочих мест и производственных помещений;
- 3) технологические — помогают организации малых производств и коммерциализации результатов научно—технических разработок.

Управление инновационным процессом требует социальных механизмов. Главным образом это связано с неопределенностью, характерной для инновационной деятельности. Всегда есть риск, что цена разработанных инновационных решений окажется выше или новая продукция потерпит

поражение на рынке. Неэффективность инвестиций тесно связана с возможностью коммерческого успеха.

С помощью создания специальной программы, которая поддерживает инновационный процесс, эту проблему можно разрешить. Инновационная инфраструктура – это организационная, финансово-кредитная, материальная и информационная база для создания условий, которые могут способствовать:

- 1) оказанию услуг для развития инновационной деятельности;
- 2) эффективному распределению средств.

От уровня экономического развития страны зависит создание инновационной структуры. Если этот уровень достаточно велик, то мы можем наблюдать такой процесс, как софтизация и сервизация.

Софтизация– повышение роли нематериальных и невещественных факторов производства, информатизация общества.

Сервизация– тесно переплетается с понятием софтизации и означает опережающее развитие сферы услуг.

Инновационная инфраструктура в трансформирующемся обществе может помогать вхождению науки в рыночную среду и развитию предпринимательства в научно—технической сфере. Именно по этой причине ее формирование определяется состоянием инфраструктуры рынка.

Направления, по которым инновационная инфраструктура распределяет риск:

- 1) по фазам инновационного процесса;
- 2) между участниками венчура;
- 3) снижает риск инвестирования в определенном регионе;
- 4) между государством и институциональными инвесторами.

42. Характеристики управления персоналом кризисного предприятия

Несомненно, что для любой организации и компании эффективное управление кадрами является одной из важнейших задач. Это находит свое отражение и в антикризисном управлении.

Само понятие «управление персоналом» появилось сравнительно недавно, и этому вопросу стали уделять пристальное внимание.

Понятно, что тема антикризисного управления персоналом была практически не затронута.

Для того чтобы охарактеризовать управление персоналом кризисного предприятия, необходимо, прежде всего, определить состав управленческого аппарата.

Единого мнения по этому вопросу у исследователей нет: или стоит относить сюда всех работников —управленцев, или в зависимости от характера выполняемых ими функций.

Но чаще всего к управленческому персоналу относят тех работников, которые на полной или частичной основе занимаются управленческой деятельностью. Здесь можно выделить несколько категорий сотрудников.

1. Высшее руководство(директор, президент), которое осуществляет полное управление всеми системами предприятия.

2. Менеджеры среднего звена– сотрудники, занимающиеся руководством различных подразделений и отделов.

3. Заместители– существуют заместители руководителя и менеджеров.

Отдельно стоит сказать о менеджерах. В настоящее время это понятие является уже повсеместным в среде бизнеса, однако многие считают, что менеджер – это новое название начальников отделов.

Если рассматривать само понятие «менеджмента», то можно увидеть, что в него входит:

- 1) исследование рынка (спроса, потребления), т. е. маркетинг и прогнозирование;
- 2) производство продукции с минимальными затратами и реализация ее с максимальной прибылью;
- 3) управление кадрами, что подразумевает под собой также наличие базы знаний по социологии, психологии и к тому же анализ информации и разработка программ для достижения поставленной цели.

В вопросах антикризисного управления следует признать, что основная тяжесть по осуществлению антикризисной стратегии ложится именно на менеджерский состав. В любой ситуации менеджер работает с персоналом, и от качества и уровня этой работы зачастую зависит результат деятельности. Поэтому и функций у менеджерского состава представляются такими серьезными:

- 1) эффективная организация конкретных видов работ в рамках отдельных подразделений или программно—целевых групп;
- 2) руководство предприятием в целом или его подразделениями (управлений, отделений, отделов);
- 3) руководство по отношению к подчиненным;
- 4) администратор любого уровня управления, организующий работу, руководствуясь современными методами и др.

43. Система антикризисного управления персоналом

Персонал предприятия— это глубокая и сложная структура, которая нуждается в твердой и упорядоченной системе управления.

Сам процесс управления персоналом представляет собой целую совокупность действий руководителя, которые включают подбор и распределение персонала; планирование и организацию работы сотрудников; диагностику персонала; учет его движения; программы по повышению квалификации; мотивацию и стимулирование труда и, конечно, предоставление благоприятных и безопасных условий труда.

Антикризисное управление, помимо всех вышеперечисленных мер, предполагает наличие дополнительных программ деятельности сотрудников, а также включает социально—психологические факторы.

