

САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ИНСТИТУТ
ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКИХ СВЯЗЕЙ, ЭКОНОМИКИ И ПРАВА

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС

по направлениям: - 080500 «Менеджмент»

по специальности: -080507 « Менеджмент организации»

Санкт-Петербург
2011 г.

Антикризисное управление: Учебно-методический комплекс / Авт.-составитель
Дерендяева Т.М.- СПб.: СПбИВЭСЭП, 2011. – с.

Утверждено на заседании кафедры экономики и менеджмента, протокол №

Автор- составитель:
К.п.н., доцент
Дерендяева Т.М.

Рецензенты:

1. ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Антикризисное управление как самостоятельная дисциплина сформировалась в 80-е годы XX столетия. Антикризисное управление не является принципиально новым понятием в теории управления, однако функционирование как в нашей стране, так и за рубежом производственно-хозяйственных структур, использующих принципы, приемы и методы стратегического менеджмента, отличаются в значительной степени от деятельности организаций, работающих по традиционным схемам управления.

Управление компанией в условиях постоянно меняющейся внешней среды, жесткой конкурентной борьбы, нестабильной экономической ситуации требует от руководителей всех уровней знания основ стратегического менеджмента, умения прогнозировать и предвидеть возможные изменения конкурентной среды и разрабатывать оптимальные направления развития деятельности компании.

Целью курса является изучение студентами и слушателями основных концепций стратегического менеджмента, приобретение ими практических навыков стратегического анализа, которые могут быть использованы в их последующей работе.

Активная форма семинаров открывает большие возможности для усвоения теоретического и практического материала.

Задачами изучения дисциплины являются:

- закрепление теоретических знаний по курсу «Антикризисное управление»;
- освоение приемов оценки внутреннего состояния фирмы;
- приобретение практических навыков по определению конкурентного положения компании и предвидения возможных негативных изменений во внешней среде;
- получение необходимых знаний для того, чтобы разрабатывать меры по стабилизации и улучшению конкурентных позиций своей организации;
- овладение навыками по структурированию целей и определению стратегий достижения поставленной цели.

Антикризисное управление охватывает все стороны жизнедеятельности компании, поэтому данный учебный курс тесно связан с другими дисциплинами экономического профиля, в частности с курсами «Исследование систем управления», «Менеджмент», «Теория организации», «Организационное поведение» и другими.

Уровень освоения содержания дисциплины позволит студентам ориентироваться в стратегическом планировании деятельности фирмы, чётко формулировать цели развития компании, строить дерево целей, владеть методами анализа и прогнозирования развития внешней и внутренней среды компании, определять ее конкурентные позиции, делать обоснованные выводы и принимать оптимальные управленческие решения.

В ходе изучения дисциплины студент должен знать:

-основные понятия и отличительные особенности кризисной ситуации и

антикризисной деятельности;

-методы государственного регулирования и источники

финансирования антикризисной деятельности;

-особенности управления предприятием в ситуации кризиса;

-методы количественного анализа и моделирования, теоретического и экспериментального исследования;

-роль и значение информации и информационных технологий в развитии современного общества и экономических знаний;

-методы обновления производственного аппарата кризисной фирмы.

Студент должен уметь:

-анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений;

-оценивать влияние инвестиционных решений и решений по финансированию на рост ценности (стоимости) компании;

-учитывать аспекты корпоративной социальной ответственности при разработке и реализации стратегии организации;

- планировать операционную (производственную) деятельность организаций;

-оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование организаций и органов государственного и муниципального управления;

-анализировать поведение потребителей экономических благ и формирование спроса;

-применять количественные и качественные методы анализа при принятии управленческих решений и строить экономические, финансовые и организационно-управленческие модели.

-выбирать математические модели организационных систем, анализировать их адекватность, проводить адаптацию моделей к конкретным задачам управления;

-моделировать бизнес-процессы и знакомством с методами реорганизации бизнес-процессов;

-проводить анализ рыночных и специфических рисков, использовать его результаты для принятия управленческих решений;

-проводить оценку инвестиционных проектов при различных условиях инвестирования и финансирования;

Иметь представление о том, как

- находить и оценивать новые рыночные возможности и формулировать бизнес-идею;

-разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых организаций (направлений деятельности, продуктов);

-строить «Дерево» целей конверсионной фирмы;

-осуществить реструктуризацию кризисной фирмы.

Для студентов заочного отделения форма контроля включает подготовку и защиту курсовой работы и экзамен. Защита курсовой работы

Организуется до начала экзаменационной сессии. Без защиты курсовой работы студент не допускается к сдаче экзамена по дисциплине.

2.УЧЕБНО-ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

№ п/п	Наименование темы	Всего часов	Количество аудиторных часов			Самостоятельная и курсовая работа
			Лекции	Практические занятия	Всего	
1	<p>Раздел 1. Понятие антикризисного управления.</p> <p>Тема 1.1. Понятие кризисного состояния, его уровней и типов. Антикризисное управление и его виды.</p> <p>Тема 1.2. Роль антикризисного управления организацией в хозяйственном механизме страны.</p>	11	1	-	1	10
2	<p>Раздел 2. Классический менеджмент в антикризисном управлении.</p> <p>Тема 2.1. Понятие и сущность антикризисного менеджмента. Историческая ретроспектива изменения условий предпринимательской деятельности. Школа человеческих отношений и поведений. Количественная школа. Системно-ситуационная школа. Школа организационной культуры. Процессуальная школа</p> <p>Тема 2.1. Зарубежный и отечественный опыт антикризисного управления. Проблемы государственного участия в делах коммерческих организаций. Банкротство за рубежом. Исторический опыт банкротства в России.</p> <p>Тема 2.3. Стратегические зоны хозяйствования и стратегические хозяйственные центры.</p>	23	1	2	3	20
3	<p>Раздел 3. Диалектика экономических систем</p> <p>Тема 3.1. Устойчивость экономических систем (сущность и содержание). Устойчивость систем. Устойчивость организаций</p> <p>Тема 3.2. Экономические циклы. Волны и фазы деловой активности. Типология кризисного состояния экономических систем. Кризисы на мегауровне и их проявления в системах низших порядков.</p>	11	1	-	1	10
4	<p>Раздел 4. Механизм государственного антикризисного управления.</p> <p>Тема 4.1. Пути и создания условий для устойчивого бескризисного развития экономики. Антикризисное регулирование на микроуровне экономики.</p> <p>Тема 4. 2. Воздействие государства на предприятия, находящиеся в состоянии кризиса. Механизм антикризисного управления организацией и его подсистемы.</p>	23	1	2	3	20

	Тема 4. 3. Особенности системного кризиса в России.					
5	Раздел 5. Инновации как средство повышения антикризисной устойчивости Тема 5.1. Технический прогресс и износ производственных фондов Тема 5.2. Обновление производственного аппарата кризисной фирмы. Сопротивление изменениям Тема 5.3. Реструктуризация кризисной фирмы. Формы и методы оценки организационной структуры. Моделирование организационной структуры Тема 5.4. Внедрение антикризисной структуры фирмы.	11	1	-	1	10
6	Раздел 6. Пути оздоровления российской экономики. Тема 6.1. Основы построения социально-экономической системы российского общества. Тема 6.2. Реформирование системы государственного регулирования и программирования экономики.	11	1	-	1	10
	Итого		6	4	10	80

3. СОДЕРЖАНИЕ КУРСА

3.1. Темы и их краткое содержание.

Раздел 1. Понятие антикризисного управления.

Тема 1.1. Понятие кризисного состояния, его уровней и типов. Антикризисное управление и его виды.

Тема 1.2. Роль антикризисного управления организацией в хозяйственном механизме страны.

Раздел 2. Классический менеджмент в антикризисном управлении.

Тема 2.1. Понятие и сущность антикризисного менеджмента. Историческая ретроспектива изменения условий предпринимательской деятельности. Школа человеческих отношений и поведений. Количественная школа. Системно-ситуационная школа. Школа организационной культуры.

Процессуальная школа

Тема 2.1. Зарубежный и отечественный опыт антикризисного управления.

Проблемы государственного участия в делах коммерческих организаций.

Банкротство за рубежом. Исторический опыт банкротства в России.

Тема 2.3. Стратегические зоны хозяйствования и стратегические хозяйственные центры.

Раздел 3. Диалектика экономических систем.

Тема 3.1. Основы теории систем. Принципы системности в управлении. Системный анализ и стратегические решения. Развитие инструментария системного анализа. Системный анализ и целевое управление.

Тема 3.2. Теория информации. Её роль в антикризисном управлении. Современное состояние систем информации. Понятие информационного обеспечения. Информационные потоки на фирме. Требования к информации.

Тема 3.3. Задачи антикризисного менеджмента. Характеристика процесса антикризисного менеджмента и его этапов. Взаимосвязь антикризисного управления с деятельностью функциональных подразделений фирмы.

Соотношение антикризисного менеджмента и других управленческих процессов. Экономические циклы. Волны и фазы деловой активности. Типология кризисного состояния экономических систем. Кризисы на мегауровне и их проявления в системах низших порядков.

Раздел 4. Механизм государственного антикризисного управления.

Тема 4.1 Пути и создания условий для устойчивого бескризисного развития экономики. Антикризисное регулирование на микроуровне экономики. Воздействие государства на предприятия, находящиеся в состоянии кризиса.

Тема 4. 2. Механизм антикризисного управления предприятием и его подсистемы.

Тема 4. 3. Особенности системного кризиса в России.

Тема 4.4. Использование метода структуризации целей для решения экономических задач.

Раздел 5. Инновации как средство повышения антикризисной устойчивости

Тема 5.1. Технический прогресс и износ производственных фондов

Тема 5.2. Обновление производственного аппарата кризисной фирмы.

Сопротивление изменениям

Тема 5.3. Реструктуризация кризисной фирмы. Формы и методы оценки организационной структуры. Моделирование организационной структуры

Тема 5.4. Внедрение антикризисной структуры фирмы.

Раздел 6. Пути оздоровления российской экономики.

Тема 6.1. Основы построения социально-экономической системы российского общества.

Тема 6.2. Реформирование системы государственного регулирования и программирования экономики.

Тема 6.3. Характеристика различных подходов к проблеме управления в условиях спонтанных изменений. Принудительный метод проведения изменений. Адаптивные изменения. Управление кризисной ситуацией.

Тема 6.4. Управление сопротивлением (метод «аккордеона»). Алгоритм выбора адекватного метода управления в условиях спонтанных изменений. Методы управления спонтанными изменениями.

3.2. ПЛАНЫ СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ

Раздел 2. Классический менеджмент в антикризисном управлении.

Тема 2.1. Понятие и сущность антикризисного менеджмента. Историческая ретроспектива изменения условий предпринимательской деятельности. Школа человеческих отношений и поведений. Количественная школа. Системно-ситуационная школа. Школа организационной культуры. Процессуальная школа.

