

Антикризисное управление как система экономического оздоровления предприятия

1. Понятие и стадии антикризисного управления
2. Признаки и особенности антикризисного управления
3. Стратегия и тактика в антикризисном управлении

1. Понятие и стадии АКУ



- **Антикризисное управление** – совокупность форм и методов реализации антикризисных процедур применительно к конкретному предприятию.
- **Антикризисное регулирование** содержит меры организационно – экономического и нормативно-правового воздействия со стороны государства, направленные на защиту предприятий от кризисных ситуаций, предотвращение банкротства или ликвидацию в случае нецелесообразности их дальнейшего функционирования.

Системный подход

- **Антикризисное управление** — такая система управления предприятием, которая имеет комплексный, системный характер и направлена на предотвращение или устранение неблагоприятных для бизнеса явлений посредством использования всего потенциала современного менеджмента, разработки и реализации на предприятии специальной программы, имеющей стратегический характер, позволяющей устранить временные затруднения, сохранить и преумножить рыночные позиции при любых обстоятельствах, при опоре в основном на собственные ресурсы

АКУ включает:

- Анализ микро- и макросред и выбор предпочтительной линии поведения
- Познание экономического механизма возникновения кризисных ситуации и создание системы «сканирования» внешней и внутренней среды предприятия с целью раннего обнаружения «слабых» сигналов о приближении кризиса

- Стратегический контроллинг деятельности фирмы и выработка стратегии предотвращения банкротства
- Оперативную оценку и анализ финансового состояния фирмы и выявление возможности наступления банкротства
- Постоянный учет риска предпринимательской деятельности и выработка мер по его снижению

Принципы АКУ

- Ранняя диагностика кризисных явлений в финансовой деятельности предприятия
- Срочность реагирования на кризисные явления
- Адекватность реагирования на степень реальной угрозы его финансовому равновесию
- Полная реализация внутренних возможностей выхода предприятия из кризисной ситуации

Механизм АКУ

1. Диагностика финансового состояния
2. Оценка бизнеса предприятия
3. Маркетинг
4. Организационно-производственный менеджмент
5. Управление персоналом
6. Антикризисная инвестиционная политика
7. Антикризисное бизнес-планирование
8. Организация ликвидации предприятия

Также выделяют две стадии АКУ

1. Стадия, предшествующая проведению процедур банкротства – стадия досудебной санации. Цель – удержание предприятия «на плаву», недопущение банкротства.
2. Стадия проведения процедуры банкротства –
 - а) наблюдение,
 - б) внешнего управления,
 - в) конкурсного производства.

Стратегия и тактика в антикризисном управлении

Типы поведения фирмы в кризисных ситуациях

1. **Тип активного управления** – определяется момент накопления достоверных данных о необратимом ухудшении результатов деятельности фирмы и принимаются специальные контрмеры.

2. Тип реактивного управления – характеризуется запаздыванием реакции со стороны руководства по отношению к моменту рационального начала действий по предотвращению потерь.

3. Тип планового управления – фирма применяет неэкстраполятивное прогнозирование развития технологий, структурных изменений, сценариев с выявлением возможных отклонений. Результаты прогнозов дают информацию, позволяющую фирме совершить действие до того, как возможная угроза успеет нанести ей ущерб.

Анализ внутренних условий
предприятия

Анализ внешних условий
предприятия

Определение качественных и количественных целей предприятия

Проверка стратегических планов на полноту, взаимосвязь и т.д.



Разработка альтернативных стратегий

| Программа и рынок | Потенциал | Инструменты |
|--|--|--|
| - программа производительности, - рынок | - персонал, - местоположение, - технологические значения, - финансы | - организация, - планирование, - руководящие документы, - правовые нормы. |

Оценка и выбор стратегии

Разработка системы контроля за достижением стратегических целей

Меры по выходу из кризиса



Стратегические меры — принимаемые для проведения в соответствии с деятельностью фирмы с дискретными изменениями во внешней среде.

Чрезвычайные меры — не приводят к изменению привычных отношений, но они достаточно радикальны.

