

## Содержание

### Введение

### Глава 1. Антикризисное управление в регионе

### Глава 2. Виды кризисов

#### 2.1 Понятие и виды кризисов

#### 2.2 Фазы развития и преодоления кризисов

### Заключение

### Список литературы

### Введение

Термин «антикризисное управление» возник сравнительно недавно. Многие считают, что причиной его возникновения явилось реформирование экономики в России и постепенное вхождение ее в зону кризисного развития. Не многие ожидали, что результатом реформ станет кризис, но многие сегодня понимают, что только новый тип управления способен вывести экономику из кризиса. Это управление и получило название антикризисного. Но название названием, а суть такого управления вызывает большие дискуссии. Кризис, каким бы глубоким он ни был, все-таки когда-нибудь пройдет -- история экономического развития многих стран подтверждает это. Значит, надобность в антикризисном управлении отпадет, поскольку этот тип управления имеет временный характер или сугубо прагматическое значение. Зачем же тогда его изучать, строить научную концепцию и даже готовить специалистов в системе высшего образования. Конечно, обострение кризиса в России вызвало потребность в построении эффективного антикризисного управления. Это заказ практики. Но и тенденции развития науки управления приводят нас к необходимости построения такой концепции. Ее посылками являются понятия управляемости, ресурсосбережения, мотивации, экономии времени, социального партнерства и многие другие. В своей совокупности они отражают реальную опасность кризиса в любом, даже самом успешном управлении. Возникновение понятия антикризисного управления в отечественной практике обусловлено введением правового регулирования деятельности хозяйствующих субъектов, характеризуемой явлениями финансовой несостоятельности (банкротства). Потребность такого рода регулирования как новой сферы отношений макросреды в условиях реформирования экономики России отвечает интересам целевой ориентации заинтересованных сторон: государства - в создании правового поля для осуществления мер оздоровления структур, не адаптируемых или плохо адаптируемых в условиях рынка; собственников - в осуществлении возможностей развития в условиях реальной конкуренции. Эта сфера отношений, являясь нововведением в практике деятельности хозяйствующих субъектов, нуждается в методике их осуществления, базовых

положениях ее организации.

Также актуальной остается проблема антикризисного управления в регионе. В связи с этим мы поставили следующую цель - рассмотреть антикризисное управление в регионе в современных условиях. Для достижения цели нам помогут следующие задачи:

Охарактеризовать понятие антикризисного управления в регионе

Рассмотреть основные виды кризисов и пути решений

Глава 1. Антикризисное управление в регионе

Переход от плановой к рыночной экономике поставил в сложное экономическое и финансовое положение многие предприятия и коммерческие организации различных организационно-правовых форм. Имеются в виду как созданные на основе разгосударствления акционерные общества, так и многочисленные предпринимательские структуры.

На решение именно этих задач должна быть нацелена система мер, именуемая за рубежом «кризис-менеджмент» (crisis management), а в отечественной литературе - «антикризисное управление».

В последнее время в связи с обострившимся финансовым кризисом целых регионов под таким управлением понимают либо управление в условиях уже наступившего кризиса, либо управление, направленное на вывод региона из этого состояния. Под «антикризисным управлением» понимается такое управление, которое нацелено на вывод региона из возникшей кризисной ситуации (т.е. управление в условиях кризиса), а также на предотвращение проявления кризисной ситуации.

Рассмотрение антикризисного управления в стратегическом плане также не считается целесообразным, поскольку стратегическое планирование основной своей целью ставит разработку плана развития региона на долгосрочный промежуток времени (обычно два-три года), в то время как антикризисное управление призвано выводить (или предотвращать) регион из уже сложившейся кризисной ситуации. В данном случае необходимо не стратегическое планирование, а оперативное, которое вырисовывает вариант развития региона на небольшой промежуток времени (12-18 месяцев). Антикризисный менеджмент проявляется в случае выявления кризисной ситуации в ходе реализации стратегического плана развития компании и носит характер оперативного «хирургическо-экономического» вмешательства, с целью предотвращения дальнейшего ухудшения в деятельности региона. В случае положительного исхода антикризисного управления (регион выравнивается с точки зрения финансового состояния, улучшается платежный баланс, и проч.), регион может продолжать реализацию стратегического плана развития, скорректированного на появление возможных кризисных ситуаций.