1. Понятие организации. Эволюция управленческой мысли и организации.

2. Внутренняя и внешняя среда организации.

3.Эволюция управленческих систем.

4.Основные понятия и отличительные особенности состояния кризиса.

1.Особенности управления организацией в состоянии кризиса.

Характеристика процесса антикризисного менеджмента и его этапов.

Методические указания к занятиям

На занятиях необходимо определить понятие, сущность и принципы антикризисного менеджмента, подчеркивая важность ориентации фирмы на долгосрочную перспективу, особенно в условиях повышения нестабильности внешней среды. Следует также остановиться на проблемах, связанных с использованием антикризисного менеджмента в современных условиях.

Основное внимание следует уделить процессу антикризисного менеджмента и его основным видам.

Рекомендуется обсудить концепцию зон хозяйствования, стратегических ресурсов и групп стратегического влияния с точки зрения изменения их роли в развитии организации и укреплении ее конкурентных позиций.

Проблемы использования антикризисного менеджмента в современных условиях целесообразно рассматривать на конкретных примерах, которые студенты должны подготовить к семинарскому занятию. Дискуссия может проводиться в форме «круглого стола».

Раздел 4. Воздействие государства на предприятия, находящиеся в состоянии кризиса.

Тема 4.1.Механизм антикризисного управления организацией и его подсистемы.

Тема 4. 2. Особенности системного кризиса в России.

Тема 4.3. Методы государственного регулирования антикризисной деятельности.

1.Индивидуально-конкретный характер системного кризиса российской экономики.

2.Формулирование миссии организации. Установление целей развития организации. Значение целеполагания для эффективного развития компании.

3.Правовое пространство хозяйственной деятельности.

4.Механизм антикризисного управления предприятием и его подсистемы.

5.Особенности управления современной организацией в ситуации кризиса.

Методические указания к занятиям.

На занятиях следует уделить внимание содержанию понятия «механизм государственного антикризисного управления» и определить, как наличие или отсутствие этого механизма влияет на деятельность компании. Целесообразно обсудить различные точки зрения на данную проблему.

Рекомендуется детально рассмотреть вопросы формулирования и

структуризации целей, выбора приоритетных целей.

При анализе ситуационной задачи необходимо рассмотреть различные варианты миссий и целей организации и проанализировать их. Также следует построить дерево целей для конкретной компании, определив иерархию целей. При построении дерева целей необходимо обратить внимание на проблему «зацикливания». Для выполнения задания целесообразно разделить группу на команды по 3—4 человека и полученные результаты обсудить.

4. ЗАДАНИЕ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Тема	Задание	Кол-во часов	Вид контроля
Системный подход как основа менеджмента. Информационно-коммуникационное обеспечение менеджмента.	Рассмотреть системный подход как основа менеджмента. Информационно-коммуникационное обеспечение менеджмента. Информационные потоки на фирме. Требования к информации.	10	рефераты
Комплекс мер социально-экономического возрождения России.	Изучить основные подходы к антикризисному управлению организацией в России	20	тесты, рефераты
Современный российский менеджмент	Рассмотреть основные этапы развития современного менеджмента	10	доклады, рефераты
Требования к информации.	Раскрыть сущность и понятие качественной информации	20	рефераты
Концепция рыночного хозяйства и особенности европейской модели менеджмента	Охарактеризовать опыт управления японскими фирмами	20	тесты, доклады

6. ВОПРОСЫ К ЭКЗАМЕНУ

1. Антикризисный менеджмент: сущность и содержание.
2. Задачи антикризисного менеджмента.
3. Слабые сигналы и действия фирмы.
4. Управление в условиях стратегических неожиданностей.
5. Определение направления развития компании: разработка стратегического

видения и миссии.

6. Определение направления развития компании: установление целей.

7. Развитие внутрифирменного (корпоративного) планирования.

8. Инновации как средство повышения антикризисной устойчивости.

9. Технический прогресс и износ производственных фондов.

10. Обновление производственного аппарата кризисной фирмы.

11. Соппротивление изменениям.

12. Политический аспект формулировки стратегии.

13. Реструктуризация кризисной фирмы. Формы и методы оценки организационной структур. Моделирование организационной структуры

14. Концепция стратегических зон хозяйствования, стратегических ресурсов и групп стратегического влияния.

15. Основные экономические показатели, характеризующие отрасль.

16. Факторы, влияющие на интенсивность конкуренции в отрасли.

17. Жизненные циклы спроса и технологий.

18. Оценка потенциала фирмы при определении конкурентного статуса.

19. Оценка конкурентного статуса фирмы.

20. Синергизм и внутренняя взаимосвязь. Оценка синергизма.

21. Стратегическая гибкость как один из принципов подготовки для снижения антикризисной уязвимости.

22. Оценка стратегической гибкости.

23. Оценка положительного значения гибкости в случае опасности и оценка степени уязвимости фирмы.

24. Управленческая реакция на неожиданные изменения.

25. Использование слабых сигналов при решении управленческих задач.

26. Реструктуризация кризисной фирмы

27. Формы и методы оценки организационной структур. Моделирование организационной структуры

28. Внедрение антикризисной структуры фирмы

29. Сущность конверсионного менеджмента

30. Промышленная фирма как системный объект конверсионного менеджмента.

31. «Дерево» целей конверсионной фирмы.

32. Задачи антикризисного менеджмента. Характеристика процесса антикризисного менеджмента и его этапов. Взаимосвязь антикризисного управления с деятельностью функциональных подразделений фирмы.

33. Соотношение антикризисного менеджмента и других управленческих процессов.

34. Экономические циклы.

35. Волны и фазы деловой активности.

36. Типология кризисного состояния экономических систем.

37. Кризисы на мегауровне и их проявления в системах низших порядков.
38. Характеристика различных подходов к проблеме управления в условиях спонтанных изменений.
39. Принудительный метод проведения изменений. Адаптивные изменения. Управление кризисной ситуацией.
40. Управление сопротивлением (метод «аккордеона»).
41. Алгоритм выбора адекватного метода управления в условиях спонтанных изменений.
42. Методы управления спонтанными изменениями.
43. Механизм антикризисного управления предприятием и его подсистемы.
44. Особенности системного кризиса в России.
45. Использование метода структуризации целей для решения экономических задач.
46. Зарубежный и отечественный опыт антикризисного управления.
47. Проблемы государственного участия в делах коммерческих организаций.
48. Банкротство за рубежом.
49. Исторический опыт банкротства в России.
50. Индивидуально-конкретный характер системного кризиса российской экономики.

7. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ И ТЕМАТИКА КУРСОВЫХ РАБОТ

Цель написания курсовой работы состоит в углубленном самостоятельном изучении студентами заочного отделения вопросов антикризисного менеджмента и контроле результатов этой работы со стороны преподавателя.

Контрольная работа должна иметь объем 20-25 печатных страниц, выполненных через два интервала (в компьютерном наборе - через 1,5 интервала). Текст пишется с одной стороны листа с оставлением полей. Страницы должны быть пронумерованы и сброшюрованы.

Процесс написания курсовой работы включает в себя следующие последовательные этапы: выбор темы, сбор информационного материала, его обработка и написание работы.

Тему курсовой работы студент выбирает самостоятельно из предлагаемого ниже перечня. В выборе темы студент ориентируется на собственные интересы. Желательно увязать выполняемую работу с профессиональной деятельностью, чтобы работа способствовала не только расширению общего кругозора будущего специалиста, но и помогала в решении практических задач. В исключительных

случаях студенту предоставляется право выбрать тему вне предлагаемого списка, согласовав ее с преподавателем.

Курсовая работа должна быть оформлена соответствующим образом. На титульном листе должны быть отражены наименование учебного заведения и факультета, наименование темы курсовой работы, а также фамилия и инициалы студента и номер группы. Затем идут план работы, основная содержательная часть и список использованной литературы.

Подготовка курсовой работы начинается с изучения литературы по избранной теме. Рекомендуются учебная литература по антикризисному менеджменту, периодические издания по экономике, которые есть в каждой библиотеке, такие как «Российский экономический журнал», «Мировая экономика и международные отношения», «Экономист», «Секрет фирмы», «Экономика и жизнь» и др. Существенную помощь студенту могут оказать библиотечные каталоги (алфавитный и предметный), справочная литература.

После изучения информационных источников студент составляет план работы из трех-четырёх пунктов. План должен отражать основные вопросы темы в логической последовательности. В основной части работы необходимо изложить теоретическое содержание рассматриваемых вопросов темы со сравнительным анализом существующих точек зрения. При этом желательно увязать теоретические положения с практикой. Основная часть работы завершается выводами.

В конце работы приводится список использованной литературы, составленный в следующей последовательности: 1) официальные материалы (законы, указы, постановления, другие нормативные документы); 2) остальные источники в алфавитном порядке фамилий авторов.

Последовательность выполнения второй части курсовой работы

1. Формулировка миссии предприятия. Классификация и анализ системы целей. Построение дерева целей.

2. Анализ деятельности

2.1 Изучение и оценка внешней среды

2.2 Анализ внутренней среды предприятия

2.3 Проведение SWOT – анализа.

3. Обоснование выбора антикризисной стратегии.

ТЕМЫ КУРСОВЫХ РАБОТ:

1. Сравнительный анализ антикризисных конкурентных стратегий для экспортно-ориентированного предприятия.

2. Проблемы адаптации конкурентной стратегии фирмы к условиям внешней среды.

3. Организационный механизм разработки антикризисной стратегии.

4. Анализ конкурентной среды и фирм-конкурентов (на конкретном примере).

5. Роль человеческого фактора в разработке и принятии антикризисных решений.

6.Механизм оценки целесообразности привлечения иностранных инвестиций для развития экспортного потенциала предприятия (региона).

7.Проблемы управления предприятиями с иностранными инвестициями.

8.Использование российскими предприятиями зарубежного опыта управления рисками.

9.Организация управления антикризисной деятельностью крупных компаний.

10.Количественные методы анализа рыночных тенденций как инструмент разработки антикризисной стратегии развития предприятия.

11.Организационно-экономический механизм разработки инвестиционных решений.

12.Формирование и развитие организационной культуры в международных компаниях.

13.Управление межкультурными различиями в современных корпорациях.

14.Стратегии выживания фирмы в кризисной ситуации.

15.Особенности управления фирмой в условиях стратегических возмущений.

16.Управление рисками на уровне предприятия.

17.Антикризисное управление фирмой в различных экономических условиях.

18.Организационно-экономический механизм обеспечения устойчивости фирмы в кризисных ситуациях.

19.Мобилизация внутренних источников развития как путь оздоровления российской экономики

20.Сущность и функции антикризисного менеджмента

21.Модель антикризисного управления фирмой

22.Фирма как объект антикризисного управления

23.Механизм кризиса на уровне мировой экономики

24.Характеристика системного кризиса народного хозяйства

25.Механизм антикризисного управления фирмой

26.Пути и методы обеспечения государством условий для устойчивого бескризисного развития экономики

27.Механизм государственного антикризисного управления.

