**РЕФЕРАТ**

**по курсу «Антикризисное управление»**

**по теме: «Основные черты и стадии антикризисного управления»**

**1. Основные черты антикризисного управления**

Антикризисное управление (АКУ) заключается в минимизации потенциального риска нормальной работе организации.

Таким образом, АКУ направлено на предотвращение кризиса путем проведения организационных изменений, обеспечивающих единство действий основных стейкхолдеров (группы лиц, заинтересованные в достижении целей организации), членов организации и ее руководства для предотвращения кризиса, а в случае его наступления – выхода из кризиса с минимальным ущербом для организации.

Системный подход антикризисного управления требует использования психологических, социально-политических и структурно-технологических подходов к кризису и к разработке антикризисных мероприятий. Другой аспект системности состоит в разработке механизмов, способствующих объединению усилий основных стейкхолдеров, менеджеров, персонала для достижения общих целей кризисного управления для достижения общих целей.

Успех или неудача АКУ определяется организационным поведением на всех этапах кризиса.

Преимущества подхода:

возможность рационального объяснения, как успеха, так и неудачи кризисного управления.

позволяет анализировать отдельные компоненты системы АКУ, оценивая вклад каждого из них.

позволяет обнаруживать слабые места конкретной программы, производить коррекцию, не отказываясь от программы в целом.

АКУ считается эффективным, если удалось избежать кризиса, а ключевые стейкхолдеры уверены, что угроза кризиса не отразиться на доходах организации или не произойдут существенные отклонения от запланированных показателей работы.

В таблице представлена попытка сравнить неэффективное, частично эффективное и эффективное АКУ на различных этапах кризиса и их влияние на стейкхолдеров.

| **Аспекты кризиса** | **Неэффективное управление** | **Частично эффективное****управление** | **Эффективное управление** |
| --- | --- | --- | --- |
| Получение сигналов о возможном кризисе | Сигналы игнорируются | Сигналы о возможном кризисе заставляют организацию встревожиться | Сигналы рано обнаруживаются и принимаются соответствующие меры |
| Границы кризиса и его влияние на стейкхолдеров | Кризис выходит за рамки организации и наносит ущерб всем ее стейкхолдерам | Ущерб от кризиса для внеорганизационных стейкхолдеров незначителен | Кризис локализован внутри организации и не наносит ущерба стейкхолдерам |
| Возобновление деловой активности | Все организационные процессы прекращены. Администрация пытается восстановить процессы | Некоторые организационные процессы приостановлены. Основные функции организации выполняются | Организация функционирует также как и до кризиса. Все ее функции и обязательства выполняются |
| Эффект учения на прошлых ошибках | Отсутствует. Организация допускает те же ошибки в подобных ситуациях | Учитываются лишь отдельные элементы негативного опыта | В результате кризиса меняется организационная политика и процедуры. Опыт учитывается при решении аналогичных проблем в будущем |
| Воздействие кризиса на репутацию организации | Организация испытывает длительное негативное влияние последствий кризиса. Некоторые стейкхолдеры прекращают взаимодействие с организацией. Общественное мнение осуждает поведение организации во время кризиса | Негативное воздействие кризиса на внешнюю оценку деятельности организации непродолжительно. Потребители продолжают пользоваться услугами организации | Имидж организации улучшается из-за эффективного поведения во время кризиса. Организация воспринимается стейкхолдерами и общественностью как «жертва», превратившаяся в «героя» |
| Доступность ресурсов | Организации недостает ресурсов для преодоления кризиса | Организация имеет возможность заимствовать внешниересурсы | Организационные и внешние ресурсы имеются в достаточном количестве |
| Процесс принятия решений | Осуществляется медленно из-за внутренних конфликтов | Осуществляется медленно из-за проблем во взаимодействии с внешними стейкхолдерами | Решения принимаются вовремя и На основании достоверной информации. Характеризуются четкостью и точностью |

Структура организации должна быть достаточно гибкой, чтобы своевременно реагировать на внешние сигналы приближающихся изменений.

Организационно-культурный фактор кризисного управления может анализироваться в следующих аспектах:

* + Командная или индивидуальная ответственность – организации акцент, в которых сделан на групповую ответственность более успешны, чем ориентированные на индивидуальную.
	+ Информированность стейкхолдеров – закрытие информации от основных внешних стейкхолдеров создает угрозу дестабилизирующего давления с их стороны.
	+ Раскрытие каналов распространения информации – эффективность выше, если информация проходит быстро, оперативно и целенаправленно.
	+ Тесное взаимодействие со СМИ на всех этапах кризиса – позитивная версия кризиса способствует успеху АКУ, если организация не представит своей версии кризиса за нее это сделают СМИ, но их оценка будет более жесткой и вряд ли благоприятной.