В общем виде система антикризисного управления персоналом – это комплекс подсистем общего и линейного руководства, а также отдельные функциональные подсистемы, отвечающие за выполнение определенных задач.

Подсистема общего и линейного руководства представлена высшим руководством, менеджерами старшего и среднего звена. Они осуществляют общий управленческий процесс.

Структура системы управления вообще зависит от характеристик самого предприятия: его масштаба, характера деятельности, территориального расположения, сферы бизнеса и т. д.

Для обеспечения должного уровня антикризисного управления персоналом, руководителям необходимо обратить внимание на планирование и разработку кадровых стратегий при работе с ним. Основные меры здесь:

- 1) привлечение новых сотрудников и специалистов;
- 2) переквалификация сотрудников в связи с использованием новых программ и технологий;
- 3) разработка системы гарантий (социальных, правовых и т. д.);
- 4) организация системы трудоустройства сотрудников при перепрофилировании предприятия.

В последнее время пристальное внимание в сфере антикризисного управления персоналом уделяется кадровому маркетингу. Это комплекс мер, направленный на повышение квалификационного уровня сотрудников и развитие персонала.

Еще одним важным направлением в антикризисном управлении персоналом является использование так называемых профессиограмм – это линия качеств сотрудника, которые необходимы и предпочтительны для данной должности. Профессиограммы имеют большое значение с точки зрения планирования и прогнозирования возможных потребностей в том или ином уровне сотрудника (его квалификации) на определенном этапе функционирования предприятия. Ни одно предприятие не может обойтись без своей организационной культуры, это является частью его существования. Кроме того, эффективное управление невозможно построить на статичных основах, необходимо использовать новейшие разработки в области организационно—культурной базы предприятия.

44. Стиль, типы, условия разработки кадровой политики на кризисном предприятии,

Кадровая политика— это совокупность научно обоснованных целей, принципов, задач и методов, которые определяют структуру, содержание, направление и формы управления персоналом в различные периоды деятельности организации. Целью кадровой политики является обеспечение оптимального баланса сохранения и обновления кадров в соответствии с потребностями предприятия и состоянием рынка труда.

Антикризисная кадровая политика— это понятие еще более широкое. В нее входит прогнозирование состояния персонала на будущие периоды. Особое значение здесь имеет выявление потребности предприятия в новых или отказ от старых специалистов на определенные периоды.

Состав кадровой политики включает в себя не просто направления и способы управления персоналом, она состоит из целого комплекса элементов:

- 1) постановка основных, наиболее приоритетных целей и задач в области персонала;
- 2) организационно—штатные мероприятия;
- 3) информационная составляющая;
- 4) финансовая составляющая;
- 5) развитие персонала;
- 6) система оценивания и корректировки.

В настоящее время можно выделить четыре основных типа кадровой политики, проводящейся в условиях кризиса.

1. Превентивная кадровая политика. Руководитель имеет представление о возможном развитии ситуации на основании результатов прогнозов, однако не располагает необходимыми средствами чтобы осуществить те или иные действия.

2. Пассивная кадровая политика. Достаточно слабая позиция, поскольку управленческий состав не имеет четкой, определенной стратегии действий по отношению к сотрудникам.

3. Активная кадровая политика. Руководитель активен в своих действиях, располагает всеми необходимыми прогнозами и составленными на их основе планами.

4. Реактивная кадровая политика. Вопросу кадров уделяется большое внимание.

Принимаются активные действия по определению симптомов кризисной (возникновение конфликтных ситуаций, отсутствие достаточно квалифицированной рабочей силы для решения задач, а также мотивации к высокопродуктивному труду) и предпринимает меры по устранению кризиса. В сфере кадровых служб имеется достаточно средств для осуществления тех или иных действий.

Кадровая политика, особенно в условиях кризисной ситуации, должна быть максимально реалистичной и соответствующей ситуации. Часто приходится включать довольно жесткие меры для достижения той или иной цели, это, конечно, не желательно, но в критических ситуациях необходимо.

Очень важный аспект – это комплексность кадровой политики. Она должна учитывать цели и задачи всех уровней и направлений организации: экономических, правовых, социальных и т. д.

45. Принципы и методы управления персоналом кризисного предприятия

Принципы управления персоналом по сути своей представляют собой основные нормы и правила, которые должен использовать в своей управленческой деятельности руководитель. Они отражают тенденции, экономические законы, положения менеджмента.

Принципов управления персоналом существует довольно много. Исследователи выделяют следующие группы:

- 1) базисные;
- 2) частные;
- 3) специфические.