28.Особенности системного кризиса российской экономики.

29.Многоуровневый механизм системного кризиса.

30.Комплекс мер социально-экономического оздоровления экономики.

31.Пути оздоровления российской экономики.

32.Вклад российских ученых в развитие теории антикризисного управления.

33.Характеристика субъектов управления организационной деятельности на уровне государственного управления в РФ.

34.Характеристика субъектов и объектов деятельности в хозяйственной организации.

35.Организационная культура и ее роль в антикризисном управлении

36.Принципы динамической организации и их роль в антикризисном

управлении

37. Законы композиции и пропорциональности их роль в антикризисном управлении

38. Основные особенности и закономерности системного кризиса экономики и управления.

39. Структуры современных хозяйственных организаций и направления их развития.

40. Проблемы антикризисного управления предприятиями с иностранными инвестициями.

8. ЛИТЕРАТУРА

Основная

а) Основная литература

1. Антикризисное управление: Учебник / Под ред. И.К. Ларионов. - М.: Дашков и К, 2012. - 380 с.
2. Зуб А. Т. Антикризисное управление организацией: Учебное пособие / А.Т. Зуб, Е.М. Панина. - М.: ИД ФОРУМ: НИЦ Инфра-М, 2013. - 256 с
3. Кобозева Н. В. Банкротство: учет, анализ, аудит: Практическое пособие / Н.В. Кобозева. - М.: Магистр: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 208 с.
4. Орехов В. И. Антикризисное управление: Учебное пособие / В.И. Орехов, К.В. Балдин, Т.Р. Орехова. - 2-е изд., испр. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 268 с.

б) Дополнительная литература

5. Антикризисное управление: Учебник / Государственный Университет Управления; Под ред. Э.М. Короткова. - 2-е изд., доп. и перераб. - М.: ИНФРА-М, 2010. - 620 с.
6. Антикризисное управление: Учебное пособие / Под ред. Э.М. Короткова. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 240 с.
7. Балдин К. В. и др. Антикризисное управление: макро- и микроуровень [Электронный ресурс] : Учеб. пособие / К. В. Балдин. - 6-е изд. - М.: Дашков и К, 2012. - 268 с.
8. Распопов В. М. Превентивное антикризисное управление: Учебное пособие / В.М. Распопов, В.В. Распопов. - М.: Магистр: НИЦ Инфра-М, 2012. - 432

с.:

9. Юрьева Т. Ю. Антикризисное управление: схемы и определения: Учебное пособие / Т.В. Юрьева. - М.: НИЦ Инфра-М, 2012. - 136 с.

9. ГЛОССАРИЙ

Адаптация – процесс приспособления функций, строения и поведения организмов к изменяющимся условиям существования.

Акционерное общество – коммерческая организация, уставный капитал которой разделен на определенное количество акций, удостоверяющих обязательные права участников общества (акционеров) по отношению к обществу. Акционерами могут быть как физические лица, так и юридические лица, в том числе и иностранные.

Бихевиоризм – психологическая теория, возникшая в психологической науке в XX веке в США. Бихевиоризм считает предметом психологии не сознание, а поведение как совокупность двигательных и к ним сводимых реакций на воздействие внешней среды. В 50-х гг. в теории менеджмента сформировалась научная школа «организационного поведения» (бихевиоризм), в рамках которой изучались различные аспекты социального взаимодействия в организации, мотивация работников, лидерство, коммуникации и т.д.

Картель – форма объединения юридически самостоятельных организаций, как правило, одной отрасли, при которой они заключают между собой соглашения о проведении совместной политике на рынке сбыта.

Концерн – объединение юридически самостоятельных организаций, созданное путем скупки пакетов акций и связанных системой соглашений по совместному участию в прибылях, патентно-лицензионным соглашениям, финансированию,

производственному сотрудничеству и др. Руководство концерна полностью контролирует деятельность, входящих в него компаний.

Норма управляемости – рациональная средняя численность подчиненных, приходящихся на одного непосредственного руководителя. Различают нормы управляемости для линейных руководителей высших и низшего (мастеров и бригадиров) уровней и функциональных руководителей. Для первых нормы колеблются в пределах 3 – 8 человек (в зависимости от отраслевой специализации и уровня управления). Для линейных руководителей низшего уровня нормы управляемости достигают 25 -30 человек. У функциональных руководителей нормы управляемости изменяются в пределах 6 -12 человек.

Норматив (коэффициент) централизации – рациональная доля управленческого персонала в общей численности работников предприятия (Кц.). Степень централизации управления выражается также коэффициентом внутризаводской централизации (Кцу) и частными коэффициентами централизации по отдельным функциям управления (Кцф), которые показывают рациональную долю численности управленческого персонала в общезаводских органах от общей их численности в организации в целом и по отдельным функциям:

R_3

$$K_{ц} = \frac{R_3}{R_3 + R_{п}},$$

$R_3 + R_{п}$

где R_3 – численность управленческого персонала в целом или по отдельной функции управления в общезаводских органах;

Рцф – численность управленческого персонала в целом или по данной функции управления в производственных подразделениях.

Рациональные коэффициенты централизации находятся из уравнений регрессии, отражающих зависимость этих показателей от факторов на них влияющих.

Обратная связь – связь между выходом какого-либо элемента и входом того же самого элемента, осуществляемую либо непосредственно, либо через другие элементы системы.

Общество с ограниченной ответственностью (ООО) – коммерческая организация, уставный капитал которой образуется за счет вкладов (паев) участников. Участники ООО не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости внесенных ими вкладов.

Организационная культура – совокупность наиболее важных понятий, разделяемых членами организации и выражаемых в организационных ценностях, которые являются ориентирами для членов организации в их поведении и действиях.

Организационная структура управления – состав управленческих подразделений, должности отдельных руководителей и их регулярные информационные связи по совместному осуществлению управленческой деятельности. Производственные подразделения являются объектом управления и в этом качестве указываются в структуре управления организации на низшем иерархическом уровне.

Организация – применительно к общественным системам этот термин употребляется в следующих смыслах:

- объединение (система) людей, материальных и нематериальных объектов, занимающих определенное положение в обществе и предназначенное для выполнения определенных задач и функций;
- определенный вид деятельности, включающий в себя распределение сфер деятельности, прав, обязанностей и ответственности, налаживание устойчивых связей, порядок обмена информации, подчиненности и т.п.;
- упорядоченность какого-либо объекта, способ соединения частей в единое целое.

Производственная структура организации – состав производственных подразделений организации, их специализация и формы взаимосвязи в процессе изготовления продукции.

Производственный кооператив (артель) – добровольное объединение граждан на основе членства для совместной хозяйственной деятельности, основанной на их личном трудовом участии и объединении его членами (участниками) имущественных паевых взносов.

Пул – объединение предпринимателей, предусматривающий особый порядок распределения прибыли. Прибыль поступает на общий счет, а затем распределяется между участниками пула в заранее установленном порядке.

Синергетический эффект – дополнительный эффект, образующийся в силу взаимодействия элементов в организации.

Синергия – проявление процесса взаимодействия элементов организации.

Синдикат – объединение юридически самостоятельных коммерческих организаций путем создания единого сбытового органа

Система – множество динамически взаимосвязанных элементов.

Структура организации – совокупность устойчивых внутренних связей элементов, обеспечивающая целостность и сохранение основных качеств организации. Структура – инвариант организации. При изменении структуры организация качественно меняется.

Трест – объединение предприятий, ранее принадлежавших различным собственникам, в единый производственный комплекс с потерей статуса юридического лица и хозяйственной самостоятельности.

Унитарное предприятие – коммерческая организация, собственником которого является либо государство (Российская Федерация или субъект Российской Федерации), либо муниципальное образование.

Финансово-промышленная группа (ФПГ) – долговременное договорное объединение юридически и хозяйственно-независимых компаний. Обязательным условием для ФПГ является участие в этом объединении финансово-кредитных учреждений (одного или нескольких банков), которые имеют возможность распоряжаться капиталом, входящих в ФПГ компаний и предоставлять им кредиты на льготных условиях.

Хозяйственная организация – организация, удовлетворяющая потребности людей и общества путем производства товаров и услуг.

Холдинг – фирма, которая, владея крупными пакетами акций других фирм, сама не занимается производственной деятельностью, а осуществляет управление или контроль за их деятельностью.

Эмерджентность – наличие у системы свойств целостности (эмерджентных свойств), т.е. таких свойств системы, которые отсутствуют у составляющих ее частей и элементов.

Юридическое лицо – организация, которая имеет в собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении обособленное имущество и отвечает по своим обязательствам этим имуществом.

Тезисы лекций по курсу «Антикризисное управление»

История развития антикризисного управления в России

1 Эволюция понятия «кризис-менеджмент»

Исторический характер кризис-менеджмента обусловлен тем, что экономические кризисы являющиеся объектом ее исследования, имеют силу лишь на определенной ступени общественного развития. Само появление антикризисного управления явилось реакцией на возникновение экономических кризисов в процессе развития капиталистического способа производства. Вместе с его исчезновением необходимость в кризис-менеджменте отпадет. Это подтверждается, в частности, опытом хозяйственного строительства в СССР. В плановой экономической системе теория антикризисного управления не изучалась, поскольку законы развития социалистического производства предполагали планомерный, бескризисный характер его развития.

На первых этапах становления рыночных отношений под кризис-менеджментом понимали выход из неожиданной кризисной ситуации. Возможность успешного выхода из такой ситуации зависела от того, насколько устойчив к стрессу и какими организаторскими способностями обладает руководитель. В соответствии с таким подходом под кризис-менеджментом понимается реагирование на непредвиденные обстоятельства, когда уже отсутствует возможность планирования.

Однако практика показала, что задача кризис-менеджмента (КМ) не может ограничиваться простым выживанием организации. Поэтому под антикризисным управлением постепенно стали понимать скоординированные действия, направленные на предотвращение кризисной ситуации, ослабление остроты кризиса и устранение его негативных последствий.

Следующим этапом развития кризис-менеджмента явилось понимание того, что эффективность этого управления зависит от своевременного выявления кризиса, то есть от осознания ситуации именно как кризисной и требующей немедленного реагирования. В результате появилось следующее определение: антикризисное управление - это действия, направленные на идентификацию (выявление) кризиса, планирование антикризисных мероприятий и осуществление мер по преодолению кризиса. В последующем произошло расширение понятия антикризисное управление за счет прогностических и упреждающих функций в дополнение к трем предыдущим.

Существует также определение антикризисного управления - это комплекс мероприятий по оценке вероятности и последствий потенциальных кризисов, разработке стратегии антикризисных действий, выявлению признаков кризисов, реализации планов мероприятий по предупреждению и преодолению кризисов, ликвидации их социально-экономических последствий и недопущению кризисов в перспективе.

