**ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ РФ**

**РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТОРГОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ**

**ТУЛЬСКИЙ ФИЛИАЛ**

**Реферат**

по дисциплине «Антикризисное управление»

на тему: **Основные черты антикризисного управления.**

**Стратегия и тактика в антикризисном управлении**

**Выполнил:** студентка 5 курса **Проверил:** Зубов А.А.

спец. «Финансы и кредит»

**Тула - 2007**

# Содержание

1. Возможность, необходимость и проблематика антикризисного управления……………………………………………………………………………………3

2. Признаки и особенности антикризисного управления 6

3. Эффективность антикризисного управления 9

4. Стратегия и тактика антикризисного управления 13

4.1. Антикризисная маркетинговая стратегия 13

4.2. Антикризисная производственная стратегия 16

4.3. Антикризисная кадровая / управленческая стратегия 17

4.4. Антикризисная финансовая стратегия 20

# Список литературы………………………………………….…………………24

# 1. Возможность, необходимость и проблематика антикризисного управления

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.

# 2. 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 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, 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, исследовательским подходом, самоорганизацией, принятием ответственности.

# 3. 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. Эффективность 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.* Вданном 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 зрении 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 обшей 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.

# 4. Стратегия и тактика антикризисного управления

## 

## 4.1. Антикризисная маркетинговая стратегия

Маркетинговая стратегия вместе с тактическим решением те­кущих задач представляет целостный единый процесс управления рынком со стороны предприятий — производителей товаров. Как краткосрочные, так и долгосрочные маркетинговые программы требуют разработки и применения такой стратегии, которая при заданных условиях обеспечила бы предприятию желаемый уро­вень деловой активности и эффективности деятельности.

Стратегия маркетинга служит локомотивом других составляю­щих стратегического плана управления предприятием. Эта стра­тегия должна быть нацелена на поддержание и развитие продаж, совершенствование производства в соответствии с запросами покупателей, развитие интеллектуального потенциала сотрудни­ков фирмы, проявляющегося в расширении ассортимента и каче­стве производимых товаров. Освоение новых рынков, увеличе­ние сбыта должны носить долговременный характер, согласую­щийся с жизненным циклом товаров и самого предприятия (подразделений). В зависимости от прогноза ситуации на рынке и возможностей самого предприятия выбирается тип антикри­зисной маркетинговой стратегии.

*Стратегия возвращения предприятия на рынок.* Предполагает появление предприятия на прежнем рынке со своими товарами или услугами, не являющимися новинкой для данного рынка и также имеющимися у конкурентов. Для реализации этой страте­гии необходимо улучшение организации маркетинга и сбыта (обу­чение персонала, создание отдела маркетинга, проведение иссле­дований по анализу рынка, интенсификация деятельности по про­движению товара, а также введение послепродажного сервиса). Рассматриваемая стратегия наименее затратная для восстанов­ления платежеспособности предприятия, особенно для того слу­чая, когда ниша осталась не занятой конкурентами или рынок продолжает расширяться. Такая стратегия применяется для пред­приятий с продукцией, пользующейся рыночным спросом. Реали­зуется на начальном этапе восстановления нормальной деятель­ности предприятия. Антикризисная стратегия возвращения пред­приятия на рынок была применена для оздоровления предприятий резиново-технической промышленности, машиностроения, ме­бельной, текстильной промышленности, производства строитель­ных материалов.

*Стратегия развития рынка.*Предприятие расширяет сбыт сво­их товаров и (или) услуг в результате поиска и создания новых рынков сбыта. Для реализации этой стратегии необходимо установление новых прямых контактов с потребителями продукции (в том числе на экспортных рынках), активизация создания на новых рынках дилерской сети, внедрение инструментов анализа конкуренции (оценка показателей, сбор информации, оценка продук­ции и т.д.), планирование и проведение рекламной кампании. Данная стратегия оправдана тогда, когда предприятие стремится расширить свой рынок проникновением на новые географические рынки за счет сокращения издержек и повышения качества, т.е. роста конкурентоспособности продукции. Антикризисная стратегия развития рынка была применена для оздоровления предприятия фармацевтической отрасли.