Базисные принципы действуют, как правило, на уровне государственных органов управления, к ним относятся законность, демократизм, научность, преемственность. Специфические принципы используются при управлении персоналом в хозяйственных организациях: оптимизация персонала организации; разделение управленческих ролей в организации; формирование потенциала персонала.

Частные включают принципы, связанные с работой состава персонала: поиск, распределение, подготовка, дополнительное образование.

В антикризисном управлении, помимо вышеперечисленных, существует определенный набор принципов, использование которых позволяет грамотно управлять персоналом в кризисной ситуации и в период ее преодоления, а также способствует предотвращению кризисов.

1. Принцип системности – в его рамках руководители, специалисты и все сотрудники организации рассматриваются как целостная динамическая система, которая тесно связана с внешней средой бизнеса.

2. Принцип командности – большинство руководителей пытаются создать у себя в организации команду – специально подобранные сотрудники и специалисты, которые выполняют различные функции, но объединены общими целями и задачами.

3. Принцип равных возможностей – предоставление всем сотрудникам, независимо от их классовой, национальной или половой принадлежности, равных прав и возможностей.

4. Принцип горизонтального сотрудничества – проблемой многих современных организаций является наличие такого явления, как перекалывания заданий и обязанностей на подчиненные отделы.
5. Принцип правовой и социальной защищенности – его основа состоит в строгом и неукоснительном соблюдении Конституции РФ, различных нормативно—правовых актов и кодексов.
6. Принцип индивидуального подхода к каждому сотруднику – в современных условиях все большее внимание отдается личным качествам сотрудника, его навыкам и возможностям. Такой принцип позволяет создать наилучшие условия для применения делового таланта сотрудников. Таким образом, управление персоналом в кризисной ситуации – это тщательный и чаще всего заранее продуманный процесс, который может по ходу корректироваться и изменяться.

46. Регулирование трудовых отношений в процессах антикризисного управления

Согласно Трудовому кодексу Российской Федерации, принятому 21 декабря 2001 года (в редакции декабря 2006 и апреля 2007), трудовые отношения – это отношения, в основе которых лежит соглашение между работодателем и работником о личном выполнении работником за определенную плату трудовой функции. Кроме того, здесь предусматривается подчинение работника внутренним правилам при предоставлении работодателем условий труда, рассмотренных трудовым законодательством, соглашениями, различными видами договоров.

Трудовые отношения возникают между работником и работодателем на основании трудового договора, который заключается ими в соответствии с Трудовым кодексом РФ от 30.12.2001 № 197–ФЗ (в ред. Федерального закона от 30.06.2006 № 90–ФЗ), согласно которому трудовые отношения возникают по следующим основаниям:

- 1) избрания (выборов) на должность;
- 2) избрания по конкурсу на замещение соответствующей должности;
- 3) назначения на должность или утверждения в данной должности;
- 4) направления на работу уполномоченными законом органами в счет установленной квоты;
- 5) судебного решения о заключении трудового договора. В настоящее время существует три основных вида договоров.

1. Индивидуальный трудовой договор – правовой акт, заключающийся между работником и его работодателем, который предполагает обязательства работника по выполнению трудовой функции, а работодателя – по предоставлению условий труда.

В статье 21 Трудового кодекса Российской Федерации отражены основные права и обязанности работника и работодателя.

2. Коллективный договор – правовой акт, который регулирует социально—трудовые отношения между работниками предприятия и работодателем.

3. Соглашение – правовой акт, который регулирует социально—трудовые отношения и заключается на уровне Российской Федерации или субъекта Российской Федерации. Законодательством предусмотрена разновидность соглашений в зависимости от уровня регулируемых отношений.

На федеральном уровне заключаются следующие виды соглашений:

- 1) генеральное соглашение;
- 2) отраслевое (межотраслевое) тарифное соглашение;
- 3) профессиональное тарифное соглашение. На региональном уровне:
 - 1) соглашение между профессиональными союзами, объединениями работодателей, органом исполнительной власти субъекта РФ об общих принципах регулирования социально—трудовых отношений на уровне субъекта РФ;
 - 2) отраслевое (межотраслевое) тарифное и профессиональное соглашение между профессиональными союзами, объединениями работодателей, органом по труду субъекта РФ о нормах оплаты труда и других условиях труда, социальных гарантиях и льготах для работников отрасли.

47. Социальное партнерство в антикризисном управлении

В условиях кризиса часто возникают проблемы социально—экономического характера между работником, работодателем и государством. Решением может являться социальное партнерство.

