РОССИЙСКАЯ МЕЖДУНАРОДНАЯ АКАДЕМИЯ ТУРИЗМА

МОСКОВСКИЙ ФИЛИАЛ

КУРСОВАЯ РАБОТА

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ: ТРЕБОВАНИЯ К СИСТЕМЕ, МЕХАНИЗМУ И ПРОЦЕССУ УПРАВЛЕНИЯ

Выполнила: Маюнова Е. С.

Группа 060702 ЭМ

МОСКВА 2010г.

**СОДЕРЖАНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ ……………………………………………………………………….3

1 ОСНОВНЫЕ ЧЕРТЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ………….…..5

1.1 Признаки и особенности антикризисного управления……………….5

1.2 Антикризисная программа……………………………………...……..10

2 ПРОЦЕССЫ И ЗНАЧИМОСТЬ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ….14

2.1 Управляемые и неуправляемые процессы антикризисного развития…………………………………………………………………………..14

# 2.2 Возможность, необходимость и проблематика антикризисного управления……………………………………………………………………….17

3 ЭФФЕКТИВНОСТЬ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ……………...20

ЗАКЛЮЧЕНИЕ……………………………………………………………….....24

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ…………………………….27

**ВВЕДЕНИЕ**

# В еще недавнем прошлом, в условиях советской экономики, проблемы антикризисного управления не только не были акту­альными, но даже не упоминались. В стране господствовала офи­циальная установка относительно пропорционального и плано­мерного, соответственно и бескризисного развития экономики, отсюда не было и нужды в антикризисном управлении. Правда, часть предприятий и в советский период была убыточной, в про­мышленности примерно 20%, в сельском хозяйстве около 30%. Но только наличие убыточных предприятий объяснялось тем, что государство сознательно устанавливает более низкие це­ны на продукцию части предприятий, в связи с чем возникает та­кой феномен в экономике, как планово-убыточные предприятия. В условиях проведения радикальных рыночных реформ в Рос­сии проблемы антикризисного управления приоб­рели особую актуальность. Актуальность проблемы исследования связана с существующими экономическими условиями хозяйствования предприятий в России и необходимостью осуществления не столько реформирования промышленных предприятий, сколько восстановления бизнес-процессов с учетом реальных экономических условий и проблем и возможностей предприятий.

Объектом исследования являются инструменты антикризисного управления.

Предметом исследования является изучение требований к системе, механизму и процессу управления.

Цель исследования: изучить методические и законодательные основы, инструменты и механизмы, опыты осуществления антикризисного управления в современных экономических условиях хозяйствования.

Задачи исследования: - Изучить теоретические источники, правительственные документы и накопленный опыт по реструктуризации предприятий в условиях переходной экономики в России.

- Рассмотреть процессы антикризисного управления.

- Изучить эффективность антикризисного управления.

**1 ОСНОВНЫЕ ЧЕРТЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

* 1. **Признаки и особенности антикризисного управления**

Управление осуществляется в социально-экономической системе, которая представляет собой объект управления. Одной из характеристик управления является его предмет. В обобщенном представлении предметом управления всегда является деятельность человека. Но эта деятельность состоит из множества проблем, которые так или иначе разрешаются самой этой деятельностью или в процессе ее. Поэтому предмет управления можно дифференцировать по совокупности его проблематики. Именно таким образом выделяется стратегическое управление, экологический менеджмент и др.

Антикризисное управление имеет предмет воздействия – факторы кризиса, т. е. все проявления неумеренного совокупного обострения противоречий, вызывающих опасность крайнего его проявления, наступления кризиса. Факторы кризиса могут быть предполагаемыми и реальными.

Любое управление в определенной мере должно быть антикризисным или становится антикризисным по мере вступления организации в полосу кризисного развития. Игнорирование этого положения имеет отрицательные последствия, а его учет способствует безболезненному прохождению кризисных ситуаций.

Суть антикризисного управления выражается в следующих положениях:

а) кризисы можно предвидеть, ожидать и вызывать;

б) кризисы в определенной мере можно ускорять, предварять, отодвигать;

в) к кризисам можно и необходимо готовиться;

г) кризисы можно смягчать;

д) управление в условиях кризиса требует особых подходов, специальных знаний, опыта и искусства;

е) кризисные процессы могут быть до определенного предела управляемыми;

ж) управление процессами выхода из кризиса способно ускорять эти процессы и минимизировать их последствия.

