**Антикризисное управление**

**Введение**

Антикризисное управление – это управление, в котором поставлено определенным образом предвидение опасности кризиса, анализ его симптомов, мер по снижению отрицательных последствий кризиса и использования его факторов для последующего развития.

Одной из характеристик всякого управления является его предмет. В обобщенном представлении предметом управления всегда выступает деятельность человека. Управление организацией – это управление совместной деятельностью людей. Эта деятельность состоит из множества проблем, которые так или иначе разрешаются самой этой деятельностью или в процессе ее.

Антикризисное управление имеет предметом воздействия – проблемы и предполагаемые и реальные факторы кризиса, т.е. все проявления неумеренного совокупного обострения противоречий, вызывающих опасность крайнего проявления этого обострения, наступления кризиса.

В своей работе я постараюсь рассмотреть основные черты антикризисного управления и ответить на следующие вопросы: что представляет собой антикризисное управление? Когда оно необходимо? Имеет временный или постоянный характер? Каковы основные признаки и особенности антикризисного управления? Чем определяется эффективность антикризисного управления?

**Управляемые и неуправляемые процессы антикризисного развития**

Все процессы, происходящие в организации, можно разделить на две группы: управляемые и неуправляемые. Управляемые процессы – это процессы, которые поддаются изменению в определенном направлении при сознательном воздействии на них. Неуправляемые – когда невозможно изменить по тем или иным причинам их направленность и характер. Они протекают по собственным законам. В результате этих процессов все равно сучится то, что должно случиться.

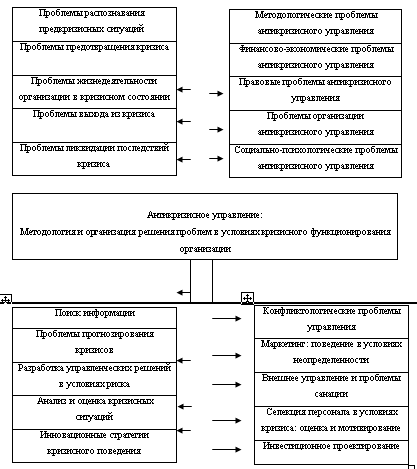
Управляемые и неуправляемые процессы находятся в определенном соотношении и состоянии динамических изменений, что отражает, помимо всего прочего, совершенство и искусство управления. Управляемые процессы при определенных условиях могут стать неуправляемыми и наоборот. Преобладание неуправляемых процессов ведет к анархии и кризисам, превалирование управляемых процессов ограничено эффективностью управления и в соответствующих условиях тоже ведет к кризисным ситуациям. Так, бюрократизм в отрицательных формах своего правления рождает социальную напряженность, конфликтные ситуации, снижение эффективности управления.

Известно, что многие процессы развития характеризуются нарастающей сложностью организации. Так происходит с производством, экономикой, социальной сферой. Усложняется технология изготовления продукта, его разнообразие и функциональное назначение ведут к усложнению экономических связей, все более разнообразными становятся интересы человека. Это определяется образованием, урбанизацией жизни, культурой.

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

**1.2. Проблематика антикризисного управления**

Проблематика антикризисного правления обширна и разнообразна. Всю совокупность проблем можно представить четырьмя группами (рис.1).



Антикризисное управление составом своих типичных проблем отражает то обстоятельство, что оно является особым типом управления, обладающим как общими для управления чертами, так и специфическими его характеристиками.

**1.3. Признаки и особенности антикризисного управления**

Суть антикризисного управления выражается в следующих положениях:

* кризисы можно предвидеть, ожидать и вызывать;
* кризисы в определенной мере можно ускорять, предварять, отодвигать;
* к кризисам можно и необходимо готовиться;
* кризисы можно смягчать;
* управление в условиях кризиса требует особых подходов, специальных знаний, опыта и искусства;
* кризисные процессы могут быть до определенного предела управляемыми;
* управление процессами выхода из кризиса способно ускорять эти процессы и минимизировать их последствия.
* антикризисное управление имеет особенности в части его процессов и технологий.