Согласно ч. 2, ст. 23 Трудового кодекса РФ, социальное партнерство— это система взаимоотношений между работниками или их представителями, работодателями или их представителями, органами государственной власти, органами местного самоуправления, направленная на обеспечение согласования интересов работников и работодателей по вопросам регулирования трудовых отношений и иных, непосредственно связанных с ними отношений.

Суть заключается в использовании метода многократных согласований интересов работников, работодателей и государства.

В России социальное партнерство осуществляется посредством сотрудничества профсоюзов, предпринимателей и их объединений и государства.

Представители работников. Как было указано выше, работники и работодатели могут иметь представителей работников в социальном партнерстве: профессиональные союзы и их объединения, иные профсоюзные организации, предусмотренные уставами общероссийских, межрегиональных профсоюзов, или иные представители (ст. 29, гл. 4 ТК РФ).

Первичные профсоюзные организации и их органы представляют в социальном партнерстве интересы работников данного работодателя, являющихся членами соответствующих профсоюзов, или интересы всех работников данного работодателя независимо от их членства в профсоюзах при проведении коллективных переговоров, заключении или изменении коллективного договора.

Существуют ситуации, когда работники не объединены в какие—либо первичные профсоюзные организации или ни одна из имеющихся первичных профсоюзных организаций не объединяет более половины работников данного работодателя и не уполномочена представлять интересы всех работников в социальном партнерстве, то на общем собрании работников для осуществления указанных полномочий тайным голосованием может быть избран из числа работников иной представитель (представительный орган). (ст. 31 ТК РФ)

Представители работодателей. Согласно ст. 23 ТК РФ, при проведении коллективных переговоров, заключении или изменении коллективного договора, а также при рассмотрении и разрешении коллективных трудовых споров работников с работодателем интересы работодателя представляют руководитель организации, работодатель — индивидуальный предприниматель (лично) или уполномоченные ими лица.

Представителями работодателей — федеральных государственных учреждений, государственных учреждений субъектов Российской Федерации, муниципальных учреждений и других организаций, финансируемых из соответствующих бюджетов, также являются соответствующие федеральные органы исполнительной власти, органы исполнительной власти субъектов Российской Федерации, иные государственные органы, органы местного самоуправления.

48. Основные направления действий профсоюзов в условиях кризиса

Действия профсоюзов осуществляются по нескольким направлениям.

Прежде всего, нужно отметить действия в отношении заработной платы:

- 1) соблюдение уровня минимальной оплаты труда;
- 2) увеличение заработной платы с уровня минимальной оплаты труда до уровня прожиточного минимума;
- 3) соблюдение соотношения размера заработной платы работников с реальным доходом предприятия и ростом заработной платы руководящего персонала;
- 4) справедливое распределение доходов предприятия между работниками;
- 5) в кризисных условиях важно наблюдение за реально имеющимися средствами предприятия и размером заработной платы, выплачиваемой в это время работникам;
- 6) сокращение резкой дифференциации в оплате труда работников предприятия;
- 7) разработка системы оплаты труда за сверхурочное время;
- 8) если в кризисных условиях нет средств для выплаты заработной платы, необходимо строго фиксировать отработанные часы и дни для последующей оплаты;
- 9) учет при рассмотрении структуры и размера оплаты труда изменяющихся социально—экономических показателей;
- 10) в случае неправомерных нарушений выплаты заработной платы разработка мер и действий по устранению подобной ситуации.

Далее необходимо отметить действия в области социальных гарантий:

- 1) корректировка, дополнение и совершенствование практики заключения договоров и соглашений между работодателем и работниками;
- 2) непосредственное участие в разработке законодательства и социальных программ;

- 3) усиление социальной ориентации проводимых изменений и реформ, использование механизма социального партнерства;
- 4) разработка стратегии по системе социального страхования, соответствующей международным нормам МОТ;
- 5) наблюдение за осуществлением социальных проектов и программ.

В последнее время профсоюзы уделяют вопросу охраны труда большое внимание:

- 1) наблюдение и контроль за соблюдением условий договоров и соглашений между работниками и работодателями;
- 2) разработка норм и правил, обязательных для соблюдения как работниками, так и работодателем;
- 3) разработка системы наказаний и ответственности за нарушения на рабочем месте;
- 4) создание специальных комиссий и профсоюзных органов по наблюдению и охране труда на предприятии;
- 5) разработка новых программ совместно с государственными органами.

Таким образом, независимо от направления, действия профсоюзов всецело посвящены созданию и защите достойных условий труда.