Кризисы различны, и управление ими также может быть различным. Это многообразие проявляется в системе и процессах управления (алгоритмах разработки управленческих решений) и особенно в механизме управления. Не все средства воздействия дают необходимый эффект в предкризисной или кризисной ситуации.

Система антикризисного управления должна обладать особыми свойствами:

• гибкость и адаптивность, которые чаще всего присущи матричным системам управления;

• склонность к усилению неформального управления, мотивация энтузиазма, терпения, уверенности;

• диверсификация управления, поиск наиболее приемлемых типологических признаков эффективного управления в сложных ситуациях;

• снижение централизма для обеспечения своевременного ситуационного реагирования на возникающие проблемы;

•усиление интеграционных процессов, позволяющих концентрировать усилия и более эффективно использовать потенциал компетенции.

Антикризисное управление имеет особенности и в части его технологий:

• мобильность и динамичность в использовании ресурсов, проведении изменений и преобразований, реализации инновационных программ;

• осуществление програмно-целевых подходов в технологиях разработки и реализации управленческих решений;

• повышенная чувствительность к фактору времени в процессах управления, осуществлению своевременных действий по динамике ситуаций;

• усиление внимания к предварительным и последующим оценкам управленческих решений и выбору альтернатив поведения и деятельности;

• использование антикризисного критерия качества управленческих решений при их разработке и реализации.

Механизм управления, характеризующий средства воздействия, также имеет свои особенности. Не всегда обычные средства воздействия дают необходимый эффект в предкризисной или кризисной ситуации.

В механизме антикризисного управления приоритеты должны быть отданы:

• мотивированию, ориентированному на антикризисные меры, экономии ресурсов, избежанию ошибок («семь раз отмерь…»), осторожности, глубокому анализу ситуаций, профессионализму и пр.;

•установкам на оптимизм и уверенность, социально-психологическую стабильность деятельности;

• интеграции по ценностям профессионализма и компетентности;

• инициативности в решении проблем и поиску наилучших вариантов развития;

• корпоративности, взаимоприемлемости, поиску и поддержке инноваций.

Все это в совокупности должно найти отражение в стиле управления, который надо понимать не только как характеристику деятельности менеджера, но и как обобщенную характеристику всего управления. Стиль антикризисного управления должен характеризоваться профессиональным доверием, целеустремленностью, антибюрократичностью, исследовательским подходом, самоорганизацией, принятием ответственности.

Некоторые из характеристик антикризисного управления требуют более подробного рассмотрения.

1. Функции антикризисного управления – это виды деятельности, которые отражают предмет управления и определяют его результат. Они отвечают на простой вопрос: что надо делать, чтобы управлять успешно в предверии кризиса, в процессе кризиса и при наличии его последствий? В этом отношении 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, регулирование времени принятия и исполнения решений.

Причины кризисов:

1) финансово-экономическая ситуация в стране;

2) острая конкуренция;

3) непрофессиональное управление (ошибочные решения);

4) рискованное развитие (стратегии);

5) кризисное управление (создающее конфликты, кризисы);

6) сложная социально-политическая обстановка;

7) природные катаклизмы.

Функции и факторы антикризисного управления.

Каждая из функций управления имеет свои особенности, но в общей совокупности они характеризуют основные черты антикризисного управления.

2. В развитии любого управления сосуществуют две его противоположности – интеграция и дифференциация, которые находятся в диалектической связи. Усиление интеграции всегда ведет к ослаблению дифференциации, и наоборот. Эти процессы отражают тенденцию логистической кривой. Связь интеграции и дифференциации в переломных моментах изменения кривой характеризует возникновение новых организационных форм управления или организаций нового типа. В этом взаимодействии существуют точки кризиса организации. Как правило, это точки, отражающие опасность «распада», разрушения организационных основ. Выход из кризиса – изменение соотношения интеграции и дифференциации управления на новой организационной основе.

3. Управление имеет ограничения – внутренние и внешние, которые находятся в определенном, но изменяющемся соотношении. В зависимости от этого соотношения изменяется и вероятность кризисных явлений.

Ограничения – неуправляемые процессы, сложные проблемы, разрешаемые либо естественным путем, либо опосредованными действиями.

Всегда существуют внешние и внутренние ограничения. Их обнаружение и учет – задача антикризисного управления.

В менеджменте ограничения существуют в качестве факторов развития и эффективности управления.

Но ограничения можно регулировать, и в этом также суть антикризисного управления. Внутренние ограничения снимаются посредством или отбора персонала, его ротации, обучения, или совершенствования системы мотивации. Информационное обеспечение управления также способствует снятию внутренних ограничений эффективного управления.