Главными из них являются:

* мобильность и динамичность в использовании ресурсов, проведении изменений;
* осуществление программно-целевых подходов в технологиях разработки и реализации управленческих решений;
* повышенная чувствительность к фактору времени в процессах управления, осуществлению своевременных действий по динамики ситуации;
* усиление внимания к предварительным и последующим оценкам управленческих решений и выбора альтернатив поведения и деятельности;
* использование антикризисного критерия качества решений при их разработке и реализации.

В механизме антикризисного управления приоритеты должны отдаваться:

* мотивированию, ориентированному на антикризисные меры, экономию ресурсов, избежание ошибок, осторожность, глубокий анализ ситуаций, профессионализм и пр.;
* установлением на оптимизм и уверенность, социально-психологическую стабильность деятельности;
* интеграции по ценностям профессионализма;
* инициативности в решении проблем и поиску наилучших вариантов развития;
* корпоративности, взаимоприемлемости, поиску и поддержке инноваций.

Существуют разные стратегии антикризисного управления. Наиболее важными являются:

* предупреждение кризиса, подготовка к его появлению;
* выжидания зрелости кризиса для успешного решения проблем его преодоления;
* противодействия кризисным явлениям, замедления его процессов;
* стабилизации ситуации посредством использования резервов, дополнительных ресурсов;
* рассчитанного риска;
* последовательность вывода из кризиса;
* предвидения и создания условий устранения последствий кризиса.

**1.4. Эффективность антикризисного управления**

Развитие управления 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 тенденции изменения потенциала и эффективности управления также кроются опасности риска.

Антикризисное управление также, как и любое другое, может быть малоэффективным 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 увидеть ее можно при анализе и общей оценке управления, его успешности или просчетов.

Ранняя диагностика кризисных явлений в финансовой деятельности предприятия. Учитывая, что возникновение кризиса на предприятии несет угрозу самому существованию предприятия и связано с ощутимыми потерями капитала его собственников, возможность возникновения кризиса должна диагностироваться на самых ранних стадиях с целью своевременного использования возможностей ее нейтрализации.

Срочность реагирования на кризисные явления. Каждое появившееся кризисное явление не только имеет тенденцию к расширению с каждым новым хозяйственным циклом, но и порождает новые сопутствующие ему явления. Поэтому чем раньше будут применены антикризисные механизмы, тем большими возможностями к восстановлению будет располагать предприятие.

Адекватность реагирования предприятия на степень реальной угрозы его финансовому равновесию. Используемая система механизмов по нейтрализации угрозы банкротства в подавляющей своей части связана с финансовыми затратами или потерями. При этом уровень этих затрат и потерь должен быть адекватен уровню угрозы банкротства предприятия. В противном случае или не будет достигнут ожидаемый эффект (если действие механизмов недостаточно), или предприятие будет нести неоправданно высокие расходы (если действие механизма избыточно).

Полная реализация внутренних возможностей выхода предприятия из кризисного состояния. В борьбе с угрозой банкротства предприятие должно рассчитывать исключительно на внутренние финансовые возможности.

Вышеперечисленные принципы являются основой организации антикризисного управления предприятием.

Рассмотрите и конкретизируйте положения теоретической части темы применительно к микроэкономическому уровню предприятию (корпорации) и с учетом возможности применения процедур банкротства

Конечно, единого рецепта по выведению предприятия из кризиса на все случаи жизни не может быть, но научиться решать названную проблему - это не то же самое, что приложить какую-то универсальную формулу к предприятию, которое попало в тяжелейшую финансово-экономическую ситуацию, чтобы оно начало действовать бесперебойно. Основная роль в системе антикризисного управления предприятием отводится широкому использованию внутренних механизмов финансовой стабилизации. Задача управленческой команды состоит в том, чтобы выделить основные направления развития и подобрать к ним единственно верные на данный момент решения. В частности, необходимо глубоко проанализировать все аспекты этой проблемы и понять, что необходимо для того, чтобы вывести предприятие из кризисной ситуации.