Это определение принципиально отличается от всех предыдущих тем, что если первые представляли собой описание в общем виде образа действий по преодолению уже наступившего кризиса, то последнее нацелено как на предупреждение потенциальных, так и на преодоление реальных кризисов.

Необходимо отметить, что такое определение наиболее полно соответствует тенденциям развития современной экономики, теории и практики антикризисного управления.

Наряду с такими понятиями как политические и оперативные игры, специальные и тайные операции, психологические операции и психологическая война, пропагандистские и рекламные кампании, которые с различной степенью обобщенности отражают устойчивые организационные формы целенаправленного комплексного применения различных способов и средств скрытого принуждения людей в последнее время достаточно активно используется понятие «Кризис-менеджмент» (англ. «Crisis management») (КМ).

В качестве синонимов иногда используют crisis controlling, crisis planning, crisis ruling, а также crisis programming. Но наиболее часто употребляется все таки термин crisis management, что в русском переводе соответствует понятию «управление кризисами».

При этом подчеркивается, что это не управление социальными организациями (учреждениями, компаниями и др. структурами) в критических, неблагоприятных ситуациях и не технологии вывода их из кризисов.

Управление кризисами как отмечают специалисты в этой сфере базируется на разведывательных методах и технологиях, а своими корнями уходит в то, что называют «разведка корпораций». Или другими словами это методы агентурной разведки в сочетании со специфическими «кризисными» технологиями, позволяющими непосредственно использовать получаемую разведывательными методами информацию для извлечения прибыли и решения экономических задач.

Под кризисными технологиями в наиболее общем плане понимаются технологии создания и управления кризисными ситуациями в интересах определенных социальных субъектов. Иногда сокращенно их обозначают как КМ-технологии. Используется также термин «кризисные операции» [17, 98].

Таким образом, КМ рассматривается как комплекс технологий. Первая часть этого комплекса - чисто разведывательные технологии, которые вполне традиционны, отработаны и используются всеми разведками мира, а также негосударственными разведывательными структурами (специализированными

негосударственными и частными разведывательными фирмами, разведывательными подразделениями крупных компаний или т.н. разведкой корпораций и т.п.).

Вторую часть составляют специфические т.н. кризисные технологии или КМ-технологии.

Сформулируем несколько существенных выводов, представляющих интерес в свете рассматриваемой темы.

1. Существует связь рыночных отношений и конкурентной борьбы с необходимостью использования кризисных технологий. Это объективная закономерность рыночных отношений и конкуренции, которая усиливается в современных условиях, в частности, в России.

2. Сущностью и психологическим содержанием кризисных технологий является тайное принуждение человека. Как отмечает Г. Л. Афанасьев «... в КМ нет ничего сложного и таинственного. Только мнение + влияние. И громадное количество технологических приемов, позволяющих нужное мнение создавать и нужное влияние оказывать».

Причем сделать это таким образом, чтобы не попасть под уголовное преследование. Т.е. не выходя за рамки закона и не совершая ничего такого, за что можно было бы привлечь к ответственности (как иногда говорят - на грани закона), разделаться с конкурентом или отразить его атаки. А точнее - решить основную задачу, задачу увеличения своих прибылей или их сохранения от посягательств конкурентов.

3. Осуществляется открытая реклама использования таких специфических технологий в подавлении конкурентов, что говорит об изменениях в общественной психологии в отношении моральной допустимости использования средств и методов тайной борьбы и скрытого принуждения людей в экономической конкуренции, а также свидетельствует об активизации формирования рынка услуг в этой специфической области.

Под кризисными технологиями в наиболее общем плане понимаются технологии создания и управления кризисными ситуациями в интересах определенных социальных субъектов. Иногда сокращенно их обозначают как КМ-технологии или «кризисные операции» [15, 49].

С понятием кризис-менеджмента в России нет определенности.

Специалисты по рекламе и пиар называют кризис-менеджментом обычный PR, но - в кризисных ситуациях. Пиар в экстремальных ситуациях - это, безусловно, часть кризис-менеджмента. Но - только часть, подмножество.

Специалисты по банкротству понимают кризис-менеджмент более широко. Они включают в него и маркетинг, и финансовые мероприятия, и организационные перестройки, и кадровые перестановки, и технологическое перевооружение, и обновление номенклатуры продукции. Но дело не в наборе методов. Дело в том, для какой цели эти методы применяются.

Кризис-менеджмент в данном понимании - это вывод компании из кризиса. Его надо либо грамотно обанкротить и потом что-то сделать на его основе. Либо, не доводя до банкротства, отыскать инвестиции и провести ряд мероприятий по поднятию производства. На этом уровне КМ уже признан государством. Даже специальность такая появилась - «антикризисный управляющий» (она внесена в реестр специальностей высшего профессионального образования под кодом 062000). А некоторые учебные заведения уже приступили к подготовке студентов и выпуску специалистов по этой профессии.

Но и этот КМ - тоже подмножество.

Более широкое понимание кризис-менеджмента – это технология ведения конкурентной борьбы в рыночной экономике.

Соответственно, кризис-менеджеры - это не люди, создающие благоприятный имидж компании, попавшей в неблагоприятную ситуацию. И не «антикризисные управляющие номер 062000». Это - специалисты по ведению конкурентной борьбы. Специалисты по вытеснению конкурентов с рынков и защите собственных рынков от конкурентов.

Этим кризис-менеджментом занимаются не PR-агентства и не специалисты по инвестициям. Кризис-менеджмент в таком понимании – это часть конкурентной разведки. И базируется не на PR-подходах или маркетингово-инвестиционных мероприятиях, а на разведывательных методах и технологиях.

Инструменты КМ - *это методы агентурной разведки + специфические кризисные технологии*, позволяющие непосредственно использовать получаемую

разведывательными методами информацию для извлечения прибыли и решения экономических задач.

Кризис-менеджмент в таком, более широком понимании чрезвычайно труден для исследования.

Таким образом, на первых этапах становления рыночных отношений под кризис-менеджментом понимали выход из неожиданной кризисной ситуации. Возможность успешного выхода из такой ситуации зависела от того, насколько устойчив к стрессу и какими организаторскими способностями обладает руководитель. В соответствии с таким подходом под кризис-менеджментом понимается реагирование на непредвиденные обстоятельства, когда уже отсутствует возможность планирования.

Однако практика показала, что задача кризис-менеджмента не может ограничиваться простым выживанием организации. Поэтому под антикризисным управлением постепенно стали понимать скоординированные действия, направленные на предотвращение кризисной ситуации, ослабление остроты кризиса и устранение его негативных последствий.

Под кризисными технологиями в наиболее общем плане понимаются технологии создания и управления кризисными ситуациями в интересах определенных социальных субъектов.

2 Анализ современных подходов к определению предмета кризис-менеджмента

Для анализа эволюции кризис-менеджмента необходимо определиться с сопутствующей терминологией.

В практике КМ кризисом называется любое качественное изменение текущих процессов: от хорошего к плохому, от плохого к хорошему, от плохого к существенно более худшему, от хорошего к существенно более лучшему.

Кризисные ситуации подразделяются на благоприятные и неблагоприятные. Неблагоприятными кризисными ситуациями являются те, которые приводят объект кризиса в более худшее, по сравнению с предыдущим положение; благоприятными кризисными ситуациями являются те, которые приводят объект в лучшее, по сравнению с предыдущим положение.

Антикризисная профилактика - антикризисной профилактикой является проведение заблаговременной подготовки сотрудников структуры на случай возникновения непредусмотренных чрезвычайных ситуаций и - шире - устранение по мере возможности тех слабых мест в структуре, которые могут сыграть отрицательную для структуры роль в случае возникновения таких ситуаций.

Антикризисное сопровождение - антикризисным сопровождением является выявление процессов и тенденций, приводящих или могущих привести к кризисным ситуациям.

Антикризисное обеспечение - комплексная реализация следующих задач:

- диагностика процессов и тенденций, приводящих или могущих привести к кризисным ситуациям;

- прогнозирование возникновения, развития и вероятностных последствий кризисных ситуаций;

- осуществление антикризисного сопровождения;

- проведение заблаговременной подготовки на случай возникновения чрезвычайных ситуаций (антикризисная профилактика);

- организация и координация адекватных действий по преодолению чрезвычайных кризисных ситуаций и их последствий, (кризисное реагирование).

Кризисное реагирование - организация и координация адекватных действий по преодолению чрезвычайных (непредвиденных) кризисных ситуаций и их последствий в случае возникновения кризисных ситуаций.

Кризисные технологии - комплекс технологий, применяемых для решения задач конкурентной борьбы в широком смысле, включая, так называемые «политические» (технологии ведения предвыборной борьбы, технологии проведения выборов, технологии создания имиджа, технологии создания

общественного мнения, технологии создания управляемых общественных организаций и т.д.)

Перечень возможных кризисных ситуаций - документ, в котором формируются типовые кризисные ситуации, вероятные для данной структуры.

Кризисные программы - общее название программ, обеспечивающих качественное изменение ситуации относительно объекта воздействия.

Активные программы - активными программами называются программы, инициируемые структурой в собственных интересах. Активные программы направлены, как правило, на завоевание новых секторов рынка.

Превентивные антикризисные программы - программы, заблаговременно ликвидирующие предпосылки к развитию процессов, могущих привести к возникновению кризисных ситуаций.

Программы активного контроля - программы, направленные на контроль за развитием кризисных процессов и создание качественных изменений существующих ситуаций для достижения целей, преследуемых структурой.

Программы противодействия - программы, цель которых - противодействие и срыв активных программ конкурентов, направленных против данной структуры или на завоевание сектора рынка, представляющего интерес для структуры

Сетки событий - специальная форма прогнозирования возможных вариантов развития событий, позволяющая численно рассчитать вероятность того или иного варианта.

Типовые программы кризисного реагирования («красные папки») - программы действий, которые необходимо предпринимать в случае возникновения такой кризисной ситуации, до конца предотвратить возможность возникновения которой невозможно (всем известный пример - план эвакуации сотрудников в случае пожара и действий персонала до прибытия пожарной команды). Типичные примеры программ кризисного реагирования - план действий по сохранению имиджа компании в случае крупной производственной аварии или план действий на случай принятия государственными органами какой-либо страны такого решения, которое невыгодно с точки зрения интересов компании в данной стране.

Важная часть кризис-менеджмента – это предвидение.

Предвидение кризиса – это желаемая, словно линия горизонта, но очень часто не достижимая в повседневном управлении цель при данном уровне развития производительных сил и производственных отношений современного общества.

Оправдана точка зрения ученых, по мнению которых поиск наиболее вероятного варианта будущего и выработка основанной на нем стратегии эффективны в относительно стабильной бизнессреде. Однако в ситуациях с высокой степенью неопределенности, в лучшем случае, такой подход способен принести лишь незначительную пользу, а в худшем – просто опасен.