Внешние ограничения регулируются развитием маркетинга, паблик рилейшнз.

4. Одна из важнейших характеристик антикризисного управления – сочетание формального и неформального управления. Разнообразные виды такого сочетания определяют зону рациональной организации антикризисного управления (рис. 6.7), которая может сужаться или расширяться. Ее сужение отражает повышение опасности кризиса или опасности наиболее острого его проявления.

Существуют разные стратегии антикризисного управления:

• предупреждение кризиса, подготовка к его появлению;

• выжидание зрелости кризиса для успешного решения проблем его преодоления;

• противодействие кризисным явлениям, замедление его процессов;

• стабилизация позитивных ситуаций посредством использования резервов, дополнительных ресурсов;

• рассчитанный риск;

• последовательный вывод из кризиса;

• предвидение и создание условий устранения последствий кризиса.

Выбор той или иной стратегии определяется характером и глубиной кризиса, а также возможностями управления.

* 1. **Антикризисная программа**

Главное отличие реструктуризации предприятий от других способов преодоления неплатежеспособности и нерентабельности заключается в том, что антикризисное управление преодолевающими убыточность ком­паниями реализуется посредством разработки и осуществления ком­плексных программ реструктуризации. Такое программно-целевое анти­кризисное управление обретает четко выраженное единство задач и спо­собов достижения заданных ориентиров, увязку намеченных рубежей с предполагаемыми ресурсами.

Важнейшая цель антикризисной программы - устойчивость работы предприятия, что проявляется не только в достижении требуемых показа­телей платежеспособности и доходности, но и в поддержании их уровня, предотвращающего повторный кризис.

При разработке и реализации антикризисных программ важно обра­щать внимание на повышение их эффективности, т.е. лучшее использова­ние выделяемых ресурсов. Критерий эффективности - отношение прира­щения чистого дохода предприятия, получаемого за счет инвестирования программы, к объему инвестиций. Показателем эффективности может служить также срок окупаемости вложений.

Поскольку научных и практических разработок антикризисных про­грамм компаний недостаточно, приходится ориентировать­ся на общие положения методологии программно-целевого управления, методику формирования целевых федеральных программ, а также опыт реструктуризации промышленных предприятий. В то же время при опре­делении структуры программы, включаемых в нее мероприятий, показа­телей, ресурсных источников и способов управления ее разработкой и реализацией необходимо иметь в виду специфику отрасли.

Формированию антикризисной программы должен предшествовать обстоятельный анализ финансово-хозяйственной деятельности предпри­ятия, его активов и пассивов, дебиторской и кредиторской задолженно­сти, обеспеченности собственными средствами, существующих и воз­можных заказов, спроса и цен на продукцию и услуги. Это позволяет вы­явить причины кризисного состояния, наме­тить способы его преодоления.

Анализ, дополняемый прогнозированием перспективы, помогает так­же определить структуру, объемы и источники ресурсов, необходимых для устранения убыточности. Чтобы получить более обширные данные о ресурсных потребностях программы и источниках их удовлетворения, требуется разработка мероприятий, ведущих к достижению поставленных целей.

Традиционно в комплексных социально-экономических программах на первом месте были мероприятия в области производства, в настоящее же время не менее важная роль принадлежит сфере обращения. Имеются в виду необходимость воздействия на спрос, сбыт, повышение конкурен­тоспособности продукции, поиск новых сегментов рынка.

Поэтому в антикризисных программах целесообразен раздел по мар­кетингу, формируемый на основе изучения рынка, анализа динамики спроса и конъюнктуры в тех секторах рынка, где фирма способна пред­ложить свой товар. Вместе с тем важны меры, касающиеся изменения объемов производства, ценообразования, повышения эффективности функционирования предприятия, развития рекламного дела, оказания сервисных услуг заказчикам и потребителям.

Большое значение имеет преобразование форм управления компанией в процессе ее реструктуризации. Нередко это выдвигается на первое место, исходя из того, что основная причина кризиса производ­ства - несовершенство управления, неприспособленность его к рыночным условиям хозяйствования.

Острой проблемой является ресурсное обеспечение программ, что вы­звано дефицитом денежных средств у нерентабельных предприятий. Приходится привлекать источники инвестиций в виде банковских креди­тов, средств заказчиков и других заинтересованных лиц, выручки от про­дажи неиспользуемого имущества, дебиторской задолженности, ино­странных вложений, поступлений от продажи дополнительных выпусков акций за счет «разводнения» акционерного капитала компании.

