Содержание

Введение

1. Сущность антикризисного управления, подходы, методы, принципы

2. Стадии антикризисного управления

3. Эффективность антикризисного управления в ХМАО

Заключение

Список литературы

## Введение

Термин “антикризисное управление", как отмечается в работах некоторых отечественных специалистов по теории менеджмента, в российских условиях еще не устоялся. Причиной терминологических разночтений является отсутствие прочных научных традиций и практического опыта в антикризисном менеджменте. Необходимость антикризисного управления определяется целями развития социально-экономических систем и существованием опасности возникновения кризиса. Однако неоднозначность и многообразие содержания кризиса дают в науке разные основания для классификации экономических кризисов и циклов.

Антикризисное управление предполагает высокий уровень знаний экономических законов развития общественных процессов всеми членами общества, их высокая исполнительная дисциплина и ответственность; наличие профессионалов-управленцев во всех сферах деятельности общества и на всех уровнях управления обществом, что решается его сильной целенаправленной кадровой политикой; высочайшая степень информированности о ситуации и вокруг нее; целеустремленность и самоотдача общества и каждого его члена.

Целью настоящей контрольной работы является определение эффективности антикризисного управления в Ханты-Мансийском автономном округе.

Задачи контрольной работы:

Рассмотреть сущность антикризисного управления;

Дать характеристику методам антикризисного управления;

Выявить о рассмотреть стадии антикризисного управления;

Охарактеризовать деятельность предприятий ХМАО и оценить эффективность антикризисного управления на них.

## 1. Сущность антикризисного управления, подходы, методы, принципы

Антикризисное управление - это:

обработка, изучение и анализ максимального объёма информации о состоянии внешней среды и возможностях внутренней среды;

прогнозирование (предвидение) развития ситуации на основании анализа и оценки информации, а также возможностей интуиции и личных качеств кадров;

выбор целей, опережающих время и конкурентов, т.е. максимализация целей, пользуясь при этом правилом: то, что невозможно сегодня, завтра станет реальностью;

постановка задач по достижению выбранных целей перед обществом, разбивка задач на периоды и этапы, соответствующие всё возрастающим возможностям страны;

разработка и реализация мероприятий по решению задач на каждом этапе, постоянный контроль за их выполнением;

познание экономического механизма возникновения возможных кризисных ситуаций и создание системы сканирования (отслеживания) внешних и внутренних сред с целью раннего обнаружения сигналов об угрозе приближения кризиса и его "избегания";

разработка политики поведения в случае возникновения кризисной ситуации.

Антикризисное управление использует следующие подходы:

процессный, управление рассматривается как серия непрерывных взаимосвязанных процессов;

системный, управление рассматривается как совокупность взаимосвязанных элементов системы;

ситуационный, управление рассматривается как подход к конкретной ситуации.

Качество управления зависит от применения именно тех подходов, принципов и методов, которые на данный момент времени и в данной конкретной ситуации наиболее эффективны.

Антикризисное управление предусматривает меры по предупреждению кризисной ситуации и меры по ликвидации кризиса в случае его возникновения. Оно изучает и анализирует возможности внутренней среды или внутреннее состояние системы (общества, государства) и изучает и прогнозирует возможные факторы влияния внешней среды (международные факторы).

Для решения задач по упреждению кризисной ситуации и ликвидации кризиса в случае его возникновения необходимы специальные меры и подходы.

Упреждение кризисной ситуации состоит из следующих этапов:

Образование антикризисной группы. Исполнитель-руководитель страны.

Анализ событий, фактов, обработка информации по интересующим вопросам и прогнозирование дальнейшего развития событий. Исполнитель - антикризисная группа.

Выбор и принятие решений по возможным возникновениям кризисных ситуаций. Исполнитель - руководитель страны.

Комплексный подход к реализации принятого решения по упреждению кризисных ситуаций.

При реализации упреждающих этапов, хотя и имеется время, но его необходимо использовать экономно, с целью и пользой.

Этапы преодоления кризиса несколько отличаются от этапов упреждения кризисной ситуации:

Образование антикризисной группы.

Анализ и оценка событий, фактов, обработка информации в предельно сжатые сроки.

Выбор и оперативное принятие решений в увязке с краткосрочными и среднесрочными целями.

Реализация мер по уменьшению вероятных потерь и смягчению тяжести последствий кризиса.

Реализация мер по восстановлению положения, существовавшего до возникновения кризиса.