**2. Диагностика кризисов в процессах управления**

Руководство предприятия уже в самом начале развития кризиса должно определиться со своим подходом к нему. Различают два основных типа восприятия кризиса:

* + Отношение к кризису, ориентированное на сохранение докризисного состояния. Восприятие кризиса негативное. Все мероприятия будут направлены на восстановление докризисного состояния.
	+ Отношение к кризису, ориентированное на обновление. Восприятие позитивное. Кризис воспринимается как необходимость обновления, освобождения от неправильных целей, правил, рутины. Упор делается не на борьбу, а на изменение структуры, технологии, культуры организации в соответствие с новыми требованиями.

Если на стадии раннего развития кризиса не предпринимать никаких действий, острый кризис может ударить с такой силой, что так называемый кризис-менеджмент будет сводиться лишь к подсчету убытков.

Даже в том случае, когда менеджер по каким-либо причинам не может остановить кризис, распознав его первые признаки, уже одно понимание того, что должно вот-вот случиться, позволит ему лучше подготовиться к острой фазе кризиса.

Известны два основных подхода к предсказанию банкротства.

Первый базируется на финансовых данных и включает оперирование некоторыми коэффициентами: приобретающим все большую известность Z-коэффициентом Альтмана (США), коэффициентом Таффлера, (Великобритания), и другими, а также умение «читать баланс».

Второй исходит из данных по обанкротившимся компаниям и сравнивает их с соответствующими данными исследуемой компании.

**3. Маркетинг в антикризисном управлении**

В антикризисном менеджменте особую роль играет маркетинг.

Антикризисное управление фирмой начинается с момента выбора ее миссии, т.е. с ответа на вопрос: «Что делать?»

На всех последующих этапах развития фирмы внимание ее руководства должно быть сосредоточено на своевременном «улавливании» сигналов, свидетельствующих о возможном ухудшении положения фирмы, ее конкурентного статуса. Для этого необходимо построить систему, позволяющую сочетать количественный и качественный анализ сигналов об угрозе приближения кризисного состояния, т. е. существенного снижения конкурентного статуса фирмы.

В качестве основы такой системы может быть принят анализ возможностей, ресурсов и рисков, так называемый SWOT-анализ (Strength – сила; Weakness – слабость; Opportunity – возможности; Threat – угрозы). Целью этого анализа является выявление совокупного влияния на конкурентный статус фирмы сильных и слабых сторон фирмы по отношению к внешней среде; широты возможностей для выполнения миссии фирмы, открываемых внешней средой; степени и характера угроз выполнению миссии фирмы со стороны внешней среды. В процессе анализа необходимо определить каналы связей, возникающие между агентами внешней и внутренней среды, с одной стороны, факторами состояния фирмы и моментом наступления кризисного состояния (несостоятельности, банкротства) фирмы, – с другой.

**4. Стратегия и тактика в антикризисном управлении**

Реактивный антикризисный менеджмент можно охарактеризовать как планирование и внедрение основанных на небольшом количестве критериев мероприятий, целью которых, как правило, является восстановление прежнего, докризисного состояния. В противоположность этому антиципативный антикризисный менеджмент имеет дело с общими целями, которые могут быть сформулированы только на более высокой ступени, чем задачи разработки конкретных мероприятий. Антиципативные отношения понимаются как долгосрочные задачи менеджмента, которые могут охватывать все области предприятия. Под концепцией преодоления кризиса понимается системное представление всех процессов управления, результатом которых является запланированные и впоследствии реализованные мероприятия по преодолению кризиса.

Таким образом, целью антикризисного управления является разработка и первоочередная реализация мер, направленных на нейтрализацию наиболее опасных (наиболее интенсивно влияющих на завершающее явление) путей, приводящих к кризисному состоянию. Здесь следует обратить внимание на еще одно принципиально важное обстоятельство: сочетание стратегии и тактики антикризисного управления. Сложность этой проблемы состоит в том, что, с одной стороны, стратегические решения, направленные на предотвращение кризиса, должны быть приняты и реализованы на ранних стадиях управления, когда процесс движения к кризису еще не приобрел кумулятивного характера и поэтому еще не стал необратимым. С другой стороны, решения, принимаемые на ранних стадиях, базируются, как правило, на весьма слабых и потому не всегда достоверных сигналах о возникновении неблагополучных тенденций. Поэтому одним из важнейших принципов стратегии антикризисного управления является постоянный мониторинг внешней и внутренней среды фирмы с целью раннего обнаружения надвигающейся угрозы кризиса. Тактические решения, в отличие от стратегических, принимаются на основе более полной и точной информации, отражающей актуальное (по состоянию на данный момент) состояние производственной системы.