Обобщение и осмысление специфических моделей поведения предприятий в кризисных условиях позволяет сформулировать сле­дующие выводы:

- попадание в кризисную фазу неизбежно заставляет руководи­телей применять антикризисные меры управления;

- антикризисное поведение предприятий зачастую противопо­ложно тем действиям, которые эффективны в условиях экономичес­кого роста или стабилизации экономики;

- в промышленности стихийно формируются различные анти­кризисные модели деятельности предприятий. Необходимо их изу­чить, признать и сознательно использовать на практике.

Эти меры подкреплены антикризисным бизнес-планом, в кото­ром предусмотрено увеличение выпуска конкурентоспособной про­дукции, отвечающей современным потребностям городского хозяй­ства; снижение издержек; реструктуризация производственных мощ­ностей; привлечение дополнительных денежных средств от продажи и сдачи в аренду высвобождаемых объектов недвижимости и земель­ных участков.

Правительство Москвы взяло на себя финансирование разработки проекта детальной планировки территории предприятия, преду­смотрев при этом возможность размещения на ее периферийной части некоторых производств, подлежащих выводу из центра города; оказание финансовой помощи для организации переподготовки и сохранения квалифицированных кадров, создания дополнительных рабочих мест.

В ряде регионов страны по инициативе местных органов власти объединяются кредитные ресурсы, которые аккумулируются во вне­бюджетном фонде финансовой поддержки промышленности регио­на и выдаются предприятиям с компенсацией части процентной ставки за счет средств фонда.

Во многих регионах созданы советы по антикризисным програм­мам, которые:

- разрабатывают и утверждают концептуальные подходы к фи­нансовому оздоровлению предприятий;

- анализируют ход выполнения антикризисных программ, со­действуют осуществлению мероприятий по финансовому оздоров­лению предприятий;

- ведут мониторинг формирования портфеля инвестиционных проектов и подготовки антикризисных бизнес-планов;

- заслушивают сообщения территориальных органов по делам о несостоятельности (банкротстве), о применении предусмотренных законодательством процедур финансового оздоровления или банк­ротства предприятий, имеющих неудовлетворительную структуру баланса.

На смягчение последствий кризиса и оживление экономики направлены региональные программы государственной поддержки и развития малого предпринимательства.

1. **ПРОЦЕССЫ И ЗНАЧИМОСТЬ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ**
   1. **Управляемые и неуправляемые процессы антикризисного управления**

Все процессы, которые происходят в организации, можно разделить на управляемые и неуправляемые. Управляемые процессы поддаются изменению в определенном направлении при сознательном воздействии на них. Направленность и характер неуправляемых процессов невозможно изменить, по тем или иным причинам, они протекают по собственным законам; в результате этих процессов все равно случится то, что должно случиться.

Управляемые и неуправляемые процессы находятся в определенном соотношении, что отражает совершенство и искусство управления. Управляемые процессы при определенных условиях могут стать неуправляемыми, и наоборот. Преобладание неуправляемых процессов ведет к анархии и кризисам, а превалирование управляемых процессов зависит от эффективности управления и в определенных условиях тоже ведет к кризисным ситуациям. Так, чрезмерный бюрократизм рождает социальную напряженность, конфликтные ситуации. Ранее часто использовался термин «заорганизованность», который характеризует стремление всем и всячески управлять, даже в тех случаях, когда в этом нет реальной необходимости. Зачастую это возникает в результате необоснованных опасений, отсутствия доверия к персоналу, непрофессионализма, а также на почве амбициозности менеджера.

Помимо того что управляемые процессы отражают лишь часть всех процессов функционирования и развития организации, они имеют меру управления, т. е. являются управляемыми до определенной степени. Так, хороший и четкий исполнитель не будет выполнять распоряжений, идущих в разрез со здравым смыслом или юридическим законом.

Следовательно, можно сделать вывод: не все процессы могут быть (и являются) управляемыми, а управляемые процессы не могут быть абсолютно управляемыми. Это положение имеет прямое отношение к антикризисному развитию и управлению им.

К кризису может приводить «невидение» тех процессов, которыми можно управлять и которые надо умело направлять. Если этого не делать, они могут превратиться в стихийные. Кризис может возникнуть и в случае стремления управлять неуправляемыми процессами, когда нет механизмов управления. Это приводит к пустой растрате ресурсов.

Антикризисное развитие – это управляемый процесс предотвращения или преодоления кризиса, отвечающий целям организации и соответствующий объективным тенденциям ее развития.