*Стратегия разработки товара.*Осуществляется посредством создания принципиально новых или модификации выпускаемых товаров, уже имеющихся на старых рынках. Применяется для предприятий, не имеющих продукции, пользующейся спросом у покупателей, а также, если уже имеются разработки товара рыночного спроса. Данная стратегия требует вложения дополнительных финансовых средств в разработку, освоение и продвижение на рынок нового товара. Эго рискованная стратегия для кризисного предприятия, в том числе в поиске источника финансирования. В то же время при переориентации ассортимента на запросы платежеспособных клиентов может оказаться единственной возможностью оживления деятельности, притока инвестиционных ресурсов.

*Стратегии диверсификации.*Предполагает, что предприятие пытается выйти на новые рынки, для чего вводит в свой ассортимент новые товары. Также рискованная стратегия, она может потребовать больших инвестиций. В условиях недостаточной информированности о запросах клиентов и их финансовом благополучии такое обстоятельство является затруднительным для предприятий, имеющих большие долги. Стратегия предполагает разработку новых продуктов, внедряемых на новые рынки.

*Стратегии ухода с рынка*(ликвидация предприятия как хозяйствующего субъекта или подразделения). Стратегия принимается только после тщательного анализа экономической (продолжения функционирования) и ликвидационной стоимостей. В данном случае задействован и социальный фактор (многие предприятия являются градообразующими, и их ликвидация может привести к резкому обострению социальной напряженности). Ликвидация предприятия может быть как добровольной, так и принудительной (по требованию кредиторов через суд). Расчет ликвидационной стоимости (стоимости предприятия, выставляемого на продажу) основан на оцен­ке рыночной стоимости активов и обязательств. Для ликвидации (продажи) активов предприятие вынуждено платить комиссионные посредникам, нести расходы на демонтаж, снижать цену против рыночной стоимости для обеспечения ликвидности. Таким образом, ликвидационная стоимость — это ожидаемая выручка (после всех затрат и налогов) от продажи активов предприятия.

В процессе разработки и принятия антикризисной стратегии предприятия-должника желательна концентрация усилий на поиске оптимального варианта, требующего минимум затрат начального этапа и обеспечивающего в перспективе максимум отдачи от инвес­тиций. Наиболее рациональной представляется следующая логика:

1) сосредоточение усилий на незатратных способах, продолжая выпуск уже освоенной продукции и продаваемой на старых рынках;

2) привлечение относительно малых инвестиций для продаж продукции на новых географических рынках;

3) переход к более амбициозным инвестиционным проектам для выхода с новым товаром на прежние рынки и т.д.

## 

## 4.2. Антикризисная производственная стратегия

Реорганизацию производственной деятельности предпочти­тельнее проводить новой команде управления. Реорганизация предприятия включает следующие области:

1) прекращение операций, не вносящих вклад в покрытие по­стоянных издержек предприятия;

2) прекращение выпуска нерентабельной продукции либо по­пытка превратить ее в рентабельную снижением расходов;

3) поиск источника финансирования в лице венчурного капи­тала, если компания имеет недофинансированное высокомарги­нальное изделие, пользующееся спросом на рынке;

4) анализ арендных договоров.

Основная задача производственного менеджмента в кризис­ной ситуации заключается в определении условий и средств, обеспечивающих поддержку требуемого организационно-технического уровня производства, направленных на стимулирование разви­тия рыночных отношений, обеспечивающих выход предприятия из кризисного состояния.

*Стратегия улучшения качества продукции.*Улучшение качества становится одним из наиболее ключевых факторов, влияющих на стратегию компаний. В настоящее время в иностранных компа­ниях происходит всеобщее движение к тотальному контролю ка­чества. Поэтому для достижения конкурентоспособности продук­ции отечественных фирм необходимо также внедрять у себя «все­общее управление качеством».