## 2. Стадии антикризисного управления

Антикризисное управление на разных стадиях развития кризисной ситуации проявляется в разной степени. Оно наиболее эффективно в предкризисной ситуации и при легких кризисах. При усугублении кризиса эффективность управления снижается, т.е. снижаются возможности антикризисного управления, при этом затраты государства на преодоление кризиса достигают своего пика в какой-то точке, лежащей в зоне на отрезке среднего или тяжёлого кризиса в зависимости от уровня развития страны. Выше этой точки затраты государства начинают уменьшаться из-за уменьшения экономических и финансовых возможностей страны (падение производства, инфляция, увеличение безработицы, обесценивание национальной валюты и т.д.), но увеличиваются влияния внешних финансовых источников под имущество и гарантии страны, охваченной кризисом (приобретение, слияние, займы и т.д.).

Из вышеизложенного следует, что чем тяжелее кризисная ситуация, тем меньше возможности государства самостоятельно ликвидировать её последствия и тем больше вероятность вмешательства внешних источников. Эта ситуация приводит к снижению и потере влияния государственных институтов власти на экономику страны и пропорциональная передача управления экономикой и, соответственно, власти внешним источникам. Поэтому степень свободы каждого общества и государства можно определить, в какой-то мере, по доле участия государства и отечественных финансово-экономических институтов и предпринимателей (внутренние источники) в управлении экономикой и долей в управлении экономикой внешних источников, а также степенью эксплуатации наемного труда в принадлежащим им производственным структурам и единицам. Показателями степени свободы государства и уровня эксплуатации наемного труда, могут быть: объём производства товаров и услуг (или объём продаж) и уровень заработной платы работников аналогичных производств, в зависимости от принадлежности к внутренним или внешним источникам.

Упредить кризис, смягчить тяжесть его последствий и уменьшить потери при его возникновении и, в возможно короткое время, ликвидировать кризис - основные задачи антикризисного управления. При движении от предкризисной ситуации к экстремальной, эффективность антикризисного управления снижается пропорционально росту затрат, потерь и времени. Поэтому главная роль антикризисного управления - это недопущение или ликвидация кризисной ситуации в возможно кратчайшие сроки, когда эффективность антикризисного управления может быть максимальной. При этом необходимо мобилизовать как управленческие, научные и производственные кадры, так и всю экономику страны на ликвидацию кризисных явлений в самом начале их возникновения, используя новейшие методы и способы как с научной экономической теории, так и практику реальной жизни (государственное регулирование товарно-денежных отношений, импорта, производства, стимулирование экспорта и др.).

Исходя из вышеизложенного, цель антикризисного управления можно также определить как разработка и реализация таких мероприятий, которые бы позволили нейтрализовать и устранить причины возникновения кризисной ситуации.

Первая стадия кризиса, часто скрытая, - это падение предельной эффективности капитала, показателей деловой активности фирмы, снижение рентабельности и объемов прибыли (кризис в широком смысле слова). Вследствие этого ухудшается финансовое положение предприятия, сокращаются источники и резервы развития.

Антикризисное решение этих проблем может лежать как в области пересмотра стратегии фирмы и реструктуризации предприятия, так и её тактики, ведущей к снижению издержек, сокращению штатов управленческого аппарата и рабочих мест, повышению производительности труда и т.п. Однако масштаб и сложность проблем можно определить и предупредить только на стадии диагностики, установив цели и методы диагностирования, свойственные данному этапу.

Вторая стадия кризиса - появление убыточности производства. Данная проблема решается средствами стратегического управления и реализуется посредством добровольной реструктуризации предприятия. Применяемые в этом случае способы распознавания отличны от других своей направленностью, методами и требованиями к исходной информации.

Третья стадия означает практическое отсутствие собственных средств и резервных фондов у предприятия. Это отрицательно влияет на перспективы его развития, долгосрочное и среднесрочное планирование денежных потоков, рациональное бюджетирование и сопряжено со значительным сокращением производства, поскольку значительная часть оборотных средств направляется на погашение убытков и обслуживание возросшей кредиторской задолженности.

Четвертая стадия - состояние острой неплатежеспособности. У предприятия нет возможности профинансировать даже сокращенное воспроизводство и продолжать платежи по предыдущим обязательствам. Возникает реальная угроза остановки или прекращения производства, а затем и банкротства. В этой ситуации диагностика с использованием коэффициентов ликвидности, обеспеченности собственными оборотными средствами, восстановления платежеспособности позволяет установить наличие факта финансовой несостоятельности и возможность нейтрализовать ее через процедуру банкротства.