АО "Автосибмаш" к началу 1998 г. оказалось неспособным исполнять свои текущие обязательства, и к нему постановлением администрации была возбуждено судебное дело о банкротстве.

Проблематику антикризисного управления предприятием АО «Автосибмаш» можно разделить на несколько групп.

Первая группа включает проблемы распознавания предкризисных ситуаций. Это не простое дело – своевременно увидеть наступление кризиса, обнаружить его первые признаки, понять его характер. От этого зависит предотвращение кризиса.

Вторая группа проблем антикризисного управления связана с ключевыми сферами жизнедеятельности организации АО «Автосибмаш». Это, прежде всего, методологические проблемы ее жизнедеятельности. В процессе их решения формулируется миссия и цель управления, определяются пути, средства и методы управления в условиях кризисной ситуации.

Проблематику антикризисного управления можно представить и в дифференциации технологий управления (третья группа проблем). Она включает в самом общем виде проблемы прогнозирования кризисов и вариантов проведения социально-экономической системы в кризисном состоянии, проблемы поиска необходимой информации и разработки управленческих решений. Проблемы анализа и оценки кризисных ситуаций также имеют большое значение.

Четвертая группа проблем включает конфликтологию и селекцию персонала, которая всегда сопровождает кризисные ситуации.

Во время временного управления был проведен экспресс-анализа финансового состояния предприятия.

Основной целью экспресс-диагностики является предварительная оценка масштабов кризисного состояния предприятия. Такая оценка проводится на основе анализа отдельных сторон кризисного развития предприятия за ряд предшествующих этапов. Практика финансового менеджмента использует при оценке масштабов кризисного финансового состояния предприятия три принципиальных характеристики:

* легкий финансовый кризис;
* глубокий финансовый кризис;
* финансовая катастрофа.

Ниже представлена примерная таблица на основании которой можно предварительно оценивать масштаб кризисного финансового состояния предприятия. В данной таблице анализируются только 4 показателя: чистый денежный поток, рыночная стоимость предприятия, состав финансовых обязательств предприятия по срочности погашения, состав текущих затрат предприятия. Конечно же это не полный перечень показателей которые могут анализироваться на этапе экспресс-диагностики, их количество может быть увеличено.

Таблица 1 Предварительная оценка масштабов кризисного финансового состояния предприятия

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Объекты наблюдения | Масштабы кризисного финансового состояния | | |
| Легкий финансовый кризис | Глубокий финансовый кризис | Финансовая катастрофа |
| Чистый денежный поток | Снижение ликвидного  денежного потока | Отрицательное значение чистого денежного потока | Резко отрицательное значение чистого денежного потока |
| Рыночная стоимость предприятия | Стабилизация рыночной стоимости предприятия | Тенденция к снижению рыночной стоимости предприятия | Резко отрицательное значение чистого денежного потока |
| Состав финансовых обязательств предприятия по срочности погашения | Повышение суммы и удельного веса краткосрочных финансовых обязательств | Высокий коэффициент неотложных финансовых обязательств | Чрезмерно высокий коэффициент неотложных финансовых обязательств |
| Состав текущих затрат предприятия | Тенденция к росту переменных затрат | Высокий коэффициент операционного левериджа при тенденции к росту переменных затрат | Очень высокий коэффициент операционного левериджа при тенденции к росту |

В результате такой экспресс-диагностики было выявлено, что предприятие находится в глубоком финансовом кризисе. Собранием кредиторов и арбитражным судом было одобрено введение внешнего управление и назначение внешнего управляющего. Поиском путей реанимации этого уникального предприятия и сохранения трудового коллектива занялось ООО «Ритм».