Итак, антикризисное управление - это:

диагностика причин возникновения кризисных ситуаций в экономике и финансах региона;

комплексный анализ финансово-экономического состояния региона для установления методов его финансового оздоровления;

бизнес-планирование финансового оздоровления региона;

выработка процедур антикризисного управления и контроль над их проведением. Проблема антикризисного управления несостоятельным регионом вытекает из самой природы проводимых в России экономических реформ.

Развитие антикризисного управления как комплекса мер, направленных на финансовое оздоровление экономики, уходит корнями в далекое прошлое. Он всегда был связан с несостоятельностью, назначением администрации, конкурсным производством.

И в правовом, и в исполнительном отношении важно было отразить эти связи в законодательстве и реализовать в наиболее приемлемом для общества виде.

Несостоятельность определялась по совокупности признаков, «по коим заключить можно, что долги его неоплатны».

Основной формой решения подобных вопросов был суд, который «на основании всех представленных сведений и указаний находил (найден будет), что имущество должника недостаточно для полного удовлетворения всех предъявленных и ненадлежащих сомнению долгов, то суд решает о признании должника несостоятельным».

Несостоятельность признавалась понятием гражданского права, которое могло переходить в другую составляющую - банкротство (банкротское деяние).

Банкротство еще в недалеком прошлом относилось к уголовно-правовым понятиям. Вопросы причинной связи, виновности, соучастия и покушения - словом, все проблемы общей части уголовного права получали новое и оригинальное освещение в применении к банкротству. Своеобразен в банкротстве и порядок возбуждения уголовного следствия, и форма передачи (предания) суду.

Банкротство - один из этапов завершения проведения антикризисных процедур. Неотъемлемой частью антикризисного управления было и остается решение экономических проблем.

Исследование проблемы финансового оздоровления субъектов рыночных отношений в России и за рубежом свидетельствует о постоянстве различных ситуаций:

наличия субъектов рыночных отношений, конкурентов и заинтересованных лиц; экономической и социальной обстановки, обусловливаемой стратегическими и тактическими целями развития общества;

функционирования законодательных и исполнительных систем, регулируемых государством и другими субъектами власти.

Упорядочение взаимоотношений составляющих указанных констант в интересах благосостояния общества можно считать стратегической целью антикризисного управления, развивающегося с учетом экономического, культурно-исторического наследия и менталитета народа любого региона или страны.

Антикризисное управление - совокупность форм и методов реализации процедур, обеспечивающих устойчивость различных субъектов хозяйствования в условиях рыночных отношений и развития конкурентной среды.

С позиции целостности концепция антикризисного управления имеет несколько составляющих:

антикризисное регулирование - меры нормативно-правового, организационно-экономического, государственного и политического характера, направленные на защиту субъектов рыночных отношений от кризисных ситуаций или на предотвращение банкротства на основе действующего законодательства, социальных гарантий и социальной защиты;

антикризисное управление, представляемое системой процедур упреждения развития кризисной ситуации; мер стабилизации экономического положения; мероприятий по реструктуризации субъектов рыночных отношений; арбитражное управление (производство), обусловливаемое необходимостью финансового оздоровления или банкротства субъектов рыночных отношений в соответствии с правовыми условиями признания их несостоятельности (банкротства) и проведения предусмотренных действующим законодательством процессов и процедур.

Антикризисное управление нами понимается как обобщающая категория системы управления, специфические свойства которой проявляются с момента возникновения проблемности (кризисности) в экономическом положении хозяйствующих структур.

Любая кризисная ситуация характеризуется следующими признаками: наличием угроз для реализации наиболее важных целей предприятия; дефицитом времени для принятия решений по урегулированию кризиса; давлением заинтересованных сторон.

В соответствии с действующим законодательством и практикой выполнения функций менеджера различных субъектов хозяйствования в сложных ситуациях представляется возможным выделить несколько этапов общей концепции антикризисного управления: досудебная санация (реорганизация) хозяйствующего субъекта, наблюдение, внешнее управление, конкурсное производство.

Содержательная основа антикризисного управления в отношении обособленного субъекта хозяйствования обуславливается экономическими и социальными факторами воздействия внешней и внутренней обстановки. Действия социально-экономических факторов в свою очередь определяются миссией субъекта, глобальными целями развития конкурентоспособности, локальными целями решения задач наиболее эффективного функционирования.

Достижение целевых установок стратегической ориентации развития хозяйствующих структур и тактических задач упреждения или выхода из кризиса ориентируется на механизм антикризисного управления. Важной составляющей антикризисного управления является персонификация субъектов рыночных отношений (далее - СРО).