Таким образом, уточнение понятий диагностики, этапов кризиса предприятия и его банкротства, приводит к выводу, что первая, вторая и отчасти третья стадии кризиса фирмы составляют содержание кризиса для его собственников. Четвертая стадия представляет собой угрозу для кредиторов. Введение в научный оборот этих понятий и их обоснование, обогащает теорию антикризисного управления объяснением специфики диагностических процедур на каждой стадии кризиса.

Исследование причин, обусловливающих процесс антикризисного управления, позволяет предложить следующую классификацию факторов возникновения кризисной ситуации в деятельности предприятия:

внешние факторы: тип экономической системы; несбалансированная кредитная политика или её полное отсутствие; структура потребностей населения; уровень доходов и накоплений населения; величина платежеспособного спроса клиентов-предприятий; фаза экономического цикла; политико-правовая нестабильность и экономическая неопределенность государственного регулирования; темп и размеры инфляции; научно-техническое и информационное развитие производственного цикла; уровень культуры общества; международная конкуренция;

внутренние: ошибочная рыночная философия фирмы; отсутствие или неправильные принципы ее действия; нерациональное использование ресурсов и низкое качество продукции; невысокий уровень менеджмента и маркетинга; несоответствие уровня управленческой и организационной культур предприятия его технологической структуре.

## 3. Эффективность антикризисного управления в ХМАО

Эффективность антикризисного управления в ХМАО во многом зависит от:

радикально направленных действий арбитражного управляющего, который назначается арбитражным судом и которому передаются функции внешнего

управления имуществом должника. Основанием для назначения внешнего управления имуществом должника является наличие реальной возможности восстановить платежеспособность предприятия-должника с целью продолжения его деятельности путем реализации части его имущества и осуществления

других организационных и экономических мероприятий.

План внешнего управления предприятий ХМАО может предусматривать следующие меры пот восстановлению платежеспособности должника:

перепрофилирование производства;

закрытие нерентабельных производств;

ликвидация дебиторской задолженности;

продажа части имущества должника;

уступка прав требования должника;

исполнение обязательств должника собственником имущества должника - унитарного предприятия или третьим лицом (третьими лицами);

продажа предприятия (бизнеса) должника.

Продажа части имущества должника может быть осуществлена после инвентаризации и оценки посредством проведения открытых торгов. Таким же образом осуществляется уступка прав требования должника.

Исполнение обязательств должника третьим лицом допускается при условии, если такое исполнение одновременно погашает требования всех конкурсных кредиторов в соответствии с реестром требований кредиторов.

При продаже предприятия (бизнеса) должника отчуждаются все виды имущества, предназначенного для осуществления предпринимательской деятельности должника, включая земельные участки, здания, сооружения, оборудование, инвентарь, сырье, продукцию, права требования, а также права на обозначения, индивидуализирующие должника, его продукцию, работы и услуги (фирменное наименование, товарные знаки, знаки обслуживания), другие исключительные права, принадлежащие должнику, за исключением прав и обязанностей, которые не могут быть переданы другим лицам.

Важно отметить, что при продаже предприятия денежные обязательства и обязательные платежи должника на дату принятия арбитражным судом заявления о признании должника банкротом не включаются в состав предприятия. Все трудовые договоры (контракты), действующие на момент продажи предприятия, сохраняют силу, при этом права и обязанности работодателя переходят к покупателю предприятия.

Продажа предприятия производится путем проведения открытых торгов.

Сумма, вырученная от продажи предприятия, включается в состав имущества должника и используется для погашения требований кредиторов.

Данный механизм позволяет эффективно осуществлять смену собственника предприятия, сохраняя его как единый социально-экономический комплекс. В этом отношении продажа части имущества должника, особенно если это необходимое технологическое оборудование, может привести к невозможности осуществления производственного процесса, а следовательно к прекращению выпуска продукции и росту безработицы. Однако продажа бизнеса должника требует значительных капиталовложений, что в сегодняшних условиях общего кризиса и спада инвестиций представляется затруднительным.

Оптимальным вариантом для предприятия-должника представляется привлечение в качестве акционеров своих непосредственных поставщиков и потребителей продукции. Это позволяет создать эффективную взаимосвязанную систему хозяйствования, где участники заинтересованы в поддержании стабильности и финансовой устойчивости всей системы и ее элементов, так как это напрямую связано с их собственным положением. Данный принцип широко используется многими успешными западными корпорациями.