В своей работе они используют различные методы, которые постоянно приходится совершенствовать и изменять в соответствии с преобразованиями рынка.

49. Причины возникновения конфликтов на кризисном предприятии

Конфликты являются неотъемлемой частью деятельности любого предприятия, не говоря уже о кризисном.

Причины могут быть самыми разными: психологические, связанные с трудовой деятельностью людей и т. д.

1. Причины, имеющие психологическую основу.

- 1) неблагоприятная атмосфера в коллективе;
- 2) низкий уровень коммуникации работников;
- 3) личные конфликты отдельных работников, вызванные негативными взаимоотношениями.

2. Причины, связанные с трудовой деятельностью.

Поэтапно можно выделить следующие составляющие трудового процесса (естественно, он рассматривается здесь в общем виде без отдельных промежуточных стадий):

- 1) разработка и установление основных целей трудовой деятельности;
- 2) распределение обязанностей и полномочий между работниками в свете стоящих задач;
- 3) распределение необходимых средств и ресурсов;
- 4) взаимодействие (коммуникация) работников в ходе выполнения деятельности;
- 5) взаимозависимость задач.

Некоторые типы организационных структур сами как бы способствуют конфликту, который вытекает из взаимозависимости задач.

Речь идет о матричной структуре организации, где принцип единоначалия нарушается умышленно.

На каждом этапе возникают различного рода конфликты.

Помимо общих стратегических целей, каждый работник и сотрудник на предприятии имеет свои. В таких случаях эти цели не оформлены документально, работники просто преследуют их в своей повседневной деятельности. С психологической точки зрения, она может и не быть явной и не осознаваться человеком, однако все его действия будут носить отпечаток и направленность. Если в трудовом процессе возникнут условия, препятствующие выполнению целей отдельных работников или целых групп, то возникает напряженная атмосфера, приводящая к возникновению конфликта (например, трудовой процесс может препятствовать повышению заработной платы или продвижению по карьерной лестнице).

Часто конфликт возникает из—за противоположной направленности целей, т. е. их различия. Практически на любом предприятии и в любой организации имеются специализированные отделы и подразделения, деятельность которых связана, по большей части, с выполнением своих определенных частных целей, которые не всегда совпадают с целями других отделов и подразделений.

Рассматривая второй этап трудового процесса, можно выделить следующие причины возникновения конфликтов.

1. Неправильно распределенная нагрузка.

2. Последовательность задач.
3. Некомпетентность менеджеров.
4. Причины, связанные с личными особенностями работников.

50. Антикризисное управление конфликтами

В управлении конфликтами можно отметить два основных направления: предотвращение конфликтов и их преодоление.

Предотвращение или предупреждение конфликтов заключается в сведении к минимальному уровню условий и факторов производства и трудовых отношений, которые могли бы послужить причиной возникновения конфликтов.

Это направление заключается в проведении профилактических и организационных мероприятий, имеющих своей целью улучшение условий труда, создание оптимальной управленческой структуры, разработка системы стимулирования и поощрения персонала и т. д.

Преодоление конфликтных ситуаций заключается в выяснении причин конфликта и их последующего устранения. Для этого необходимо проанализировать сложившуюся ситуацию. Анализ, как и любой процесс, состоит из нескольких этапов: определение предмета конфликта и его сторон (участников), выделение основного вопроса или проблемы, определение причин возникновения противостояния, выбор альтернативы по устранению проблемы.

Существуют различные методы преодоления конфликтной ситуации.

1. Административные методы. Представляют собой достаточно жесткие меры, основывающиеся на непосредственном вмешательстве в ход конфликта.

2. Организационные методы. Используются для проведения изменений в структуре предприятия:

- 1) четкая формулировка и распределение задач между работниками;
 - 2) установление должностных полномочий и рассмотрение промежуточных структур;
 - 3) установление общих целей и задач, единой программы деятельности предприятия в целом и его работников в отдельности.
3. Методы межличностного управления. Выделяют несколько основных видов таких методов:

- 1) сглаживание ситуации;
- 2) уход от проблемы;
- 3) противостояние;
- 4) компромисс;
- 5) сотрудничество.

Помимо вышеперечисленных методов, существует четыре структурных метода разрешения конфликтов и целый ряд способов управления конфликтами.

1. Действия по разъяснительной работе. Для того чтобы эффективнее воздействовать на ситуацию, необходимо проводить информационно—разъяснительные работы.

2. Координирующие действия. Чаще всего здесь используют совокупность команд.

3. Разработка системы поощрений. Поощрения (или вознаграждения) можно использовать как метод управления конфликтной ситуацией.