Эффективно предвидеть аномальное, неизвестное и маловероятное, порождающее кризис, невозможно. Оценить предпринятые в ходе подготовки к кризису меры по недопущению и/или минимизации потерь, видимо, возможно, в частности с помощью имитационного моделирования. В рамках стратегического управления также используется анализ факторов. Однако все эти оценки могут содержать серьезную погрешность.

В рамках современного кризис-менеджмента основное внимание уделяется не предотвращению заблаговременно выявленных предпосылок кризисов, а, как отмечалось выше, «тушению разгоревшихся пожаров». Кроме этого, в период кризиса обычно активно анализируют его последствия и подсчитывают убытки.

Анализируя причины экономических кризисов, специалисты, как правило, указывают множество причин. Множеством причин психологически удобно объяснять уже случившийся кризис. Если есть множество причин, то эти причины связаны системно. Однако любая система удовлетворяет следующим условиям: 1) поведение каждого элемента системы влияет на поведение системы в целом; 2) поведение элементов и их воздействие на целое взаимозависимы. На наш взгляд, это значит, что каждый элемент влияет на все другие элементы системы.

При этом все другие элементы также влияют на него. Эти связи могут быть неочевидны. С учетом того или иного анализа, возможно, ими можно пренебрегать, однако делать это надо осмысленно, осознавая реальное влияние этих факторов в системе. Наконец, 3) если существуют подгруппы элементов, то каждая из них влияет на поведение целого, и ни одна из них не оказывает такого влияния независимо.

Этот подход обязывает нас учитывать следующие свойства системы факторов, порождающих тот или иной кризис («кризисных» факторов). Каждая часть этой системы обладает качествами, которые теряются, если ее отделить от системы. Каждая система обладает такими качествами – и существенными, – которые отсутствуют у ее частей.

Мониторинг отдельных факторов приводит к нежелательным последствиям. В преддверии последнего кризиса все аналитики отмечали бурное развитие рынка недвижимости и деривативов, которые в значительной степени формировались за счет кредитов. Как правило, в этом видели развитость финансового рынка, т. е. позитивную сторону.

Не изучив «кризисную» систему, но, изучая отдельные ее факторы, мы не можем определить для себя мультипликативный эффект, который складывается в этой системе. Между тем в какой-то неожиданный момент именно этот мультипликативный эффект оказывается для аналитиков самостоятельным кризисным фактором, который как будто бы взялся неведь откуда. Следовательно, «многофакторный подход» в исследовании кризисов создает проблемы при построении корректных прогнозов развития экономики.

Следует также обратить внимание, что большинство сложившихся систем уже имеют устойчивые определения (понятия). В этой связи, возможно, на данном этапе развития антикризисного управления как науки было бы продуктивно рассмотреть вопрос об альтернативе концепции «многофакторного» процесса возникновения кризиса, изучив мультипликаторы кризисных систем в качестве самостоятельного объекта исследования. В случае успеха это может способствовать прогрессу в исследовании кризисов.

На наш взгляд, положительные шаги в этом направлении связаны с исследованиями Д. Н. Сулла в области «формулы успеха» как системы управленческих стереотипов, определяющих социальные процессы, а также теорией «черного лебедя» Н. Талеба: «Черный лебедь обладает тремя качествами: непредсказуемостью, наличием серьезных последствий, ретроспективной объяснимостью». Параллельно развивается теория рефлексивности Дж. Сороса,

которая изучает конкретные формы проявления стереотипов поведения на глобальных рынках. Очевиден интерес к экономическим взглядам Ф. Фон Хайека.

Антикризисные управляющие должны уметь проводить экономический мониторинг, анализ финансового состояния, иметь глубокие познания в области гражданского законодательства и проведения процедур банкротства, предусмотренных Федеральным законом «О несостоятельности (банкротстве)» и т. д.

На данном этапе развитием этих навыков может ограничиться подготовка антикризисных управляющих, которые собираются проводить по решению арбитражного суда процедуры банкротства, предусмотренные Федеральным законом «О несостоятельности (банкротстве)».

Однако нельзя забывать, что объектом антикризисного управления могут быть всевозможные социальные, а также и биологические системы. Наличие широкого спектра объектов антикризисного управления требует дополнительных исследований на основе общей методологии, которые открывают новые горизонты. Данная методология предполагает, что в качестве модели объекта управления должна использоваться не механическая система, а живой организм.

Важно подчеркнуть, что кризис-менеджмент не ставит своей главной целью сохранение объекта управления в неизменном виде. Объект управления – живой организм должен развиваться, в том числе и под воздействием внешних факторов. Главная задача кризис-менеджмента состоит не в мониторинге и прогнозах, которые могут помочь избежать (уклониться от надвигающихся) «проблем». Его задача состоит в том, чтобы развернуть надвигающийся (уже возникший) «вызов времени» в пользу жизни и, таким образом, адаптироваться к нему. Фактически речь идет о подходе, согласно которому проблемы «вовне» отражают те проблемы, которые имеются у соответствующего объекта управления «внутри».

В этой связи в рамках процедур банкротства финансовое оздоровление и внешнее управление предприятий (организаций) преобразуются с учетом интересов кредиторов. В необходимых случаях на предприятиях – объектах антикризисного управления может поменяться собственник.

В рамках процедуры конкурсного производства, т. е. тогда, когда объект антикризисного управления принципиально не может удовлетворять требованиям рынка, идет процесс его ликвидации как юридического лица. Иными словами, в угоду внешним обстоятельствам корректируется внутренняя среда объекта управления.

Пример качественного кризис-менеджмента на государственном уровне в настоящее время демонстрирует Китай. Потеряв в связи с мировым кризисом основные рынки сбыта своей продукции, Китай направил усилия на рост потребления своей продукции внутри страны, тем самым повышает уровень жизни, способствуя совершенствованию производительных сил своего общества.

Осуществляя адаптацию к переменам, антикризисное управление призвано уточнить фазу развития, в которой находится объект управления, а также скорректировать сущностные его качества таким образом, чтобы он мог наиболее эффективно функционировать в окружающей его среде, в частности в народном хозяйстве (если речь идет, например, о предприятии, банке и т. д.).

Таким образом, кризис-менеджмент как наука, учебная дисциплина и вид деятельности имеет свои качественные особенности. Оно активно использует стратегический и оперативный менеджмент в качестве своих подсистем. В то же время кризис-менеджмент – это целостная система управления, которая имеет собственный предмет (объект) как для управления, так и для дальнейшего исследования, а также свой метод. Оно направлено на адаптацию объекта управления к любым вызовам времени (переменам), которые связаны с изменениями как – его собственных элементов (всей внутренней среды), так и – внешней системы, элементом которой является сам объект нашего управления (мировая экономика).

Выводы:

На первых этапах становления рыночных отношений под кризис-менеджментом понимали выход из неожиданной кризисной ситуации. Возможность успешного выхода из такой ситуации зависела от того, насколько устойчив к стрессу и какими организаторскими способностями обладает руководитель. В соответствии с таким подходом под кризис-менеджментом понимается реагирование на непредвиденные обстоятельства, когда уже отсутствует возможность планирования.

Однако практика показала, что задача кризис-менеджмента не может ограничиваться простым выживанием организации. Поэтому под антикризисным управлением постепенно стали понимать скоординированные действия, направленные на предотвращение кризисной ситуации, ослабление остроты кризиса и устранение его негативных последствий.

Под кризисными технологиями в наиболее общем плане понимаются технологии создания и управления кризисными ситуациями в интересах определенных социальных субъектов.

Главная задача кризис-менеджмента состоит в том, чтобы развернуть надвигающийся (уже возникший) «вызов времени» в пользу жизни и, таким образом, адаптироваться к нему. Фактически речь идет о подходе, согласно которому проблемы «вовне» отражают те проблемы, которые имеются у соответствующего объекта управления «внутри».

В этой связи в рамках процедур банкротства финансовое оздоровление и внешнее управление предприятий (организаций) преобразуются с учетом интересов кредиторов. В необходимых случаях на предприятиях – объектах антикризисного управления может поменяться собственник.

В рамках процедуры конкурсного производства, т. е. тогда, когда объект антикризисного управления принципиально не может удовлетворять требованиям рынка, идет процесс его ликвидации как юридического лица. Иными словами, в угоду внешним обстоятельствам корректируется внутренняя среда объекта управления.

Пример качественного кризис-менеджмента на государственном уровне в настоящее время демонстрирует Китай. Потеряв в связи с мировым кризисом

основные рынки сбыта своей продукции, Китай направил усилия на рост потребления своей продукции внутри страны, тем самым повышает уровень жизни, способствуя совершенствованию производительных сил своего общества.

Антикризисное управление в современной России

1 Институциональное обеспечение антикризисного управления

Причины кризисной ситуации могут быть как внутренние (субъективные), так и внешние (объективные). Внешние причины можно еще разделить на две основные группы: форс-мажорные и естественно-экономические (рыночные). Первая группа включает в себя природные катаклизмы (землетрясение, наводнение, критические климатические условия), техногенные аварии и катастрофы, политические решения и т.п. Естественно-экономические причины подразумевают в качестве источника волновую теорию технико-экономического развития Н. Д. Кондратьева, связанную с постоянным обновлением технологий, продукции, процессов, систем, экономических форм и кадров.

Антикризисное управление организацией занимается уменьшением воздействия внутренних и рыночных кризисных факторов. Развитие рыночных отношений требует от организаций постоянной адаптации к изменениям рынка, выражающуюся в необходимости создания более конкурентоспособной продукции и услуг.

Первым, кто начал рассматривать использование инноваций для преодоления кризиса в общем виде это Джозеф Шумпетер (Joseph Schumpeter). В своей работе "Теория экономического развития" (1912 г.) он выделяет пять направлений инноваций:

- создание продукта с конкурентоспособными потребительскими свойствами;
- использование модернизированной или новой технологии производства;
- открытие новых рынков сбыта продукции;
- открытие новых источников сырья для производства продукции;

- использование новой организации производства.

В частности, выделяется новая организация производства (аллокационные инновации). Часто аллокационными инновациями называют реструктуризацию организации. Анализ показал, что процессы преобразований в промышленном производстве происходят в соответствии с теорией реструктуризации.

В российской деловой практике под термином "реструктуризация" обычно понимают разделение организации на составные части, деление целостного имущественного комплекса и создание нескольких автономных субъектов хозяйствования.

Среди аллокационных инноваций можно выделить:

- различные схемы реорганизации организации;
- перераспределение (реструктуризация) материальных (реальных и финансовых) ресурсов и нематериальных активов фирмы;
- перераспределение ответственности работников организации, в особенности его менеджеров.