Антикризисное управление может и должно быть эффективным. Для этого важно заниматься различными сторонами процесса. Управлять следует:

активами (пассивами) предприятия;

этапами бизнес-процесса (сбыт, производство, снабжение, учет);

программами защиты имущества и безопасности бизнеса;

кадрами (включая вопросы формирования кадровой политики, социальные вопросы, отношения с профсоюзами);

программами построения отношений с акционерами, партнерами, органами государственной власти;

программами информационной поддержки (включая доведение до сведения трудового коллектива информации о планах, методах и принципах управления, а так же доведение социально-значимых аспектов деятельности до широкой общественности).

Деятельность по антикризисному управлению крупными промышленными объектами в ХМАО в различных своих модификациях, несомненно, будет способствовать сохранению и развитию промышленного потенциала округа.

Рассматривая различные способы восстановления финансового состояния предприятий ХМАО, следует отметить возможность проведения реструктуризации задолженности по обязательным платежам в бюджет. В соответствии с принятым порядком процедура реструктуризации является добровольным делом предприятия - должника при угрозе принятия мер, предусмотренных законодательством о банкротстве. Однако опыт показывает, что, несмотря на вполне весомую пользу для государства и для самих предприятий, применение процедуры реструктуризации массовым явлением не стало. Предприятия не торопятся заключать договоры реструктуризации, надеясь на дальнейшее ослабление требований государства по отношению к ним. Угроза банкротства тоже мало кого пугает, так как все понимают, что массового банкротства государство допустить не может. Один из возможных выходов из этого положения - изменение сложившейся практики реструктуризации задолженности в сторону обязательного, командного применения процедуры реструктуризации по инициативе государственных органов.

Таким образом, назрела острая необходимость инвентаризации взаимной задолженности. Если предприятия готовы начать "новую жизнь", то имеются все основания полагать, что накопленные долги являются главным фактором, сдерживающим энергию развития. Многим предприятиям также требуется переориентировать производство с учетом спроса на их продукцию.

Балансы предприятий необходимо "расчистить" от накопленных неплатежей, поскольку во многих случаях происходит самовозрастание задолженности из-за преобладания в ее структуре штрафов и пени и искажение финансового состояния предприятий. Кроме того, неплатежи возникают из-за искусственного завышения цен, возникающего как реакция "естественных монополий" на уже имеющиеся неплатежи покупателей. Рост всех видов неплатежей в значительной мере обусловлен несовершенством складывающейся под воздействием мировых цен и конкуренции импортных товаров системы относительных цен в отраслях экономики ХМАО.

Однако это не единственная мера в отношении отдельно взятой организации, так как нет гарантии от повторного накопления долгов.

В настоящее время в ХМАО при наличии развитого рынка капиталов возможно провести весь цикл процедур по "расчистке" балансов: от их разделения до рекапитализации. Однако без участия государственных органов данную проблему решить невозможно.

Таблица 1. Отличительные особенности антикризисного управления от управления в обычном режиме в ХМАО

|  |  |
| --- | --- |
| Управление в обычном режиме | Антикризисное управление |
| 1. Приоритет долгосрочного развития над получением сиюминутной выгоды. | 1. Необходимость получения выгоды (дохода) в настоящее время, даже в ущерб вероятному будущему. |
| 2. Подчинённость краткосрочных целей и задач общей стратегии предприятия. | 2. Отсутствие стратегических целей и задач, краткосрочный характер планирования. |
| 3. Стремление к максимизации выгоды (прибыли) и минимизации потерь (убытков). | 3. Стремление к аккумулированию денежных средств для предотвращения банкротства. Допущение вынужденных потерь. |
| 4. Рационализация использования ресурсов предприятия, достигающаяся посредством внедрения современных технологий, повышения эффективности производства и уровня качества выпускаемой продукции. | 4. Осуществление деятельности предприятия в режиме жёсткой экономии ресурсов, которая достигается, преимущественно, уменьшением текущей потребности в оборотных средствах. |
| 5. Преобладание мер наступательного характера в стратегических и тактических планах. | 5. Преобладающее количество мер защитного характера, предусмотренных антикризисной программой (сокращение производства, продажа имущества, сокращение персонала и т.д.). |
| 6. Инвестирование денежных средств в перспективные проекты, которые будут приносить прибыль предприятию в будущем. | 6. Прекращение инвестиционной деятельности на весь период антикризисного управления: "замораживание" инвестиционных проектов, закрытие производств, не приносящих прибыль в настоящее время. |
| 7. Проведение активной социальной политики, направленной на улучшение условий труда и повышение уровня благосостояния работников. | 7. Приостановка социальных программ, осуществление только обязательных текущих выплат работникам. |

В целях повышения эффективности антикризисного управления необходимо вводить антикризисное управление и осуществлять финансовое оздоровление предприятий вне рамок арбитражного процесса на этапе приближения неплатежеспособности. Решение о введении антикризисного управления в этом случае должен принимать руководитель предприятия.