Внешние управляющие начали с элементарного восстановления финансового учета: инвентаризация кредиторской и дебиторской задолженности, выработки и согласования взаимоприемлемого графика их погашения. Далее была проведена фундаментальная диагностика финансового состояния предприятия, основными целями которой являлись:

углубление результатов оценки финансового состояния предприятия, полученных в процессе экспресс-диагностики;

оценка и прогнозирование способности предприятия к нейтрализации угрозы банкротства за счет внутреннего финансового потенциала.

В процессе такого прогнозирования внешние управляющие определили как быстро и в каком объеме предприятие способно:

* обеспечить рост чистого денежного потока;
* снизить общую сумму финансовых обязательств;
* реструктуризировать свои финансовые обязательства из краткосрочных в долгосрочные;
* снизить уровень текущих затрат и коэффициент операционного левериджа;

На основе результатов такой фундаментальной диагностики была получена наиболее развернутая картина кризисного финансового состояния предприятия и конкретизированы формы и методы предстоящего финансового оздоровления.

Финансовая стабилизация на «Автогенмаше» осуществлялась по трем этапам:

1. Устранение неплатежеспособности;
2. Восстановление финансовой устойчивости;
3. Обеспечение финансового равновесия в длительном периоде.

В рамках этапа устранения неплатежеспособности стала продажа ряда объектов недвижимости по периметру предприятия, главным образом административных зданий, которыми прежде, как выяснилось, предприятие было просто «перегружено».

В условиях сжатых сроков - всего 15 месяцев - и ограниченных возможностей требуется максимальная гибкость управленческих структур, восприимчивость производственных подразделений завода к быстро меняющимся финансовым, организационным, материально-техническим условиям, способность менеджмента вырабатывать и без проволочек реализовывать нестандартные решения. К сожалению, прежний аппарат управления многое из этого утратил, поэтому пришлось на ходу перестраивать заводские структуры и принимать непопулярные, но жизненно важные, и, как показало время, эффективные меры. Разумеется, при этом не обошлось без болезненного процесса сокращения численности персонала. С этого шага началась реализация мер по восстановлению финансовой устойчивости предприятия. Прежний коллектив насчитывал 532 человека, из которых 132 рабочих и 400 человек ИТР, вспомогательного и обслуживающего персонала, т.е. структурное соотношение равно 1:3. Современная численность составляет 350 человек с соотношением 1:1. Небольшой пример с отделом бухгалтерского учета: его численность сокращена почти в 7 раз - с 27 до 4 человек.

Сложность кризисной ситуации, предельно ограниченное время постоянно толкают команду антикризисного управления на принятие достаточно жестких решений, ориентированных на немедленное достижение необходимых результатов. Поэтому одно только чисто механическое сокращение численности не могло дать существенного приращения результативности: этот процесс сопровождался параллельной перестройкой всего производственного цикла с внедрением всех необходимых и приемлемых для каждого данного подразделения новаций. В частности, резкое сокращение численности бухгалтерии прошло с одновременным внедрением автоматизированных рабочих мест для оставшихся работников. И так практически по всем отделам аппарата управления.

И все же главное в серии необходимых преобразований - это реализация нового подхода к управлению себестоимостью продукции. Для этого пришлось отказаться от многого, что обычно приемлемо в стандартной финансовой и производственной среде, выбрать наиболее эффективные продолжения уже действующих технологических процессов, кардинально изменить прежние стоимостные ориентации. Основные мероприятия этого плана:

* максимально возможный отказ от приобретения на стороне комплектующих и изготовление его набора собственными силами;
* разработка и изготовление также своими силами заводской нестандартной технологической оснастки;
* переход в деловых связях с внешними партнерами-поставщиками материалов, как ни курьезно это звучит, на денежные отношения, т.е. полный отказ от бартера, поскольку бартер - это как минимум 1,5-кратное увеличение цены поставляемых материалов, не говоря уже о почти бесконечной цепи товарообменных операций. Результат этой меры - зеркальное изменение политики снабжения: уменьшение доли бартера с 98% до 2 % при соответствующем увеличении доли денежного наполнения и резкое снижение цен на используемые сырье и материалы;
* повсеместный контроль за использованием каждой копейки, каждого килограмма металла, каждой минуты рабочего времени;
* жесткое управление структурой себестоимости продукции.