Опыт реструктуризации в зарубежных странах позволяет говорить о более широкой трактовке реструктуризации, как процесса подготовки и реализации программы комплексных изменений в организации с целью повышения его конкурентоспособности и рыночной стоимости. Именно это понимание реструктуризации и отражает его сущность. Реструктуризация направлена на рост эффективности производства, повышение конкурентоспособности организации и выпускаемой 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.

Среди процедур реструктуризации необходимо отметить реорганизацию. Под реорганизацией понимается перестройка, переустройство юридического лица (лиц), которая означает прекращение деятельности конкретного юридического лица

(лиц) без ликвидации дел и имущества с последующей государственной регистрацией нового юридического лица. Формами реорганизации согласно Гражданскому кодексу являются слияние, присоединение, разделение, выделение и преобразование.

Реструктуризация - процесс комплексного изменения методов и условий работы организации. Она подразумевает системный характер оптимизации его функционирования на базе современных подходов к управлению, в том числе методологии управления качеством, реинжиниринга бизнес-процессов, информационных технологий и систем и др.

Существуют два основных направления реструктуризации:

- стратегическая реструктуризация компании, направленная на повышение эффективности функционирования и связана с развитием действующей компании, включая увеличение стоимости бизнеса, повышение конкурентоспособности структуры затрат на производство продукции, освоение новых или расширение имеющихся рынков сбыта, оптимизацию организационной структуры, диверсификацию деятельности и др.;

- реструктуризация компании в кризисных условиях, крайним проявлением этой ситуации является несостоятельность (банкротство) компании.

Важнейшим компонентом реформирования организации является реструктуризация системы управления. В ней выделяются три сферы: управление производством, управление персоналом и интегрированное управление. Реструктуризации предшествует анализ оперативного и стратегического управления производством, способов выработки и принятия организационных решений. Важен также учет перспективы обновления и повышения потребительских свойств продукции, предполагающей реконструкцию производства и изменение структуры инвестиций, преобразование системы управления организацией.

Таким образом, процесс реструктуризации является подсистемой более общей системы управления деятельностью, в рамках определенной структуры. Первичной в этой системе является деятельность, на основе имеющегося в собственности, ведении или управлении имущественного комплекса. В рамках данного исследования рассматривается производственная деятельность

предприятий. Но в связи с тем, что каждая деятельность может сопровождаться различными структурными и законодательно установленными правовыми формами для юридических лиц, в обобщенном виде структуру осуществления деятельности будем называть организацией.

В налоговом законодательстве введено следующее понятие организации - "юридические лица, образованные в соответствии с законодательством Российской Федерации, а также иностранные юридические лица, компании и другие корпоративные образования, обладающие гражданской правоспособностью, созданные на территории Российской Федерации".

В теории управления и организационного проектирования под организацией, понимается целостная система, функционирующая для определенной цели, включающая в себя основные элементы - составляющие данной системы и функциональные связи - управление, посредством которого элементы указанной системы функционируют для достижения цели.

Целесообразно уточнить понятие организации как самостоятельного субъекта хозяйственной деятельности целью, которого является получение дохода.

Под чистым доходом здесь и далее будем понимать денежные средства остающиеся в распоряжении организации, они включают в себя чистую прибыль и амортизационные отчисления, т.е. ту часть выручки, которая остается в распоряжении организации после производственного цикла.

Реструктуризация является высокоэффективным рыночным инструментом повышения конкурентоспособности организаций. В рамках реструктуризации организации должны быть решены три основные задачи:

1. Повышение эффективности производственно-технологической системы.
2. Изменение системы управления и полного использования имеющихся ресурсов.
3. Совершенствование взаимоотношений с потребителями и/или создание новой целевой клиентской группы.

В ходе реструктуризации используется ряд сложных, интегрированных организационных концепций. Речь идет о совокупности мероприятий, которые базируются на увязке нескольких базисных элементов в разных формах. Данные

концепции представляют собой мероприятия высшего порядка, поскольку реализуются с помощью составляющих их базисных инструментов.

В частности, под концепцией, направленной на делегирование решений, понимается процесс децентрализации управления, когда право принимать определенные решения передается нижестоящим подразделениям. Активное использование этого инструмента в рамках современных программ реструктуризации объясняется тем, что процесс принятия решений в централизованных организациях антикризисный консалтинг за рубежом слишком долг и дорог. Принимаемые решения оказываются несвоевременными, а организация в целом - неадаптивной к изменениям внешней среды и потребностям рынка. Кроме того, указанный процесс обеспечивает мотивационный эффект, состоящий в увеличении ответственности каждого сотрудника за результат групповой работы, росте его профессиональных навыков, усилении духа соревновательности внутри организации, позволяет повысить точность оценок индивидуального вклада в общий результат. Примером может служить организация бизнес-единиц, обладающих рядом дополнительных для структурных подразделений полномочий.

Сокращение иерархических уровней осуществляется в масштабе всей организации или отдельных сфер его деятельности. Эта мера позволяет сократить коммуникационные вертикали и время принятия решений, что способствует большей гибкости организации, создает условия для интеграции функций ее членов, является основой для приспособления организационных структур к новым потребностям рынка. Создаваемая таким образом плоская организационная структура способствует развитию профессиональных навыков, инициативности, способности принимать решения у рядовых сотрудников организации.

Концепция, ориентированная на продукт, отражают устойчивое стремление к изменению действующих организационных принципов в пользу создания гибких предпринимательских структур. Работники всех уровней иерархии объединяются в группы (команды) по удовлетворению конкретной потребности группы клиентов или созданию (продвижению) определенного вида продукции.

В ходе сегментирования хозяйственной деятельности, обозримые и

изолированные области задач закрепляются за сравнительно небольшим числом сотрудников. Признак изолированности в неявной форме означает, что структурные единицы обладают высокой степенью вертикальной и горизонтальной автономии.

Вертикальная автономия выражается в объеме решений, который предоставляется структурной единице. Основным инструментом реструктуризации организации по принципу сегментирования является в этом случае делегирование решений. Горизонтальная автономия отражает степень независимости структурной единицы по отношению к параллельно существующим единицам.

Согласно концепции центра дохода успех структурной единицы определяется рыночными показателями (объемом дохода, величиной выручки, структурой затрат на производство продукции и т.д.). Необходимость выявления центров доходности возникла еще в начале XX в., ввиду сложности организационных структур крупных организаций. Современное возрождение концепции связано, прежде всего, с давлением рынка. Изолированный характер компонентов успеха и отражающих их показателей допускает сопоставление организаций на рынке. Рыночные оценки стимулируют у сотрудников готовность к проверке эффективности, как организационной структуры, так и собственного поведения.

Необходимость в управлении координацией организацией появляется в тех случаях, когда возникают так называемые точки пересечения интересов двух и более организационных единиц. Это всегда происходит при расчленении общего комплекса задач и передаче их разным исполнителям. Специфическая задача координационного менеджмента заключается в определении подобных точек пересечения, принятии решений о необходимости их координации и выборе соответствующих инструментов. Эти задачи решаются силами специальных, функциональных подразделений компаний.

Учет технологических требований и способность принимать адекватные технологические решения в значительной степени определяют конкурентные позиции организаций. Выбранная технология влияет на следующие показатели деятельности компании:

- экономические - структура прямых затрат на производство продукции,

соответствие планируемых и реализуемых потребительских свойств продукции и конкурентоспособной цены реализуемой продукции, возможного получения требуемого дохода и его структуры;

- имидживые - рейтинга компании в отрасли, престиж (или отсутствие такового), выпускаемой компанией продукта;

- технологические - степень ее технологической адаптивности к меняющимся рыночным условиям - возможность "наладки" технологии под новые требования рынка без значительных затрат ресурсов (временных, материальных и трудовых).

Одним из новых эффективных инструментов реформирования организаций является технический аудит их промышленного производства, в том числе сферы организации и управления производством, на соответствие требованиям международных стандартов ИСО серии 9000.

В первую очередь необходимо изменить систему бухгалтерского учета как одного из основных источников формирования экономических показателей и инструмента для анализа хозяйственной деятельности организаций.

Реструктуризация не имеет типового, жесткого решения. Основным этапом реструктуризации организации является проработка целесообразности и возможности реструктуризации имущественного комплекса. По результатам анализа может быть выявлена необходимость и целесообразность реорганизации организации, разделение имущественного комплекса или выделение структурных подразделений в ряд самостоятельных юридических лиц.

Необходимость реструктуризации, как правило, возникает для повышения эффективности работы структурных подразделений и организации в целом.

В процессе анализа рассматриваются технические, экономические и юридические аспекты процесса реструктуризации, выполняются необходимые сопоставительные расчеты вариантов и оценивается вероятность практического осуществления всех необходимых юридических процедур.

Далее необходимо осуществление проработки возможностей и наиболее реальных перспектив развития организации. Это напрямую связано с вероятной необходимостью корректировки стратегии развития организации, которая основывается на результатах анализа ситуации на рынках сбыта продукции, а также

на технологических и ресурсных возможностях производства.

Кроме того, по результатам анализа реализуемых в организациях инвестиционных проектов вносятся дополнительные предложения, включающие новые, более эффективные и перспективные проекты.

По данным проводимого анализа прорабатываются целесообразность и возможность оптимизации существующей в организации системы управления.

Особенно детально изучаются возможности более эффективного функционирования коммерческих (осуществляющих сбыт и снабжение), а также финансово-экономических служб организации.

Оптимизация деятельности указанных служб и применяемых методов осуществления коммерческой деятельности может привести к существенной экономии материальных и финансовых ресурсов организации (за счет удешевления закупок, увеличения объемов продаж, ускорения оборачиваемости денежных средств, экономии на расходах по содержанию персонала и т.д.).

Следует отметить, что программа реструктуризации может включать все актуальные (с точки зрения руководителей) для данной конкретной организации направления.

Материалы, обосновывающие реструктуризацию, рекомендуется подготавливать в принятой во всем мире форме бизнес-плана (бизнес-проекта), который должен дать возможность инвестору сделать комплексную оценку проекта и в первую очередь показать, что инвестирование проекта целесообразно.

В настоящее время на рынке России наиболее известны следующие основные методики по разработке бизнес-планов реструктуризации:

- "UNIDO" (Организация Объединенных Наций по промышленному развитию) - для развивающихся стран по подготовке промышленных технико-экономических обоснований и ее электронная версия COMFAR;

- "WORLD Bank" (Всемирный банк реконструкции и развития);

- фирмы "Goldman, Sachs & Co" (крупнейший банковский дом - один из лидеров мирового инвестиционного бизнеса);

- фирма "Ernst & Young" (интернациональная консалтингово- аудиторская фирма).

В настоящее время в проектах реструктуризации применяется большое количество относительно новых методологических подходов, используемых на различных этапах и для различных целей.

