

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ

1. КОНЦЕПЦИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

1.1 Эффективность антикризисного управления

1.2 Критерии эффективности антикризисного управления

2. ИССЛЕДОВАНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

2.1 Факторы и методы эффективности антикризисного управления

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

ВВЕДЕНИЕ

Антикризисное управление возникло сравнительно недавно, в настоящее время его можно встретить во многих сферах. Полагают, что основной причиной его появления является реформирование российской экономики, а также появление достаточно большого количества коммерческих и других предприятий, положение которых нестабильно - они находятся на стадии банкротства. Кризис предприятий - это нормальный процесс, которого некоторые компании просто не могут избежать, и на рынке, сохраняют свое положение только стратегически сильные предприятия. Так, если предприятие не имеет возможности и способностей бороться с кризисной ситуацией, оно просто станет не дееспособным.

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

Главной задачей антикризисного управления является, обеспечение такого положения предприятия на рынке, когда банкротство недопустимо. Посредством использования всех возможностей современного менеджмента, разработки и практической реализации на каждом предприятии специальной программы, имеющей стратегический характер, которая бы позволила предприятию оставаться на рынке. Этим характеризуются критерии эффективности антикризисного управления.

Критерии эффективности управления складывается из эффективности антикризисного, стратегического управления, финансового менеджмента.

Антикризисное управление так же, как и любое другое, может быть малоэффективным или более эффективным. Эффективность антикризисного управления характеризуется степенью достижения целей смягчения, локализации или позитивного использования кризиса в сопоставлении с затраченными на это ресурсами.

Любое управление должно быть антикризисным. Эффективность антикризисного

управления во многом зависит от действий арбитражного управляющего, который назначается арбитражным судом, направленных на восстановление платежеспособности предприятия с целью продолжения его деятельности путем осуществления организационных и экономических мероприятий.

Именно, необходимо увидеть кризис еще на начальной стадии его появления и вовремя суметь его предотвратить, используя различные приемы и методы как экономического, так и организационного характера, для того чтобы помочь предприятию оставаться конкурентоспособным.

1. КОНЦЕПЦИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

1.1 Эффективность антикризисного управления

Современное состояние большинства предприятий таково, что первоочередной тактической задачей для них является недопущение банкротства. Подобный подход не позволяет достичь устойчивой работы предприятия в долгосрочной перспективе. Поэтому особое значение в условиях приобретает формирование эффективного механизма управления предприятиями, основанного на анализе финансово-экономического состояния, с учетом постановки стратегических целей деятельности, адекватных рыночным условиям и поиска путей их достижения.

Эффективность это нормированный к затратам ресурсов результат действия или деятельности системы на определенном интервале времени (отношение эффекта к затраченному ресурсу, разность между ними, эффект при ограниченном ресурсе, функционал, учитывающий эффект и затраченный ресурс). Эффективность может быть определена только в отношении какой-то конкретной цели.

По содержанию эффективность управления можно разделить на экономическую и социальную. Такое деление обусловлено различием целей и спецификой форм эффекта.

Результатом экономической эффективности является экономический эффект, отражающийся на росте прибыли, снижении издержек, повышении качества.

Результатом социальной эффективности является социальный эффект. Он заключается в повышении удовлетворенности работников от выполняемой работы, улучшении условий труда, повышении благосостояния работников.

Взаимосвязь между экономической и социальной эффективностью очень тесная, зачастую при улучшении экономической обстановки улучшается и социальная удовлетворенность, и наоборот, при повышении социальной удовлетворенности повышается экономическая эффективность. Повышение прибыльности предприятия приводит к увеличению заработной платы (осуществлению материального стимулирования) и, как следствие, к удовлетворенности работников.

Краткосрочные цели антикризисного управления должны определяться параллельно с долгосрочными. Соответственно, в рамках антикризисного управления должны планироваться мероприятия, проекты, одни из которых рассчитаны на получение скорейшей отдачи, а другие на отдачу в обозримом будущем.

Основная концепция антикризисного управления должна строиться на ранней идентификации развития кризисной ситуации в условиях, когда предприятие еще

полностью под контролем собственников и управляется привлеченными ими менеджерами, а, следовательно, имеет большую свободу действий и более широкий выбор антикризисных процедур по сравнению с кругом мероприятий, осуществляемых в процессе законодательного антикризисного регулирования. Одной из характеристик всякого управления является его предмет. Антикризисное управление имеет предмет воздействия - проблемы и предполагаемые и реальные факторы кризиса.