Известно, что многие процессы развития характеризуются нарастающей сложностью организации. Так происходит с производством, экономикой, социальной сферой. Усложняющаяся технология изготовления продукта, его разнообразие и функциональное назначение приводят к усложнению экономических связей, все большему разнообразию интересов человека. Это определяется образованием, урбанизацией жизни, социодинамикой культуры и другими факторами.

Процессы развития цикличны, и возрастание сложности происходит по логистической кривой. Она характеризует этапы возникновения предпосылок, проявление процессов усложнения, исчерпание сложившейся основы и накопление потенциала дальнейших изменений.

Логистическая кривая отражает четыре этапа развития. Так развивается не только организация, производство или фирма, – таким же образом происходит и развитие управления. Ведь управление является частью социально-экономической системы и обладает всеми ее признаками.

Однако развитие управления происходит по «сдвинутой» логистической кривой. Это отражает его статус, его соотносительность с тенденциями развития социально-экономической системы, его возможность и ограниченность реагирования на процессы изменений в социально-экономической системе в целом.

Первый этап развития – это простое управление. Это управление, обозримое по всем своим характеристикам и связям, не требующее больших затрат на обеспечение его эффективности, не отличающееся многообразием своего функционального содержания, предполагающее элементарные организационные формы.

Второй этап – управление в условиях нарастающей сложности производства, которое в своем развитии должно опережать развитие производства. Только в этом случае оно может быть эффективным. Это потребует реконструкции управления, что, естественно, повлечет за собой усложнение в функциональном, организационном, мотивационном, информационном отношении, а также профессионализацию управления.

Третий этап – управление, адаптированное к соответствующей сложности производства. Оно может стимулировать ускоренное развитие производства и способствовать дальнейшему повышению его сложности. Это управление ярко выраженного инновационного типа, но быстро исчерпывающее свой инновационный потенциал.

Четвертый этап – замедление развития управления при достаточно высоких темпах развития производства. Здесь возможно возникновение нового несоответствия сложности производства и управления, нарушения соотносительности управляющей и управляемой систем. Это уже опасность кризиса управления, а вслед за ним – всей управляемой системы.

Антикризисное управление в этом ракурсе его анализа выглядит как максимальное сближение ветвей логистических кривых на начальных и заключительных этапах цикла развития производства и управления и как максимальное опережение тенденции развития управления относительно тенденции развития производства на срединных этапах проявления этих тенденций.

* 1. **Возможность, необходимость и проблематика антикризисного управления**

Как уже указывалось, опасность кризиса существует всегда: в управлении всегда существует риск цикличного развития социально-экономической системы, изменения соотношения управляемых и неуправляемых процессов.

Управление социально-экономической системой в определенной мере всегда должно быть антикризисным.

Антикризисное управление – это управление, определенным образом предвидящее опасность кризиса, предусматривающее анализ его симптомов, меры по снижению отрицательных последствий кризиса и использования его факторов для последующего развития.

Возможность антикризисного управления определяется в первую очередь человеческим фактором, потенциалом активного и решительного поведения человека в условиях кризиса, его заинтересованностью в преодолении кризисов, пониманием истоков и природы кризиса, закономерностей его протекания. Осознанная деятельность человека позволяет искать и находить пути выхода из критических ситуаций, концентрировать усилия на решении наиболее сложных проблем, использовать накопленный опыт преодоления кризисов, приспосабливаться к возникающим ситуациям.

Кроме того, возможность антикризисного управления определяется и знанием циклического характера развития социально-экономических систем. Это позволяет предвидеть ситуации кризиса и готовиться к ним. Наиболее опасными являются неожиданные кризисы.

Необходимость антикризисного управления отражает потребности преодоления и разрешения кризиса, возможного смягчения его последствий. Это естественная потребность человека и организации. Реализовывать ее можно только посредством специальных механизмов антикризисного управления, которые следует создавать и совершенствовать.

Необходимость антикризисного управления обусловлена также и целями развития. Например, возникновение кризисных ситуаций в экологии, грозящих существованию человека, его здоровью, заставляют искать и находить новые средства антикризисного управления, к которому относится и принятие решений об изменении технологии. Так, атомная энергетика – это область деятельности с повышенной опасностью кризисных ситуаций. И здесь главное в антикризисном управлении – необходимость повышения профессионализма технического персонала, укрепления дисциплины, организация разработки новых и более безопасных технологий. Все это проблемы управления. Решение технических проблем также начинается с управления.

В экономическом антикризисном управлении тоже возникает необходимость поиска – типов диверсификации производства, конверсии.

Проблематика антикризисного управления обширна и разнообразна; ее можно разделить на четыре группы.