Персонификация СРО заключается:

в формировании благоприятного имиджа на внутреннем и внешнем поле рыночных отношений в соответствии со стратегическими целями и реальными условиями развития;

в организации партнерских отношений с обеспечивающими производство и потребляющими продукцию участниками рынка;

в расширении производственных и коммерческих связей по вертикальным и горизонтальным направлениям функциональной деятельности;  
в создании опорных баз (АО, дочерних и филиальных структур) для обеспечения экономической и финансовой устойчивости собственного бизнеса;  
в ведении диалога с партнерами, конкурентами, управляющими структурами институциональной и государственной власти.

Антикризисное управление (антикризисный менеджмент) можно рассматривать как аккумулятивную систему исполнения и функционально-качественного улучшения действий субъектов управления различных уровней в условиях обострения кризисности и конфликтности состояния рыночной среды.

В нашей концепции антикризисное управление - это многофункциональный и многоуровневый комплекс менеджмента от индивидуального предпринимателя (физического лица) до институциональных структур государственного уровня. Состав проводимых (реализуемых) мероприятий определяется прежде всего по линии корпоративных связей: предприятие (или физическое лицо - ИЧП) - заинтересованные, в качестве которых могут выступать участники и учредители различных корпоративных структур и регуляторы деловых и функциональных отношений между СРО (А).

На последующих этапах реализации антикризисных мер усиливаются организационные и функционально-правовые связи между правовыми и исполнительными органами законодательного решения (исполнения) соответствующих институциональных структур и уполномоченных служб (Б). На заключительном этапе финансового оздоровления экономики (ликвидации) проявляются все результаты ранее проведенных мероприятий (В).

Здесь важна позиция государства: его экономическая и социальная политика, основы денежно-кредитных отношений, место государственного сектора в решении социально-экономических проблем и проблем общественного производства.

## Глава 2. Виды кризисов

### 2.1 Понятие и виды кризисов

Кризис это крайнее обострение внутрипроизводственных и социально-экономических отношений, а также отношений организации с внешнеэкономической средой. Кризисные ситуации могут возникать на любой стадии деятельности организации как в период становления и развития, так и в период стабилизации и расширения производства и, наконец, при начале спада и т. п. Мировая рыночная экономика не знает примеров организаций, которых когда-либо не коснулись кризисные ситуации в той или иной мере. Кризисные ситуации прежде всего выражаются в колебаниях объема производства и сбыта продукции, роста кредиторской задолженности поставщикам, банкам, налоговым органам, в дефиците оборотных средств и т. п., так как именно эти причины служат предпосылкой появления состояния неплатежеспособности организации. До банкротства организации проходят ряд стадий состояния от эпизодической (временной) неспособности выполнять в полном объеме и своевременно свои обязательства до длительной, от длительной до хронической неспособности, от хронической до

кризисного и безнадежного состояния, т. е. Полного финансового банкротства. Рассматривая различные виды кризисов организаций, исследователи больше всего уделяют внимание финансовому кризису организаций. Финансы, финансовые потоки это как кровь (как носитель кислорода во все участки тела) у живого организма, обеспечивающая жизнедеятельность всех органов. Именно поэтому можно с определенной степенью условности (допущения) сравнить функционирование, «заболевание» и «лечение» организаций с развитием человека, что можно проследить по нижеприведенной модели. В странах с развитой рыночной экономикой организации при признании их неплатежеспособными попадают в «черный список» - реестр неплатежеспособных организаций и их собственников со всеми вытекающими последствиями: падением репутации, потерей партнеров, невозможностью получать кредиты и отсрочки по оплате поставок и т. д. С недоверием также относятся и к собственникам этих организаций, которые начинают новый бизнес. Применительно к организации кризисы можно классифицировать следующим образом: технологический (производственный), при возникновении которого устаревшее оборудование и технология не позволяют выпускать качественную, конкурентоспособную продукцию, что приводит организацию к финансовым потерям; социальный (социально-управленческий), возникает в результате появления между работниками или их группами конфликтов, в том числе между рабочими и администрацией, управленческих конфликтов в аппарате управления и т. п. Указанные конфликты ведут к принятию неэффективных решений и к потерям времени на самом производстве; финансовый, возникающий в результате нерационального использования собственного капитала и заемных средств, неэффективного использования полученной прибыли, что влечет за собой опять же финансовые проблемы организации; организационный возникает в результате несовершенства производственной структуры управления и структуры аппарата управления в организации, неэффективного распределения обязанностей, прав, полномочий и ответственности между уровнями управления, подразделениями аппарата и внутри между исполнителями; информационный, являющийся следствием ситуации, в которой получаемая информация не отражает изменений, происходящих на рынке, недостаточно достоверно отражает положение дел в самой организации. Все это вызывает возникновение и увеличение различных видов потерь; кризис взаимодействия между собственниками организации или с властью, противоречия в их интересах, что не позволяет проводить эффективную политику и в результате приносит существенные потери организации. В конечном итоге эти кризисы между собой достаточно тесно связаны и, как правило, отражаются на финансах организации.