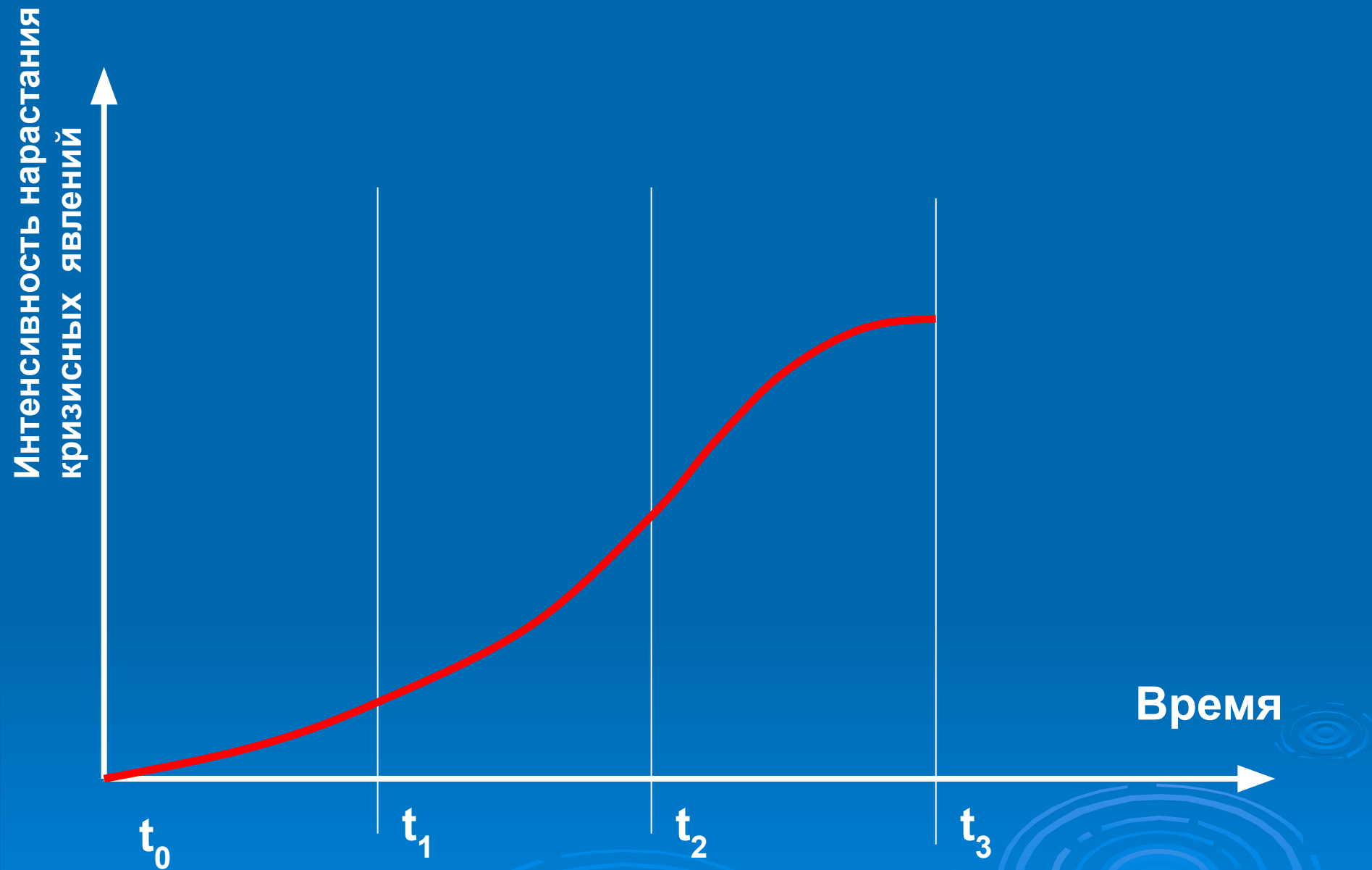


Рис. Сочетание стратегического и тактического подхода к антикризисному управлению

Элементы сочетания стратегии и тактики аку

| Задачи | Стратегия | Тактика |
|--|---|---|
| Миссия, предназначение | Выживание предприятия в долгосрочной перспективе посредством установления динамического равновесия с окружающим миром | Производство предприятием товаров и услуг с целью получения дохода от их реализации с обязательным условием поддержания оптимальной структуры баланса |
| Преимущественная концентрация внимания | Взгляд во вне организации, поиск новых возможностей в конкурентной борьбе, отслеживание и адаптация к изменениям | Взгляд внутрь предприятия, работа со структурой баланса, поиск более эффективного использования ресурсов |
| Учет фактора времени | Ориентация на долгосрочную перспективу | Ориентация на краткосрочную и среднесрочную перспективу |

| | | |
|--|---|--|
| Основные факторы построения системы управления | Люди, системы информационного обеспечения, рынок | Функции, орг. структуры, процедуры, техника |
| Управление персоналом | Взгляд на работников как на основу предприятия, его основную ценность и благополучие | Взгляд на работников как на ресурс предприятия, как на исполнителей отдельных работ |
| Оценка эффективности аку | Определяется отсутствием кризисной ситуации на предприятии, вызванной внутренними причинами | Выражается в том, насколько своевременно и точно предприятие в состоянии реагировать на тревожные сигналы и изменяться |

Тактика и стратегия

защитная

- сокращение расходов
- закрытие подразделений
- сокращение персонала
- сокращение производства и сбыта

наступательная

- активный маркетинг, высокие цены
- использование резервов
- модернизация
- совершенствование управления

Мероприятия по выходу из кризиса

оперативные

- Устранение убытков
- Выявление резервов
- Привлечение специалистов
- Кадровые изменения
- Отсрочки платежей
- Кредиты
- Укрепление дисциплины

стратегические

- Анализ и оценка состояния предприятия и его потенциала
- Производственные программы выхода из кризиса
- Повышение доходов

Стратегии восстановления

- Пересмотр текущей стратегии деятельности предприятия,
- Принятие мер для увеличения доходов,
- Последовательное снижение издержек,
- Продажа части активов с целью увеличения наличных средств для сохранения оставшейся части бизнеса,
- Использование комбинации этих действий.

Тактики восстановления

- Перестройка структуры предприятия, внедрение эффективной технологии и организации предприятия
- Ликвидация платежного кризиса
- Применение финансово - правовых рычагов (приемов) стабилизации экономического положения
- Снижение себестоимости продукции
- Совершенствование ценообразования на выпускаемую продукцию
- Оптимизация налогообложения предприятия
- Решение кадровых вопросов