Первая группа – проблемы распознавания предкризисных ситуаций. Это не простое дело – своевременно увидеть наступление кризиса, обнаружить его первые признаки, понять его характер. От этого зависит возможное предотвращение кризиса. Но не только от этого. Механизмы предотвращения кризиса надо построить и запустить в действие. И это тоже проблема управления.

Но не все кризисы можно предотвратить, многие из них надо пережить, преодолеть. И это достигается посредством управления. Оно решает проблемы жизнедеятельности организации в период кризиса, способствует выходу из кризиса и ликвидации его последствий.

Вторая группа проблем антикризисного управления связана с ключевыми сферами жизнедеятельности организации. Это прежде всего методологические проблемы ее жизнедеятельности.

В процессах их решения формулируются миссия и цель управления, определяются пути, средства и методы управления в условиях кризисной ситуации. Эта группа включает комплекс проблем финансово-экономического характера. Например, в экономическом антикризисном управлении возникает необходимость определения типов диверсификации производства или проведения конверсии, что требует дополнительных ресурсов, поиска источников финансирования. Существуют также проблемы организационного и правового содержания, социально-психологические проблемы.

Проблематику антикризисного управления можно представить и в диверсификации технологий управления (третья группа проблем). Она включает в самом общем виде проблемы прогнозирования кризисов и вариантов поведения социально-экономической системы в кризисном состоянии, проблемы поиска необходимой информации и разработки управленческих решений. Проблемы анализа и оценки кризисных ситуаций также имеют большое значение. Здесь существует множество ограничений по времени, квалификации персонала, недостаточности информации и др. К этой же группе можно отнести и проблемы разработки инновационных стратегий, которые способствуют выводу организации из кризиса.

Четвертая группа проблем включает конфликтологию и селекцию персонала, которые всегда сопровождают кризисные ситуации, инвестирование антикризисных мер, проблемы банкротства и санации предприятий.

Состав типичных проблем антикризисного управления подчеркивает, что оно является особым типом управления, обладающим как общими для управления чертами, так и специфическими характеристиками.

1. **ЭФФЕКТИВНОСТЬ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

Развитие управления всегда должно сопровождаться повышением его эффективности. В свою очередь, повышение эффективности управления определяется ростом его потенциала, т. е. возможностью позитивных изменений, наличием необходимых ресурсов и условий их использования. В тенденциях изменения потенциала и эффективности управления также кроются опасности кризиса.

Антикризисное управление, так же как и любое другое, может быть менее или более эффективным. Эфективность антикризисного управления характеризуется степенью достижения целей смягчения, локализации или позитивного использования кризиса в сопоставлении с затраченными на это ресурсами. Трудно оценить такую эффективность в точных расчетных показателях, но ее следует предполагать и видеть при анализе и общей оценке управления, его успешности или просчетов.

Можно выделить основные факторы, которые определяют эффективность антикризисного управления – их понимание и дифференциация помогают его анализировать и успешно осуществлять.

1. Профессионализм антикризисного управления и специальная подготовка. В данном случае имеются в виду не только общий профессионализм управления, который, безусловно, необходим, но и те профессиональные знания и навыки, которые отражают особенности антикризисного управления. Такой профессионализм рождается в процессах специального обучения, целенаправленного аккумулирования опыта и развития искусства управления в критических ситуациях.

В последние годы в России уделяется большое внимание специализированной подготовке антикризисных управляющих, которые способны вывести предприятие из кризиса с наименьшими потерями. Их профессиональная подготовка ориентирована на кризисные ситуации.

Но и при подготовке обычных менеджеров следует большое внимание уделять развитию их способностей к управлению в критических ситуациях. Антикризисное управление должно быть необходимым элементом любого управления – стратегического, креативного, производственного, экологического, финансового и пр.

2. Искусство управления, данное природой и приобретенное в процессах специальной подготовки, следует особо выделить в перечне факторов эффективности антикризисного управления. Во многих кризисных ситуациях индивидуальное искусство управления является решающим фактором выхода из кризиса или его смягчения. Поэтому для антикризисного управления особенно важно проводить психологическое тестирование менеджеров, отбирать из них тех, которые способны чутко реагировать на приближение кризиса и управлять организацией в экстремальных ситуациях.

3. Методология разработки рискованных решений. Подобная методология должна быть создана и освоена, потому что в значительной мере определяет такие качества управленческих решений, как своевременность, полнота отражения проблемы, конкретность, организационная значимость. Эти свойства имеют особое значение в антикризисном управлении.