Управление проектами (Project Management) - методология организации, планирования, руководства, координации трудовых, финансовых и материально-технических ресурсов на протяжении проектного цикла, направленная на эффективное достижение его целей путем применения современных методов, техники и технологии управления для получения определенных в проекте результатов по составу и объему работ, стоимости, времени, качеству и удовлетворению участников проекта.

Реинжиниринг бизнес-процессов (Business Process Reengineering) - метод кардинальной перестройки бизнес-процессов в целях достижения качественно иного, более высокого уровня показателей производственно-хозяйственной деятельности организации, используется как комплексное средство реорганизации компании или отдельных ее организационных единиц.

ABC/ABM-методология (Activity Based Costing/Activity Based Management) - совокупность методов стоимостного анализа бизнес-процессов, цепочек создания стоимости, отдельных организационно-структурных единиц, а также методов повышения экономической эффективности процессов управления, используется как аналитическое средство, а также средство повышения экономической эффективности процессов и организационных единиц.

Методы "точно в срок" (Just-In-Time) - совокупность методов повышения качества работ и обслуживания, применяются для повышения качества и эффективности производственной деятельности и оптимизации взаимоотношений с поставщиками, подрядчиками и заказчиками.

Методология всеобщего управления качеством (Total Quality Management) - совокупность методов управления организацией, основным целевым параметром которых является качество технологического процесса, обеспечивающего стабильное получение продукции с заданными потребительскими свойствами.

Методы управления знаниями (Knowledge Management) - междисциплинарное направление науки и практики, реализуемые в конкретных

бизнес-приложениях, направленных на повышение эффективности процессов приобретения и использования знаний, применяется на стыке информационных технологий, управления персоналом, управления бизнес-процессами.

Методологии компьютерных информационных технологий позволяют принципиально изменить управленческие процессы и информационное обеспечение бизнес-процессов.

Сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard) - система стратегического управления и оценки её эффективности, которая переводит миссию и общую стратегию компании в систему четко поставленных целей и задач, а также показателей, определяющих степень достижения данных установок. Она включает в себя показатели, характеризующие четыре аспекта деятельности компании (перспективы в терминах BSC) - финансы, рынок (маркетинг), внутренние процессы и обучение и рост.

Шесть сигм (Six sigma) - метод управления, основное внимание в котором уделяется на контроле критичных параметров в бизнес-процессах - причем критичных для конечного потребителя, в результате чего снижаются потери в виде брака и возможных рисков для репутации производителя товаров или услуг.

Функционально-стоимостный анализ - метод комплексного технико-экономического исследования объекта с целью развития его полезных функций при оптимальном соотношении между их значимостью для потребителя и затратами на их осуществление.

Выбор какого-либо из методов предполагает знание сути и области их применения.

Рыночная экономика на протяжении многих десятилетий и столетий, являющаяся основой развития различных государств, выработала определенную систему контроля, диагностики и по возможности защиты организаций от кризисных ситуаций, которая называется системой банкротства.

Как показывает мировой опыт, антикризисный процесс в условиях рыночной экономики - это управляемый процесс и в условиях Российской действительности необходимо научиться им управлять.

Таким образом, в практике российского кризис-менеджмента используются

такие технологии:

- Управление проектами (Project Management) - методология организации, планирования, руководства, координации трудовых, финансовых и материально-технических ресурсов на протяжении проектного цикла;

- Реинжиниринг бизнес-процессов (Business Process Reengineering) - метод кардинальной перестройки бизнес-процессов;

ABC/ABM-методология (Activity Based Costing/Activity Based Management) - совокупность методов стоимостного анализа бизнес-процессов, цепочек создания стоимости, отдельных организационно-структурных единиц;

- Методы "точно в срок";

- Методология всеобщего управления качеством (Total Quality Management);

- Методы управления знаниями (Knowledge Management);

- Методологии компьютерных информационных технологий;

- Сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard);

- Шесть сигм (Six sigma);

- Функционально-стоимостный анализ.

2 Правовые механизмы антикризисного управления

В настоящее время основным нормативным документом, регламентирующим процедуру банкротства, является Федеральный закон № 127 “О несостоятельности (банкротстве)” от 26 октября 2002 года.

Кроме того, процедуры банкротства регулируются:

- Гражданским кодексом РФ (ч.1 от 30 ноября 1994 г. № 51-ФЗ, от 26 января 1996 г. № 14-ФЗ);

- Арбитражным процессуальным кодексом РФ от 24 июля 2002 г. № 95-ФЗ (введен в действие с 1 сентября 2002 г.);

- Трудовым кодексом РФ от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ;

- Уголовным кодексом РФ от 13 июня 1996 г. № 63-ФЗ;

- Федеральным законом "Об особенностях несостоятельности (банкротства) субъектов естественных монополий топливно-энергетического комплекса" от 24

июня 1999 г. М 122-ФЗ (действует до 1 января 2005 г., после чего вступает в действие § 6 гл.9 нового закона о банкротстве "Банкротство субъектов естественных монополий");

- Федеральным законом "О несостоятельности (банкротстве) кредитных организаций" от 25 февраля 1999 г. № 40 ФЗ.

При рассмотрении дела о банкротстве должника - юридического лица в соответствии со ст.27 Закона о банкротстве 2002 г. применяются определенные процедуры банкротства: наблюдение (стадия подготовки дела о банкротстве к судебному разбирательству); финансовое оздоровление; внешнее управление; конкурсное производство и мировое соглашение.

Наблюдение осуществляется в целях обеспечения сохранности имущества должника и проведения анализа его финансового состояния. При наблюдении временный управляющий обязан: принимать меры по обеспечению сохранности имущества должника; проводить анализ финансового состояния должника; выявлять кредиторов должника; вести реестр требований кредиторов, за исключением случаев, предусмотренных Федеральным законом «О несостоятельности (банкротстве)».

Финансовое оздоровление вводится арбитражным судом на основании решения собрания кредиторов. Одновременно с вынесением определения о введении финансового оздоровления арбитражный суд утверждает административного управляющего. В определении о введении финансового оздоровления должен указываться срок финансового оздоровления, а также содержаться утвержденный судом график погашения задолженности. Определение арбитражного суда о введении финансового оздоровления подлежит немедленному исполнению. В ходе финансового оздоровления органы управления должника осуществляют свои полномочия с ограничениями.

Главная цель внешнего управления – финансовое оздоровление должника, достигаемое за счет продажи части имущества должника, а также при помощи организационных и экономических мероприятий.

Срок конкурсного производства не может превышать один год; суд может продлить этот срок на шесть месяцев. При открытии конкурсного производства

арбитражный суд назначает конкурсного управляющего в порядке, предусмотренном для назначения внешнего управляющего.

Обязательным условием ведения мирового соглашения является погашение задолженности кредиторам первой и второй очереди.

Мировое соглашение заключается на равных условиях для всех кредиторов и оформляется в письменном виде. В его тексте должны быть отражены размеры, порядок и сроки исполнения обязательств должника и (или) сказано о прекращении обязательств должника предоставлением отступного, новацией обязательства, прощением долга или иным способом, предусмотренным законодательством Российской Федерации.

Лицами, участвующими в деле о банкротстве, согласно ст.34 Закона о банкротстве 2002 года, являются:

- должник;
- арбитражный управляющий;
- конкурсные кредиторы;
- уполномоченные органы;
- федеральные органы исполнительной власти, а также органы исполнительной власти субъектов Российской Федерации и органы местного самоуправления по месту нахождения должника в случаях, предусмотренных настоящим Федеральным законом;
- лицо, предоставившее обеспечение для проведения финансового оздоровления.

Нормы нового Закона о банкротстве, касающиеся антикризисного управления, предупреждения банкротства, не претерпели существенного изменения.

Учредители (участники) должника, собственник имущества должника - унитарного предприятия, федеральные органы исполнительной власти, органы исполнительной власти субъектов Российской Федерации, органы местного самоуправления обязаны принимать своевременные меры по предупреждению банкротства организаций.

Таким образом, в России к правовым механизмам кризис-менеджмента относятся: наблюдение, финансовое оздоровление, внешнее управление, конкурсное

производство, мировое соглашение.

В настоящее время основным нормативным документом, регламентирующим процедуру банкротства, является Федеральный закон № 127 «О несостоятельности (банкротстве)» от 26 октября 2002 года.

3 Финансовые механизмы кризис-менеджмента

Внешний управляющий на основании глубокого анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия выявляет факторы, приведших к кризису на предприятии, и указывает их в плане внешнего управления.

Кроме того, в план внешнего управления (стабилизационную программу) входит комплекс мероприятий, направленных на восстановление платежеспособности предприятия.

Именно здесь начинают проявляться принципиальные отличия кризис-менеджмента. Эти отличия заключаются в смене критериев принятия решений.

В рамках "нормального" управления данный критерий можно свести к достижению стратегических целей развития в долгосрочном аспекте и максимизации прибыли в краткосрочном. При переходе предприятия в кризисное состояние в долгосрочном аспекте целью является полная финансовая стабилизация, а в краткосрочном аспекте критерием становится максимизация или экономия денежных средств. В книге "Оценка бизнеса", выпущенной Финансовой Академией, говорится: "Процедура внешнего управления прежде всего нацелена на мобилизацию внутренних ресурсов предприятия-должника, введение жесточайшего внутрифирменного контроля и учета, особенно за денежными потоками".

Смело можно сказать, что кризис на предприятии означает дефицит денежных средств для поддержания текущей хозяйственной (производство) и финансовой (кредиторы) потребностей в оборотных средствах. Этому определению соответствует следующее неравенство:

$$\text{Денежные средства} < \text{Текущая хозяйственная потребность в оборотных средствах} + \\ \text{Текущая финансовая потребность в оборотных средствах}$$

Текущая финансовая потребность в оборотных средствах (ТФП) - наиболее простая и понятная часть формулы. ТФП определяется как сумма предстоящих на момент расчета формулы выплат по возврату долгов (включая проценты по ним), а также штрафов и пени (в случае просроченных платежей) за планируемый период. Покрывается денежными средствами или приемлемыми для кредиторов по содержанию и условиям взаимозачетными операциями [15, 58].

Текущая хозяйственная потребность в оборотных средствах (ТХП) представляет собой разницу между суммой производственных и непроизводственных расходов на планируемый период, с одной стороны, и объемом производственных запасов предприятия в пределах размеров, предусмотренных сметой, с другой. Иными словами, если по смете месячный расход сырья А составляет 10 млн руб., тогда как на складе его имеется лишь на 8 млн, то ТХП составляет 2 млн руб. Если же сырья на складе на 12 млн., то потребность в оборотных средствах отсутствует ("отрицательной" потребности при этом не возникает).

Определение порогового значения ТХП, невозможность обеспечения которого является критическим, зависит от отраслевой принадлежности и других особенностей предприятия. Например, в химии и металлургии существует минимальный технологически допустимый объем производства, а для металлообработки нет. Объем постоянных (накладных) расходов также не может служить однозначным критерием порогового значения потребности в оборотных средствах, поскольку может быть скорректирован. ТХП покрывается денежными средствами или приемлемыми для предприятия по содержанию и условиям взаимозачетными операциями (т.е. поставкой в нужные сроки по приемлемой цене именно тех товаров и услуг, на которые и были бы потрачены денежные средства предприятия).