Любое управление в определенной мере должно быть антикризисным и тем более становится антикризисным по мере наступления в полосу кризисного развития организации. Игнорирование этого положения имеет значительные отрицательные последствия, учет его способствует безболезненному прохождению кризисных ситуаций.

1.2 Критерии эффективности антикризисного управления

Оценка эффективности может производиться по следующим направлениям: по конечным результатам производственной деятельности (по уровню прибыли), по качеству планирования (улучшение показателей бюджетирования), по эффективности вложений (отдача на капитал), по увеличению скорости оборачиваемости капитала, по изменению в качестве рабочей силы.

Критериями эффективности управления могут служить показатели уровня прибыли, по тенденции увеличения или снижения этого показателя. То есть, если оценить соответствие результатов деятельности фирмы действиям менеджмента, то полученный показатель будет являться критерием эффективности управления. Повышение эффективности деятельности - и, как следствие, конкурентоспособности предприятия - задача, от решения которой зависит успех развития в условиях рыночной экономики. Измерение и анализ эффективности важны для принятия обоснованных управленческих решений.

Эффективность управленческих решений может быть связана с тем, каким образом решения способствуют достижению целей организации:

- точность решения, включающая точность сбора исходных данных и выполнения стоящих задач;
- надежность решений, связанная с их обоснованностью;
- быстрота подготовки и принятия решений;
- гибкость и последовательность принимаемых решений.

Эффективность управления складывается из эффективности антикризисного, стратегического управления, финансового менеджмента.

Антикризисное управление может быть малоэффективным или более эффективным. Эффективность антикризисного управления характеризуется степенью достижения целей смягчения, локализации или позитивного использования кризиса в сопоставлении с затраченными на это ресурсами.

Эффективность антикризисного управления во многом зависит от действий арбитражного управляющего, который назначается арбитражным судом, направленных на восстановление платежеспособности предприятия с целью продолжения его деятельности путем осуществления организационных и

экономических мероприятий. Антикризисное управление должно быть эффективным. Для этого необходимо заниматься различными сторонами процесса. Управлять необходимо:

- активами (пассивами) предприятия;
- этапами бизнес-процесса (сбыт, производство, снабжение, учет);
- программами защиты имущества и безопасности бизнеса;
- кадрами;
- программами построения отношений с акционерами, партнерами, органами государственной власти;
- программами информационной поддержки.

Антикризисное управление считается эффективным, если выполнены следующие условия:

- реструктурирована кредиторская задолженность;
- увеличились чистые денежные потоки;
- повысилась капитализация предприятия;
- проведена реструктуризация предприятия;
- улучшена система планирования за счет внедрения бюджетирования;
- оптимизирована структура предприятия.

Эффективность антикризисного управления также оценивается с помощью таких экономических показателей как: коэффициент текущей ликвидности, коэффициент обеспеченности собственными средствами, коэффициент оборачиваемости активов, коэффициент рентабельности капитала.

2. ИССЛЕДОВАНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

2.1 Факторы и методы эффективности антикризисного управления

Развитие управления должно сопровождаться повышением его эффективности. В свою очередь, повышение эффективности управления определяется ростом его потенциала, т. е. возможностью позитивных изменений, наличием необходимых ресурсов и условий их использования. Эффективность антикризисного управления характеризуется степенью достижения целей смягчения, локализации или позитивного использования кризиса в сопоставлении с затраченными на это ресурсами. Трудно оценить такую эффективность в точных расчетных показателях. Можно выделить основные факторы, которые определяют эффективность антикризисного управления. Их понимание и дифференциация помогают его анализировать и успешно осуществлять:

-Профессионализм антикризисного управления и специальная подготовка. В данном случае имеется в виду не только общий профессионализм управления, который безусловно необходим, но и те профессиональные знания и навыки, которые отражают особенности антикризисного управления. Такой профессионализм рождается в процессах специального обучения, целенаправленного аккумулирования опыта и развития искусства управления в критических ситуациях. В последние годы в России уделяется большое внимание специализированной подготовке антикризисных управляющих, которые способны выводить предприятие из кризиса с наименьшими потерями.