4. Научный анализ обстановки, прогнозирование тенденций. Эти факторы не могут не влиять на эффективность антикризисного управления. Видение будущего – не субъективное, а основанное на точном, научно обоснованном анализе – позволяет постоянно держать в поле зрения все проявления приближающегося или проходящего кризиса.

5. Важным фактором эффективности антикризисного управления является также корпоративность, которая в организации или фирме может проявляться в различной степени.

Корпоративность – это понимание и принятие всеми работниками целей организации, готовность самоотверженно работать для их достижения, это особый вид интеграции всех деловых, социально-психологических и организационных отношений, это внутренний патриотизм и энтузиазм. Корпоративность является надежной опорой антикризисного управления. Но она не возникает сама по себе, а является результатом управления и элементом его цели, и, кроме того, средством в механизме управления.

6. Лидерство также входит в совокупность факторов эффективного антикризисного управления. Существует множество оттенков и модификаций лидерства, которое определяется не только личностью менеджера, но и сложившимся стилем работы, структурой персонала управления, укрепившимся доверием к менеджеру, авторитетом власти, уверенностью.

Опора на лидерство может сыграть решающую роль в преодолении кризиса или его смягчении. Но для этого необходимы поиск и проектирование лидерства. Это звучит необычно, но будет понятным, если иметь в виду, что лидерство – это не только личность менеджера, но и характеристика всей системы и организации управления.

7. Особую роль в эффективности антикризисного управления играют оперативность и гибкость управления. В кризисных ситуациях часто возникает потребность в быстрых и решительных действиях, оперативных мерах, изменении управления по складывающимся ситуациям, адаптации к условиям кризиса. Инерционность в этом случае может играть отрицательную роль.

8. Стратегия и качество антикризисных программ. Во многих ситуациях возникает потребность в изменении стратегии управления и разработке специальных программ антикризисного развития. Качество программ и стратегических установок могут быть различными. От этого не может не зависеть антикризисное управление.

9. Человеческий фактор в определенной мере отражает факторы корпоративности и лидерства, искусства управления. Но необходимо иметь в виду, что в антикризисном управлении существует понятие антикризисной команды – ближайших помощников антикризисного менеджера, которые могут пользоваться его особым доверием и способны согласованно и целенаправленно осуществлять программу антикризисного управления. Совокупность непредсказуемых экстремальных ситуаций могут преодолеть только те люди, которые верны общей идее и общему замыслу и безоговорочно доверяют друг другу. Так же работает человеческий фактор и в антикризисном управлении.

10. Значительным фактором эффективности антикризисного управления является система мониторинга кризисных ситуаций. Она представляет собой специально организованные действия по определению вероятности и реальности наступления кризиса и необходима для своевременного его обнаружения и распознавания.

Например, работа атомных электростанций раньше контролировалась по многим показателям, которые характеризовали противоречивые процессы работы реактора. Оценивать его состояние, так же, как и устанавливать необходимые дисциплинарные требования к персоналу было сложно. Момент возникновения кризисной ситуации был размытым, и опасные режимы возникали неожиданно и зачастую непредвиденно. Сегодня разработана новая система мониторинга работы атомного реактора, которая построена на сравнительно простой визуальной оценке его состояния: оператор наблюдает за симметрией картинки на экране компьютера, которая отражает соотношение основных показателей антикризисного функционирования атомной электростанции. Нарушение симметрии – это признак возникновения ситуаций, опасных с точки зрения возможного кризиса.

Аналогичный мониторинг кризисных ситуаций возможен и в системе антикризисного управления. Причем весьма эффективными здесь могут быть использование компьютеров и привлечение к работе специализированных операторов.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Главное в преодолении неплатежеспособности и нерентабельности заключается в том, что антикризисное управление преодолевающими убыточность ком­паниями реализуется посредством разработки и осуществления ком­плексных программ реструктуризации. Такое программно-целевое анти­кризисное управление обретает четко выраженное единство задач и спо­собов достижения заданных ориентиров, увязку намеченных рубежей с предполагаемыми ресурсами.

Формированию антикризисной программы должен предшествовать обстоятельный анализ финансово-хозяйственной деятельности предпри­ятия, его активов и пассивов, дебиторской и кредиторской задолженно­сти, обеспеченности собственными средствами, существующих и воз­можных заказов, спроса и цен на продукцию и услуги. Это позволяет вы­явить причины кризисного состояния, наме­тить способы его преодоления.