Денежные средства - собственно денежные и эквивалентные им средства (в настоящее время до 85% всех расчетов осуществляется взаимозачетными схемами). Сумма денежных средств является показательной для определения кризисного состояния предприятия [18, 52].

Во-первых, каждая взаимозачетная операция может быть достаточно легко приведена к денежной оценке (с учетом стоимостных и временных потерь). Во-вторых, конкретные краткосрочные активы сильно отличаются по степени ликвидности. Так, дебиторская задолженность может быть безнадежной независимо от формальных сроков и обязательств по ее погашению, а запасы готовой продукции - мертвым грузом. При этом их наличие никак не обеспечивает реальной платежеспособности предприятия, которую в конечном итоге определяют именно денежные средства.

Упомянутый выше эквивалент денежных средств - это величина покрытия потребности предприятия в оборотных средствах за конкретный период времени неденежными видами краткосрочных активов предприятия. Например, если партия готовой продукции стоимостью 100 млн руб. будет в течение месяца путем взаимозачета обменена на сырье для производства на сумму 90 млн, то она является месячным эквивалентом денежных средств в размере 90 млн руб.

Финансовая стабилизация на предприятии в условиях кризисной ситуации по следовательно осуществляется по трем этапам:

- Устранение неплатежеспособности;
- Восстановление финансовой устойчивости;
- Обеспечение финансового равновесия в длительном периоде.

Устранение неплатежеспособности может и должна осуществляться мерами, не приемлемыми с позиций обычного управления. Антикризисное управление допускает любые потери (в том числе и будущие), ценой которых можно добиться восстановления платежеспособности предприятия сегодня.

Наступление неплатёжеспособности означает превышение расходования денежных средств над их поступлением в условиях отсутствия резервов покрытия, т.е. образуется "кризисная яма". В этот момент чаще всего и начинаются "проблемы" с кредиторами предприятия. Кредиторы, пытаются вернуть свои средства путем арестов имущества. Все средства поступающие на счет предприятия автоматически блокируются и списываются в пользу кредиторов, деятельность предприятия замораживается, а штрафы и пени продолжают начисляться [19, 124].

Сущность данного этапа стабилизационной программы заключается в

маневре денежными потоками для заполнения разрыва между их расходом и поступлением. Маневр осуществляется как уже полученными и материализованными в активах предприятия средствами, так и теми, что могут быть получены, если предприятие переживет кризис.

Заполнение "кризисной ямы" может быть осуществлено и увеличением поступления денежных средств (максимизацией), и уменьшением текущей потребности в оборотных средствах (экономией).

Рассмотрим мероприятия стабилизационной программы, обеспечивающие решение этой задачи.

Увеличение денежных средств основано на переводе активов предприятия в денежную форму. Это требует решительных и нередко шокирующих обычного руководителя предприятия шагов, так как связано со значительными потерями. Методы определения приемлемого уровня потерь (дисконта) в данной работе не рассматриваются, однако отметим, что потери неизбежны.

Продажа краткосрочных финансовых вложений - наиболее простой и сам собой напрашивающийся шаг для мобилизации денежных средств. Как правило, на кризисных предприятиях он уже совершен. Еще одно замечание.

В условиях фактической стагнации фондового рынка дисконт при продаже ценных бумаг бессмысленно рассчитывать - они идут по той цене, по которой их готовы купить.

Продажа дебиторской задолженности также очевидна и предпринимается в настоящее время многими предприятиями. Специфика этой меры в рамках стабилизационной программы заключается в том, что дисконты здесь могут быть гораздо больше, чем представляется руководству кризисного предприятия. В некоторых случаях расчетный дисконт может составлять чуть менее 100%, что, как и в случае с краткосрочными финансовыми вложениями, означает продажу по любой предлагаемой цене.

Продажа запасов готовой продукции сложнее, так как, во-первых, предполагает продажу с убытками, а во-вторых, ведет к осложнениям с налоговыми органами. Однако, как уже отмечалось, суть стабилизационной программы заключается в маневре денежными средствами. Убытки в данном случае

представляют собой жертвование частью полученных в прошлом денежных средств, а проблемы с уплатой налогов при такой реализации закрываются уменьшением возможных будущих поступлений.

Продажа избыточных производственных запасов. Наличие на складе сырья А на месяц является избыточным запасом, если сырья Б осталось на одну неделю, а денег для его закупки нет. Поэтому для обеспечения производства необходимо реализовать часть запасов сырья А, даже по цене ниже покупной и несмотря на то, что через некоторое время его опять придется закупать, вероятно, по более высокой цене. Это еще один пример маневра прошлыми и будущими денежными средствами.

Продажа инвестиций (деинвестирование) может выступать как остановка ведущихся инвестиционных проектов с продажей объектов незавершенного строительства и неустановленного оборудования или как ликвидация участия в других предприятиях (продажа долей). Решение о деинвестировании принимается на основании анализа сроков и объемов возврата средств на вложенный капитал. При этом стратегические соображения не играют определяющей роли - если конкретный инвестиционный проект начнет давать отдачу за пределами горизонта антикризисного управления, он может быть ликвидирован. Сохранение долгосрочных инвестиционных проектов в условиях кризиса - верный путь к банкротству и ликвидации предприятия.

Продажа нерентабельных производств и объектов непромышленной сферы наиболее сложна и предполагает особый подход. Часть нерентабельных производственных объектов как правило, входит в основную технологическую цепочку предприятия. При этом в стабилизационной программе невозможно корректно определить, какие из них имеет смысл сохранить, а какие в любом случае следует ликвидировать - это требует детального анализа, осуществимого только в рамках реструктуризации. Та же проблема присутствует и при мероприятиях по уменьшению ТХП.

Для того чтобы минимизировать риск от подобного шага, необходимо ранжировать производства по степени зависимости от них технологического цикла предприятия. Ранжирование ввиду сжатых сроков осуществляется преимущественно экспертным методом, с учетом следующих правил:

В первую очередь продаже подлежат объекты непроизводственной сферы и вспомогательные производства, использующие универсальное технологическое оборудование (например, ремонтно-механические и строительно-ремонтные цеха). Их функции передаются внешним подрядчикам.

Во вторую очередь ликвидируются вспомогательные производства с уникальным оборудованием (цеха подготовки производства, отдельные ремонтные подразделения). Отсутствие этих производств в будущем можно будет компенсировать как за счет покупки соответствующих услуг, так и их воссоздания в экономически оправданных масштабах при необходимости.

В третью очередь избавляются от нерентабельных объектов основного производства, находящихся в самом начале технологического цикла (литейные и кузнечно-прессовые цеха). Их функции также передаются внешним поставщикам. В некоторых случаях объекты второй и третьей очередей целесообразно поменять местами.

В четвертую (последнюю) очередь отказываются от нерентабельных производств, находящихся на конечной стадии технологического цикла. Причем такая мера скорее приемлема для предприятий, обладающих не одной, а несколькими технологическими цепочками, а также для предприятий, полуфабрикаты которых имеют самостоятельную коммерческую ценность. Особенно если эти полуфабрикаты более рентабельны, чем конечный продукт, что нередко встречается на химических заводах.

Ликвидация объектов основного производства в жестких условиях антикризисного управления весьма нежелательна и допустима только в качестве крайней меры. Продажу основных фондов скорее всего придется производить по цене ниже их балансовой стоимости, а это означает проблемы с налогообложением в будущем.

Таким образом, финансовая стабилизация на предприятии в условиях кризисной ситуации по следовательно осуществляется по трем этапам:

- устранение неплатежеспособности;
- восстановление финансовой устойчивости;
- обеспечение финансового равновесия в длительном периоде.

Устранение неплатежеспособности может и должно осуществляться мерами, не приемлемыми с позиций обычного управления. Кризис-менеджмент допускает любые потери (в том числе и будущие), ценой которых можно добиться восстановления платежеспособности предприятия сегодня.

Выводы:

Современный российский кризис-менеджмент имеет институциональную, правовую и финансовую базу.

В практике российского кризис-менеджмента используются такие технологии:

- Управление проектами (Project Management) - методология организации, планирования, руководства, координации трудовых, финансовых и материально-технических ресурсов на протяжении проектного цикла;

- Реинжиниринг бизнес-процессов (Business Process Reengineering) - метод кардинальной перестройки бизнес-процессов;

ABC/ABM-методология (Activity Based Costing/Activity Based Management) - совокупность методов стоимостного анализа бизнес-процессов, цепочек создания стоимости, отдельных организационно-структурных единиц;

- Методы "точно в срок";

- Методология всеобщего управления качеством (Total Quality Management);

- Методы управления знаниями (Knowledge Management);

- Методологии компьютерных информационных технологий;

- Сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard);

- Шесть сигм (Six sigma);

- Функционально-стоимостный анализ.

В настоящее время основным нормативным документом, регламентирующим процедуру банкротства, является Федеральный закон № 127 "О несостоятельности (банкротстве)" от 26 октября 2002 года.

Кроме того, процедуры банкротства регулируются:

- Гражданским кодексом РФ (ч.1 от 30 ноября 1994 г. № 51-ФЗ, от 26 января

1996 г. № 14-ФЗ);

- Арбитражным процессуальным кодексом РФ от 24 июля 2002 г. № 95-ФЗ (введен в действие с 1 сентября 2002 г.);

- Трудовым кодексом РФ от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ;

- Уголовным кодексом РФ от 13 июня 1996 г. № 63-ФЗ;

- Федеральным законом "Об особенностях несостоятельности (банкротства) субъектов естественных монополий топливно-энергетического комплекса" от 24 июня 1999 г. М 122-ФЗ (действует до 1 января 2005 г., после чего вступает в действие § 6 гл.9 нового закона о банкротстве "Банкротство субъектов естественных монополий");

- Федеральным законом "О несостоятельности (банкротстве) кредитных организаций" от 25 февраля 1999 г. № 40 ФЗ.

10. ВЫПИСКА ИЗ ГОС

СД.04	<p>АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ.</p> <p>Причины возникновения кризисов и их роль в социально-экономическом развитии. Разновидности кризисов. Особенности и виды экономических кризисов. Потребность и необходимость в антикризисном управлении. Механизмы антикризисного управления. Государственное регулирование кризисных ситуаций. Банкротство предприятий и банков. Диагностика банкротства. Санация предприятий. Управление рисками. Инвестиционная политика в антикризисном управлении. Стратегия и тактика антикризисного управления. Взаимодействие с профсоюзами в процессах антикризисного управления. Инновации и механизмы повышения антикризисной устойчивости. Человеческий фактор антикризисного управления.</p>
-------	---