Поставлена и неукоснительно выполняется задача выдерживать такую структуру себестоимости, при которой одна треть приходится на стоимость сырья и материалов, другая треть - на фонд заработной платы, оставшаяся - на налоги, вспомогательные, накладные и прочие расходы. При неизменности этого соотношения допускается уменьшение лишь по первой составляющей себестоимости.

В рамках же третьего этапа для выплаты первых и наиболее значимых долгов, приобретения необходимых материально-технических ресурсов пришлось брать новый очередной кредит в сумме 600 тыс. деноминированных рублей. Оставляя в стороне вопрос об известных трудностях его получения, отметим, что именно его решение позволило сдвинуться с мертвой точки, достичь по ряду финансовых позиций мирового соглашения с кредиторами и просто начать работать.

Принятые меры в сочетании с использованием агрессивного маркетинга, а также проведение нелегкой процедуры реструктуризации внешних долгов позволили в сложных рыночных реалиях и за короткий срок добиться ощутимой результативности финансово-хозяйственной деятельности предприятия: при сокращении численности персонала более чем на треть среднемесячный фонд заработной платы увеличился в 5,7 раза, рентабельность - более чем в 2 раза. Объем продаж в мае 1998 г. составил 1626 рублей, в июне того же года - 266162 рубля, а уже в мае 1999 года - 2158092 рубля.

Но самый главный результат - удалось сохранить от полного разорения уникальное предприятие - единственное машиностроительное предприятие подобного типа на территории СНГ и третье в мире. Также сохранен в своей основе и трудовой коллектив, который за прошедший год поверил в свои силы и возможности своего завода. Устранена стандартная для многих предприятий причина социального напряжения - хронические невыплаты и задержки заработной платы. При этом полностью погашены бюджетные долги, принципиально изменились отношения с кредиторами по незначительному объему оставшихся долгов.

**Заключение**

Подводя итог работе, можно сделать вывод, что не все процессы могут быть и являются управляемыми, 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, которые надо направлять. Но они в этом случае превращаются в стихийные.

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

В практическй части работы мы рассматривали предприятие АО «Автосибмаш». В результате экспресс-диагностики было выявлено, что предприятие находится в глубоком финансовом кризисе. Внешние управляющие начали с элементарного восстановления финансового учета: инвентаризация кредиторской и дебиторской задолженности, выработки и согласования взаимоприемлемого графика их погашения. Далее была проведена фундаментальная диагностика финансового состояния предприятия. Принятые меры в сочетании с использованием агрессивного маркетинга, а также проведение нелегкой процедуры реструктуризации внешних долгов позволили в сложных рыночных реалиях и за короткий срок добиться ощутимой результативности финансово-хозяйственной деятельности предприятия. У АО «Автосибааш» появились новые возможности для решения задач не только текущей конъюнктуры, но и реализации планов ближайшей и обозримой перспективы. В их числе: освоение новых видов продукции, отвечающей самым жестким требованиям рынка и технических условий, дальнейшее расширение производства, восстановление экспортного потенциала, создание инновационных заделов, формулирование и реализация собственной инвестиционной политики, направленной не только на решение научно-технических, но и задач социального развития трудового коллектива.

**Библиографический список**

1. Антикризисное управление / Под ред. Э.М. Короткова. – М.: ИНФРА-М, 2001.
2. Баринов В.А. Антикризисное управление М., Наука, 2002.
3. Основы антикризисного управления: Учебное пособие / Под ред. А.Н. Ряховской. – М.: ИПК работников государственного и муниципального управления при Правительстве РФ, 2001.
4. Родионова Н.В. Антикризисный менеджмент. М.: Изд-во ЮНИТИ, 2002.
5. Уткин Э.А. Антикризисное управление – М.: Изд-во ЭКМОС, 1997.