*Стратегия структурной перестройки предприятия.*Для реализации данной стратегии можно рассмотреть следующие меры: выделение отдельных производств в самостоятельные предприятия, передачу на баланс местных органов власти некоторых объектов соцкультбыта, консервацию убыточных производств, закрытие бесперспективных производственных линий, реорганизацию производства, модерниза­цию цеховой структуры, сосредоточение оборудования на меньших площадях. Конечная цель такой реорганизации — оптимизация ве­личины мультипликатора «Выручка / Активы» для достижения жела­емой величины рентабельности активов.

*Стратегия изменения номенклатуры и ассортимента продук­ции.*Большинство российских предприятий ориентировано на уз­коспециализированное крупносерийное производство. Более ши­рокий спектр удовлетворения запросов клиентов позволит диф­ференцировать сбыт и повысить маневренность управления прибылью за счет оптимизации ассортиментной политики. Ан­тикризисная стратегия изменения номенклатуры и ассортимента продукции была применена для оздоровления текстильного и фар­мацевтического предприятий.

*Стратегия повышения экономической эффективности производ­ства.*Все производственные операции исследуются с разных сто­рон. Анализируются доходы и издержки, уровень стандартиза­ции и унификации, др. Рассматривается возможность внедрения новых элементов в технологический процесс, новых видов мате­риалов. Для повышения эффективности производства оборудо­вание, вероятно, придется заменить, модернизировать или, по меньшей мере, отремонтировать. Эти меры могут существенно повлиять на достижение определенной структуры издержек и стан­дартов качества, особенно при высокой конкуренции на рынке.

Энергозатратные процессы в настоящее время присущи прак­тически всем промышленным предприятиям, у которых ранее энер­гия была относительно дешевой, а поставки сырья — беспере­бойными. Сегодня технологические процессы необходимо при­способить таким образом, чтобы более совершенная технология компенсировала рост затрат сокращением длительности произ­водственного цикла, материалоемкости, энергоемкости и трудо­емкости.

## 4.3. Антикризисная кадровая / управленческая стратегия

*Улучшение кадрового потенциала.*Если финансовые прогно­зы показывают убытки от основной деятельности, то продолже­ние функционирования бизнеса связано, как правило, со сменой управленческой команды. Управление персоналом предприятий анализируется в функциональных срезах: маркетинг, производ­ство, финансы и кадры. Ответственность и полномочия делегиру­ются руководителям структурных подразделений, выделяются центры ответственности учета затрат и прибылей. Коллектив ак­тивно включается в реорганизацию структуры предприятия.

На управление персоналом кризисного предприятия также влияют внешние (законодательное регулирование трудовых от­ношений, ситуация на рынке труда, активность профессиональ­ных и общественных объединений) и внутренние (цели фирмы, организационная структура, стиль управления, условия труда, потенциал коллектива) факторы.

Антикризисная политика управления персоналом неплатежес­пособного предприятия концентрируется на разработке главных принципов и приоритетов кадровой политики, планировании структуры и штата по назначению, резервам и перемещению, со­здании и поддержке информационной базы о движении кадров, мотивации труда, формировании программы адаптации к изме­нениям, профориентации и переподготовки, методов оценки со­ответствия кадровой политики долгосрочной стратегии фирмы.

Для восстановления платежеспособности и выхода предприятия на нормальный режим работы, характерный для рентабельного и ра­стущего бизнеса, закрепления позиции предприятия на рынке руко­водитель должен располагать командой, способной подходить к ра­боте творчески, профессионально, преломить негативно ситуацию за счет победы конструктивных сил над деструктивными силами.

Недооценка роли человеческого фактора в условиях экономи­ческого кризиса предприятий привела к потере высококвалифи­цированных кадров, «разбазариванию» стратегически важного имущества. По мере накопления капитала и опыта грамотными предпринимателями кризисные предприятия постепенно перехо­дят в руки эффективных собственников, которые формируют мо­лодые управленческие команды, владеющие современными рыноч­ными инструментами принятия продуктивных решений.

*Стратегия усиления кадрового потенциала предприятия.*Пер­вым действием, касающимся всех отделов, в особенности отделов маркетинга и сбыта, бухгалтерии и финансов, является подбор на вакантные должности специалистов, отвечающих требованиям вре­мени. Смена руководства также необходима, если реализуются не­адекватные текущим условиям и долгосрочной стратегии методы.