Как показывает опыт реформирования хозяйственной деятельности производственных комплексов, реструктуризация является действенным инструментом интенсивного повышения конкурентоспособности пред­приятий. При этом она рассматривается как органичный набор мер по приведению деятельности предприятий и компаний в соответствие с внешними рыночными условиями хозяйствования и выработанной конку­рентной стратегией функционирования и развития производства.

Реструктуризация направлена на рост эффективности производства, повышение конкурентоспособности предприятий и выпускаемой ими продукции, а также на улучшение их инвестиционной привлекательности. Часто она включает в себя комплекс мероприятий, направленных на со­вершенствование организационной структуры и функций управления: модернизацию технических и технологических аспектов производства; совершенствование финансово-экономической политики; снижение про­изводственно-сбытовых затрат; лучшее использование материальных и трудовых ресурсов; создание современной информационной системы и документооборота.

На ряду с традиционными мерами «улучшения и совершен­ствования» системы управления, потребуют­ся глубинные преобразования, базирующиеся на переосмыслении роли, места и миссии предприятия в этом быстроменяющемся мире.

Наиболее важные способы улучшения финансового состояния предприятий - увеличение выпус­ка конкурентоспособной, пользующейся спросом продукции, снижение ее се­бестоимости и увеличение выручки на рубль продаж. А рост реализации про­дукции связан с расширением платежеспособного спроса на качественную отечественную продукцию в результате увеличения заработной платы, пенсий, стипендий; ограничения и регулирования импорта в интересах российской экономики, стимулирования капитальных вложений на техническое перевоо­ружение, реконструкцию, модернизацию предприятий, инноваций; совершен­ствования структуры экспорта-снижения в нем доли сырья и повышения доли продукции обрабатывающих производств и отраслей; увеличения государст­венных заказов на федеральном, региональном и межрегиональном уровнях и масштабов общественных работ.

Существуют следующие ме­ры по восстановлению платежеспособности предприятий:

- перепрофилирование производства;

- закрытие нерентабельных производств;

- ликвидация дебиторской задолженности;

- проведение реструктуризации активов пред­приятия;

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

- продажа предприятия (бизнеса) должника;

- иные способы восстановления платежеспо­собности должника.

Кроме того, восстановлением платежеспо­собности предприятия при арбитражном управ­лении считается также заключение мирового соглашения.

Антикризисное управление в первую очередь должно быть связано с регулированием потоков денежных средств и затрат, формирующих кредиторскую задолженность. Бизнес-планирование должно предусматривать:

1.Обеспечение достаточности денежных средств.

2.Процедуры экономии текущих затрат предприятия.

3.Реструктуризация кредиторской задолженности.

Комплекс разработанных мероприятий. входящих в дополнительный раздел бизнес-плана повышения конкурентных преимуществ и финансового оздоровления предприятия. позволит решить проблемы. напрямую связанные с осуществлением антикризисного менеджмента предприятия.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Гражданский кодекс РФ

2. Закон РФ «Об акционерных обществах»

3. Закон РФ «О несостоятельности (банкротстве) предприятий».

4. Ансофф И. Стратегическое управление - М. 2009

5. Астахов В.П. Анализ финансовой устойчивости фирмы и процедуры, связанные с банкротством - М. Ось-89 2005

6. Беренс В. Хавранек П. Руководство по оценке эффективности инвестиций - М. 2005

7. Козлов Н.В. Бочаров Е.П. Перспективный экономический анализ - М. Финансы и статистика 2007

8. Питере Т. Уотермен Р. В поисках эффективного управления - М. 2006

9. Практическое пособие по организации и экономике предпринимательской деятельности. Под ред. Панагушина В.П. - М. Либ 2008

10. Родионова В.М. Федотова М.А. Финансовая устойчивость предприятия в условиях инфляции - М. Перспектива 2007

11. Современный менеджмент: принципы и правила - М. Нижний Новгород 2009

12. Теория и практика антикризисного управления. Под ред. Беляева С.Г. Кошкина В.И - М. ЮНИТИ 2006

13. Финансы в управлении предприятием. Под ред. Ковалевой А.М. - М. Финансы и статистика 2008

14. Янг С. Системное управление организацией - М. Знание 1972

15. Проблемы теории и практики управления 2000.

16. Экономические стратегии 2000.

17. Антикризисное управление. Реферат: <http://www.bankreferatov.ru>

18. Антикризисное управление. Учебник: <http://fictionbook.ru/author/>

19. Текстовые файлы. Антикризисное управление: <http://eup.ru/Catalog/>,

<http://www.e-college.ru/xbooks/>