Повышению эффективности антикризисного управления во многом способствовало бы принятие Федерального закона о досудебном финансовом оздоровлении предприятий, который бы регламентировал осуществление процедур финансового оздоровления вне рамок арбитражного процесса на этапе приближения неплатежеспособности, а также вменял бы в обязанность руководителей предприятий осуществление внутреннего мониторинга финансового состояния предприятия, и, при выявлении признаков приближения неплатежеспособности, обязывал вводить на предприятии антикризисное управление. При этом представляется целесообразным обращение руководителя предприятия в консалтинговую службу, специализирующуюся на антикризисном управлении, в целях получения квалифицированной помощи по вопросам диагностики предприятия, составления программы финансового оздоровления и реализации антикризисных мероприятий. Принятие данного закона, позволило бы, во-первых, предотвратить банкротство многих предприятий, во-вторых, повысить ответственность руководителей за финансово-экономическое состояние предприятия, поскольку несвоевременное введение антикризисного управления или иные действия руководства, способствующие наступлению неплатежеспособности предприятия, могли бы классифицироваться как преднамеренное банкротство, которое, в соответствии с Уголовным кодексом РФ, является уголовно наказуемым преступлением. В-третьих, данный закон способствовал бы снижению возможности ухода от налогов посредством банкротства предприятия. Вместе с тем, закон обеспечивал бы защиту предпринимателей в арбитражном суде, в случае наступления неплатежеспособности предприятия, что увеличивало бы шансы сохранения контроля над бизнесом. В качестве средства защиты могло бы выступать заключение специалистов консалтинговой службы, подтверждающее, что руководителем предприятия были предприняты все необходимые меры для восстановления его платежеспособности.

## Заключение

Таким образом, подводя итог, можно сказать, что сегодняшнее тяжелое финансовое состояние некоторых предприятий ХМАО явилось следствием как объективных, так и субъективных причин. Банкротство - один из легальных механизмов обновления и реформирования наших предприятий; это механизм развития путем эффективного перераспределения собственности. Банкротство далеко не всегда означает ликвидацию предприятия.

Безусловно, необходимо принимать все меры по предотвращению кризисной ситуации. Если же предприятие оказалось в долговой яме, необходимо предпринимать комплексные усилия по восстановлению платежеспособности, эффективно используя законодательные процедуры банкротства и методы антикризисного управления.

Однако бороться с кризисными явлениями в ХМАО только методами антикризисного управления не достаточно эффективно, поскольку борьба с кризисом происходит в условиях, когда он уже наступил. Экономическими кризисами необходимо управлять, используя методы, способы и приёмы всего современного менеджмента. В этой связи, понятия "антикризисное управление" и "управление кризисом в деятельности предприятия" следует разграничить, поскольку процесс управления кризисом выходит за рамки антикризисного управления и включает в себя прогнозирование, предотвращение и преодоление кризиса. Антикризисное управление выполняет только функцию преодоления кризисной ситуации, поскольку методы и процедуры антикризисного управления применяются к предприятию, в деятельности которого уже наступил кризис. Прогнозировать наступление кризиса возможно посредством мониторинга внутренней среды предприятия и его внешнего окружения. Предотвращать наступление кризиса целесообразно методами стратегического и тактического менеджмента.

## Список литературы

1. Айвазян З., Кириченко В. Антикризисное управление: принятие решений на краю пропасти // Проблемы теории и практики управления, 2002 - № 4.
2. Аукционек С.Н. Теория переходной экономики и ее место в ряду экономических наук // МЭиМО. - 2005. - № 10.
3. Гурков И., Авраамова Е. Стратегии выживания промышленных предприятий в новых условиях // Вопросы экономики. - 2005. - № 6.
4. Елисеев А. Банкротство: эффективность применения института в современных условиях // Содействие. - 2004. - № 2.
5. Антикризисное управление: от банкротства к финансовому оздоровлению / Под ред. Г.П. Иванова. - М.: Закон и право, 2003.
6. Балабанов И.Т. Анализ и планирование финансов хозяйствующего субъекта. - М.: Финансы и статистика, 2004.
7. Бакаев А.С., Шнейдман Л.З. Учетная политика предприятия. - М.: Бухгалтерский учет, 2005.
8. Бандурин В.В., Ларицкий В.Е. Проблемы управления несостоятельными предприятиями в условиях переходной экономики. - М.: Наука и экономика, 2000.