Повышение квалификации персонала, устранение дублирова­ния, налаживание взаимодействия между подразделениями и цели оздоровления — главные звенья кадровой политики кризисного предприятия. Чтобы эффективно двигаться навстречу поставлен­ной цели, руководитель должен координировать работу и побуж­дать людей ее выполнять.

В большинстве случаев наблюдаемый избыток персонала на кризисных предприятиях — одна из причин высоких издержек производства и непродуктивного управления кадрами.

*Внедрение новых методов управления.*Борьба за рынки вы­нуждает пересмотреть отношения к роли стратегического планирования, контроллинга и мониторинга. Бюджетирование возвра­щается на качественно новой основе, совершенствуется информа­ционная база управления за счет приобретения готовых баз дан­ных и программных продуктов, используемых в различных аспек­тах деятельности (маркетинг, финансы, производство, кадры/ управление). Если программные продукты будут совместимы друг с другом, то появится возможность трансформации данных из раз­ных форматов документов и подразделений. Антикризисная стра­тегия внедрения новых методов управления применялась для оз­доровления текстильного, мебельного, фармацевтического пред­приятий, а также предприятия, занимающегося производством строительных материалов.

*Реорганизация управления предприятием.*На кризисных пред­приятиях возникает необходимость адаптации предприятия к по­требностям «профильного бизнеса» и пересмотру целесообразнос­ти сохранения непрофильных процессов. Для этого разрабатывает­ся новая организационная структура (введение новых функций, таких как финансовое планирование и контроль). Руководители подразде­лений (центров ответственности) должны приобрести соответству­ющие полномочия и ответственность за работу своего сектора. Для готовности адаптации к переменам в экономической обстановке не­обходимо внедрение новой культуры производства, ориентирован­ной на рынок. Антикризисная стратегия реорганизации управления предприятием применялась для оздоровления предприятия, произ­водящего резино-техническую продукцию.

## 

## 4.4. Антикризисная финансовая стратегия

Разработка финансовой стратегии выхода из кризиса должна находиться в полном согласии со стратегической задачей роста стоимости чистых активов (либо приведением ее в соответствие с прогнозом продаж), что, в конечном счете, ведет к максимизации рыночной стоимости бизнеса и поддержании его инвестицион­ной привлекательности. Из-за сложностей и временного лага, свя­занных с привлечением внешних источников финансирования, ру­ководство на первых порах заинтересовано в оценке такого тем­па роста, который можно поддерживать с помощью внутренних источников финансирования.

Разработка антикризисной финансовой стратегии предприятия нацелена на построение эффективной системы управления финанса­ми, с помощью которой можно обеспечить решение стратегических и тактических задач его деятельности. Реформирование предприятия направлено на решение таких стратегических задач, как оптимизация прибыли, рост стоимости чистых активов (максимизация рыночной стоимости бизнеса), оптимизация структуры капитала и формирова­ние инвестиционной привлекательности предприятия.

*Стратегия повышения ликвидности активов.*Направлена на рост стоимости чистых активов (собственного капитала) как не­обходимого условия соблюдения стратегического направления оздоровления: «финансовая реструктуризация — рост стоимости чистых активов при сокращении убытков и наращивании прибы­ли — достижение финансовых показателей, характеризующих рен­табельный и растущий бизнес».

Многие предприятия до сих пор несут бремя расходов по со­держанию не принадлежащего им имущества социально-культур­ного назначения. Поэтому для повышения ликвидности активов необходимо в первую очередь передать эти объекты на баланс местных органов власти, также провести ревизию неиспользован­ных (излишков) нематериальных и производственных активов. Для улучшения структуры оборотных активов необходимо взыскание просроченной дебиторской задолженности (возможна претензионная работа, обращение в арбитражный суд для признания дол­жника банкротом, продажа долгов, переуступка прав и др.). Ан­тикризисная стратегия повышения ликвидности активов была применена для оздоровления предприятия по производству резино-технической продукции.