**5. Банкротство и ликвидация организации (предприятия)**

Важнейшим элементом концепции антикризисного государственного регулирования является определение условий, при которых предприятие признается банкротом. Первая попытка формирования законодательства о банкротстве в России была предпринята в 1992 году Законом №3929-1 «О несостоятельности (банкротстве) предприятий» от 19.11.1992 г., позднее было выпущено Постановление Правительства РФ №498 от 20.05.1994г. «О некоторых методах по реализации законодательства о несостоятельности (банкротстве) предприятий». Однако данное законодательство не было достаточно эффективным и во многих вопросах спорным, поэтому в 1998 году была предпринята новая законодательная попытка сформулировать закон о банкротстве №6-ФЗ от 8.01.1998г. «О несостоятельности (банкротстве)». Этот закон оживил процедуру банкротства, однако законодательство о банкротстве до сих пор претерпевает изменения, пример этому принятие нового федерального закона 26.10.2002г. ФЗ-127 «О несостоятельности (банкротстве)».

Легальное понятие банкротства дается законодателем в ст.2 Федерального закона от 26 октября 2002 г. №127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» (далее по тексту – Закон). Несостоятельность (банкротство) – признанная арбитражным судом неспособность должника в полном объеме удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей.

Условия и порядок признания предприятия банкротом основываются на определенных законодательных процедурах. Рассмотрение дел о финансовой несостоятельности (банкротстве) предприятия производится арбитражным судом.

В соответствии с п.2 ст.3 Закона, юридическое лицо считается не способным удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей, если соответствующие обязательства и (или) обязанность не исполнены им в течение трех месяцев с даты, когда они должны были быть исполнены.

Юридическое лицо считается не способным удовлетворить требования кредиторов, если более чем 3 месяца существует даже минимальная задолженность. В этом состоит сущность критерия неплатежеспособности.

Таким образом, наличие у должника признаков банкротства позволяет считать его неплатежеспособным, но еще не банкротом.

Для восстановления же платежеспособности уполномоченным органам должника необходимо принять меры для ликвидации задолженности, просроченной более чем на три месяца. Как следует из определения неплатежеспособности, таким способом может являться как уплата долга, так и заключение соглашения с кредитором об отсрочке платежа либо о новации долгового обязательства. Следовательно, критерий возможности восстановления платежеспособности, подлежащий определению как основание для введения той или иной процедуры банкротства, зависит не только от наличия собственных средств и иного имущества у должника. Невозможность восстановления платежеспособности будет означать, что наряду с отсутствием собственных ресурсов для расчетов с кредиторами также исчерпаны все возможности для привлечения заемных средств, а сами кредиторы не желают предоставлять должнику отсрочку в уплате долга или проводить его новацию.

При использовании указанных понятий следует разграничивать, когда у организации имеются лишь признаки банкротства, и она считается неплатежеспособной, и когда должник является банкротом. Установление последнего факта возможно только после признания организации таковой арбитражным судом.

В соответствии с п.1 ст.27 Закона, при рассмотрении дела о банкротстве должника – юридического лица применяются следующие процедуры банкротства:

наблюдение;

Наблюдение – процедура банкротства, применяемая к должнику в целях обеспечения сохранности имущества должника, проведения анализа финансового состояния должника, составления реестра требований кредиторов и проведения первого собрания кредиторов (ст.2 Закона).

финансовое оздоровление;

Финансовое оздоровление – процедура банкротства, применяемая к должнику в целях восстановления его платежеспособности и погашения задолженности в соответствии с графиком погашения задолженности (ст.2 Закона).

внешнее управление;

Внешнее управление – процедура банкротства, применяемая к должнику в целях восстановления его платежеспособности.

конкурсное производство;

Конкурсное производство – процедура банкротства, применяемая к должнику, признанному банкротом, в целях соразмерного удовлетворения требований кредиторов.

мировое соглашение.

Мировое соглашение – процедура банкротства, применяемая на любой стадии рассмотрения дела о банкротстве в целях прекращения производства по делу о банкротстве путем достижения соглашения между должником и кредиторами.

**Список использованных источников**

1. Горевский А.С., Коваленков С.С. Антикризисное управление. – М.: ИНФРА-М, 2006.
2. Багровец А.Н. Антикризисное управление в организации: Учеб. пособие. – М.: Финансы и статистика, 2005.
3. Дэниэлс Д.Д., Радеба Л.Х. Международный бизнес: внешняя среда и деловые операции / Пер. с англ. – М.: Дело Лтд, 2001.
4. Киреевский К.В. Основы менеджмента и управления. – М.: , 2005.