## 2.2 Фазы развития и преодоления кризисов

Рассмотрим фазы возможного развития и преодоления кризисов в регионе: фаза спад (снижение показателей, характеризующих результаты финансово-хозяйственной деятельности) из-за внешних факторов рынка.

фаза дальнейшее ухудшение результатов деятельности под влиянием внутренних причин в регионе (без ухудшения внешних условий на рынке).

фаза - депрессия приспособление региона к новым условиям хозяйствования на более низком уровне доходов (при условии принятия первоочередных антикризисных мер).

фаза восстановление финансового равновесия, оживление производства  
восстановление производства и реализации продукции до предкризисного уровня.

фаза рост производства, ускорение экономического развития

фаза поддержание нового экономического уровня развития региона, его устойчивости в длительной перспективе, создание условий для самофинансирования.

Кризисы могут вызывать один другого или может возникать цепная реакция, когда один возникший кризис вызывает другой, а затем третий и т. д. Опасность возникновения кризиса в регионе существует всегда, поэтому необходимо осуществлять анализ и на его основе постоянный контроль с целью распознавания, прогнозирования и предупреждения кризисных ситуаций.

Заключение

Нынешнее состояние российского общества носит переломный характер.

Первоначальная эйфория, связанная с надеждами быстро построить процветающую рыночную экономику, начинает уступать место осмыслению длительности и трудностей выхода страны из кризиса.

Ситуация в российской экономике по-своему уникальна и не имеет аналогов ни с прошлой деятельностью отечественных предприятий, ни с зарубежной практикой. Но есть ли реальный выход из создавшегося тупика?

Думаю, да. Но преодолеть кризис российской экономики без опоры на мощь государства невозможно. Осуществление антикризисных мер должно опираться на административные, юридические и экономические рычаги, имеющиеся у государства.

На первом этапе важно выправить наиболее острые диспропорции в экономике при приоритете централизованно используемых административных рычагов. При этом государственная политика должна, в частности, включать в себя:

1. антикризисную поддержку удовлетворения первоочередных потребностей населения;
2. антикризисную поддержку приоритетных производств;
3. обеспечение критического импорта при государственном контроле за экспортом стратегических товаров.

По мере смягчения кризисных процессов должен осуществляться переход от государственных административно-ограничительных мер к экономическим рычагам, стимулирующим становление развитой структуры рынка и резкое увеличение численности самостоятельно хозяйствующих субъектов рынка. Это позволит увеличить объемы производства и перестроить его структуру с ориентацией на конкурентные отношения.

Начало и укрепление таких структурных сдвигов позволят перейти к осуществлению программы мер по целенаправленному развитию системы рынков. Подобному реальному формированию рыночных структур должны быть подчинены средства

налоговой и кредитной политики, экономические и правовые меры воздействия государства на экономику, формы, способы и темпы приватизации, а также внешнеэкономическая политика.

финансовый административный рыночный кризис

Список литературы

1. Крутик А. Б., Муравьев А.И. Антикризисный менеджмент. - СПб., 2001.
2. Ларионов И.К. Антикризисное управление. - М., 2001.
3. Россия, ресурсы устойчивого развития / Под ред. Ю.В. Пискулова. - М., 1996.
4. Справочник кризисного управляющего./Под ред. Э.А. Уткина. - М., 1999.
5. Уткин Э.А. Управление фирмой. - М., 1996.
6. А. Уткин. Антикризисное управление. Тандем. Москва, 2002
7. «Лидерство и руководство в антикризисном управлении», Розанова В., Управление персоналом. - 2000. - № 6.
8. Э.А. Уткин. Риск-менеджмент. Тандем. Москва, 1998
9. Материалы статей ИА «РБК Москва», за 2001-2003 гг.