*Стратегия оптимизации структуры капитала.*Направлена на достижение приемлемого соотношения долга и собственности, как правило, в общей сумме источников долгосрочного финансиро­вания (что и достигается ростом стоимости чистых активов), ми­нимизацию издержек на привлеченный капитал и, в конечном сче­те, рост рыночной стоимости бизнеса.

Проблема привлечения инвестиций, способных создать мощ­ный импульс финансово-хозяйственного развития, актуальна для большинства предприятий. Рассматриваются такие варианты, как дополнительная эмиссия акций, выпуск облигаций, привлечение долгосрочных кредитов и займов, иностранного капитала, субсидий, дотаций, грантов от государства и иных фондов, а также использование лизинга как метода обновления основных средств.

Первый шаг на пути оптимизации структуры капитала — до­стижение роста стоимости чистых активов. Только после кропот­ливой и эффективной работы по «оздоровлению» имущества, при­дания ему статуса ресурсов, обещающих получение прибыли, в будущем, можно начинать рассмотрение вариантов привлечения дополнительных источников финансирования.

Антикризисная стратегия оптимизации структуры капитала применялась для оздоровления машиностроительного предприя­тия.

*Стратегия улучшения системы учета и контроля издержек.*Направлена на организацию системы управленческого учета в целях концентрации внимания руководства на выявление внут­ренних резервов, стратегическое и оперативное управление зат­ратами и прибылью, рост конкурентоспособности.

Особого внимания заслуживает управление структурой затрат в части переменных и постоянных, силой воздействия производствен­ного рычага, уровнем безубыточности и маржинальной безопасно­сти (зоны финансовой прочности). Оптимизация учетной политики тесно связана с совершенствованием финансового, налогового и управленческого учета, выявлением преимуществ калькулирования ограниченной себестоимости (на основе производственных и пере­менных затрат), повышения гибкости ценообразования и управле­ния прибылью. Для адекватного отражения деятельности предприя­тия необходимо исправить имеющиеся бухгалтерские ошибки, по­высить ответственность бухгалтеров за выполняемую работу и расширить их функции по аналитическому (управленческому) учету.

Антикризисная стратегия улучшения системы учета и контро­ля издержек была применена для оздоровления предприятий тек­стильной промышленности, производства строительных матери­алов и мебели.

*Стратегия оптимизации прибыли.*Включает ужесточение конт­роля рентабельности продукции и стоимости операционных акти­вов, использование возможностей ценовой политики (арбитраж­ного ценообразования) и оптимизации ассортиментной политики. Стратегия преследует цель выявления добавленной стоимости, «спрятанной» внутри предприятия в возможных резервах подраз­делений (центров ответственности), способных увеличить свой вклад в покрытие постоянных затрат и получение желаемой прибыли.

Антикризисная стратегия оптимизации прибыли была при­менена для оздоровления предприятий фармацевтической про­мышленности.

Подводя итог рассмотрению стратегий, необходимо отметить, что при выборе антикризисной маркетинговой стратегии целесо­образно концентрировать силы и средства на какой-то одной стра­тегии. В других функциональных подсистемах управления пред­приятием можно выбрать более одной стратегии выхода из кри­зиса, так как они в некоторых случаях дополняют друг друга.

Интегрирование маркетинговой стратегии с производствен­ной стратегией, кадровой / управленческой стратегией, финансо­вой стратегией позволяет определить стратегический план пред­приятия.

# Список литературы

1. Антикризисное управление: Учебник. – 2-е изд., доп. и перераб. / Под ред. проф. Э.М. Короткова. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 620 с. – (высшее образование).
2. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой/ Богданова Т.А., Градов А.П. и др.; Под ред. Градова А.П. и Кузина Б.И. - СПб.: "Специальная литература", 2006. - 511с.
3. Жарковская Е.П., Бродский Б.Е. Антикризисное управление: Учебник. – 4-е изд., испр. и доп. – М.: Омега-Л, 2007. – 368 с. – (Серия «Высшая школа менеджмента»).