Их профессиональная подготовка ориентирована на кризисные ситуации. Но и при подготовке обычных менеджеров следует большое внимание уделять развитию способностей к управлению в критических ситуациях. Антикризисное управление должно стать необходимым элементом любого управления: стратегического, креативного, производственного, экологического, финансового;

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

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

-Научный анализ обстановки, прогнозирование тенденций. Эти факторы не могут не влиять на эффективность антикризисного управления. Видение будущего и не субъективное, а основанное на точном, научно обоснованном анализе позволяет постоянно держать в поле зрения все проявления приближающегося или проходящего кризиса. Важным фактором эффективности антикризисного управления является также корпоративность, которая в организации или фирме может проявляться в различной степени;

-Корпоративность -- это понимание и принятие всеми работниками целей организации, готовность самоотверженно работать для их достижения, это особый вид интеграции всех деловых, социально-психологических и организационных отношений, это внутренний патриотизм и энтузиазм. Корпоративность является надежной опорой антикризисного управления;

-Лидерство также входит в совокупность факторов эффективного антикризисного управления. Лидерство определяется не только личностью менеджера, но и сложившимся стилем работы, структурой персонала управления, укрепившимся доверием к менеджеру, авторитетом власти, уверенностью. Опора на лидерство может сыграть решающую роль в преодолении кризиса или его смягчении. Но для этого необходимы поиск и проектирование лидерства. Это звучит необычно, но будет понятным, если иметь в виду, что лидерство -- это не только личность менеджера, но и характеристика всей системы управления, характеристика организации управления;

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

случае может играть отрицательную роль;

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

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

Мониторинг кризисных ситуаций может быть более эффективен в системе антикризисного управления при использовании компьютеров и работы специализированных операторов.

антикризисный управление рискованный мониторинг

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В современных условиях рыночной нестабильности хорошо налаженное антикризисное управление позволяет достичь стабильного положения предприятия на рынке. Антикризисное управление предприятием в часто играет решающую роль в дальнейшем существовании предприятия.

Поэтапная тактика вывода предприятия из кризиса существует, но фактически каждое предприятие и период кризиса очень индивидуальны. Следует также рассмотреть основные принципы, на которых основывается система антикризисного управления. Так, к основным принципам можно отнести раннюю диагностику кризисных явлений в финансовой деятельности предприятия, срочность реагирования на различные кризисные явления, адекватность реагирования предприятия на степень реальной угрозы его финансовому благополучию, а также полную реализацию внутреннего потенциала для выхода из кризиса.

На эффективность антикризисного управления предприятием могут повлиять многочисленные и разнообразные факторы, главными из которых являются факторы управленческого характера - профессионализм и искусство антикризисного управления. Умение принимать быстрые решения, направленные на стабилизацию положения - одно из важнейших качеств антикризисного менеджера.

Вопросы технологий также оказывают влияние на результативность антикризисного управления. Автоматизация определенных процессов может ускорить стабилизацию предприятия, а также будет весьма эффективна при мониторинге кризисных ситуаций.

Эффективность антикризисного управления может быть выражена и оценена не только по экономическим показателям, но и по организационным параметрам, таким как, эффективность принятия решений, скорость принятия решений и осуществление конкретных шагов, отдача от осуществления решения, измеряемая в стоимостных показателях.

Важное значение имеют психологические и мотивационные факторы. Слаженный и дружный коллектив легче преодолит неприятности бизнеса. Поэтому с целью объединения работников в рамках компании часто устраиваются различные

тренинги, тимбилдинги и другие мероприятия.

Организованная с учетом всех факторов, влияющих на её эффективность, система антикризисного управления способна стабилизировать предприятие в максимально короткие сроки, предотвратить кризисную ситуацию.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Антикризисное управление: учебное пособие / Под ред. К.В.Балдина. - М.: Гардарики, 2015.
2. Стратегия и тактика антикризисного управления / Под ред. Градова А.П. и Кузина Б.И. - СПб.: «Специальная литература», 2014.
3. Антикризисное управление. Учебник / Под. Ред. Е.П Жарковская, Б.Е. Бродский. - 3-е изд., испр. и доп. - М.: Омега-Л, 2016.
4. Антикризисное управление: Учебник. - 2-е изд., доп. и перераб. / Под ред. проф. Э.М. Короткова. - М.: ИНФРА-М, 2015.
5. Гапоненко Н. П., Балдин К. В., Орехов В. И. Антикризисное управление: Учебник.- М.: ИНФРА-М, 2014.
6. Жарковская Е.П., Бродский Б.Е. Антикризисное управление: Учебник. - 4-е изд., испр. и доп. - М.: Омега-Л, 2015....