

Содержание

Введение

Глава I. Необходимость и содержание стратегии антикризисного управления

1.1 Экономические основы возникновения неплатежеспособности банкротства организации

1.2 Сущность и основные черты антикризисного управления

1.3 Стратегия и тактика в антикризисном управлении

Глава II. Аналитическая основа антикризисного управления организацией

2.1 Основные направления антикризисного управления при угрозе банкротства

2.2 Анализ состояния предприятия, находящегося в кризисной ситуации

Заключение

Список используемой литературы

Введение

Термин «антикризисное управление» возник сравнительно недавно. Считается, что причина его появления это реформирование российской экономики и возникновение большого количества предприятий, находящихся на грани банкротства. Кризис некоторых предприятий - это нормальное явление рыночной экономики, в которой по аналогии с дарвиновской теорией выживают сильнейшие. Предприятие, же которое не соответствует «окружающей среде» должно либо приспособиться и использовать свои сильные стороны, либо исчезнуть. В Японии, например, ежемесячно около трех тысяч малых и средних предприятий прекращают свою деятельность на рынке. Примерно столько же появляется новых. В России около четырех пятых всех предприятий по существующим меркам давно следует считать банкротами, об этом говорит и растущее количество дел о банкротстве. Можно сказать, что разработка теории антикризисного управления это заказ практики, причем потребность в антикризисном управлении возникает не только в экономике переходного периода, но в развитых рыночных экономиках западных стран. Особую роль в антикризисном управлении играет финансовый менеджмент, представляющий сочетание стратегических и тактических элементов финансового обеспечения предпринимательства, позволяющих управлять денежными потоками и находить оптимальные денежные решения. Усиление контроля за денежными средствами крайне необходимо любому предприятию, тем более находящиеся в стадии кризиса.

В последнее время в нашей стране появилось огромное количество книг, статей и монографий посвященных антикризисному управлению. Практически все авторы отмечают особенности антикризисного управления от обычного и считают, что оно должно обрести свою «нишу» в управленческой теории практике. Некоторые из авторов рассматривают антикризисное управление с точки зрения проблем

финансов на микроуровне, другие же пытаются рассмотреть комплекс проблем связанных не только с кризисом отдельного предприятия, но кризисом в государственных финансах, в экономике целом. Часто авторы заявляя, что пишут об антикризисном управлении уделяют внимание только процедурам банкротства в рамках закона «О несостоятельности (банкротстве)».

В данной работе поставлены следующие задачи: проанализировать различные подходы к данной теме и вывести определение антикризисного управления на уровне конкретного предприятия, выявить основные причины кризиса на предприятии, описать критерии принятия решений антикризисным управляющим и правовые основы антикризисного управления, а также дать описание практических шагов, которые должен использовать антикризисный управляющий в своей работе. В работе анализируются основные причины кризиса на предприятии и выявлены главные факторы, влияющие на кризис, одним из которых являются недостатки управления.

Кратковременного устранения неплатежеспособности, по мнению автора, можно добиться реализацией «лишних» активов предприятия. Сущность финансовой устойчивости заключается в максимально быстрое и радикальное снижение неэффективных расходов. А обеспечение финансового равновесия в длительном периоде возможно только при увеличении денежного потока от основной деятельности предприятия.

Глава I. Необходимость и содержание стратегии антикризисного управления

1.1 Экономические основы возникновения неплатежеспособности и банкротства организации

Рыночные формы хозяйствования в условиях жесткой конкуренции приводят к несостоятельности отдельных субъектов хозяйствования или их временной неплатежеспособности. Например, по данным статистики, в результате глубокого экономического кризиса в Российской Федерации число убыточных предприятий составляет 80%. В результате этого в России неплатежи достигли астрономической величины (более 800 трлн. руб.), что, в свою очередь, привело к большому объему бартерных сделок (более 80%). Однако даже в случае стабилизации экономики не следует ожидать, что в стране таких предприятий не будет. В США, например, около 50% вновь созданных малых и средних предприятий прекращают свою деятельность в течение одного года. Вместе с тем признанные законом банкроты составляют всего около 1% количества всех предприятий. Сказанное позволяет сделать вывод о необходимости постоянно проводить работу по антикризисному управлению.

Почему ранее благополучные предприятия оказались в состоянии неплатежеспособности? Как показывает теория и подтверждает опыт, нарушение платежеспособности в современных условиях является следствием несоответствия стратегии предприятия изменениям во внешней среде. Еще 30 лет назад в практике управления предприятиями отсутствовали стратегические принципы. Только на стыке 60-70-х годов появляются новые методы управления и вместе с ними термин «стратегическое управление». Это вызвано, в первую очередь, изменениями внешней среды бизнеса. Любую ситуацию, в которой предприятие не успевает подготовиться

к изменениям, можно считать кризисной. Чтобы этого не произошло, необходимо вовремя понять причины, по которым экономика предприятия оказалась в кризисе, и принять меры еще до внешнего проявления трудностей (финансовых сложностей). Исследования, проведенные на российских предприятиях, находящихся в кризисной ситуации, обнаружили комплекс причин, из-за которых предприятие попадает в кризис. Их можно разделить на две группы:

- внешние причины, которые не зависят от предприятия или на которые предприятие может повлиять в незначительной степени (рис. 2);
- внутренние причины кризиса, которые возникли в результате деятельности самого предприятия.

Различают следующие внешние факторы возникновения кризиса на предприятии:

1. Социально-экономические факторы общего развития страны (рост инфляции, нестабильность налоговой системы, нестабильность регулирующего законодательства, снижение уровня реальных доходов населения, рост безработицы);
2. Рыночные факторы (снижение емкости внутреннего рынка, усиление монополизма на рынке, нестабильность валютного рынка, рост предложения товаров-субститутов);
3. Прочие внешние факторы (политическая нестабильность, стихийные бедствия, ухудшение криминогенной ситуации).

Внутренние факторы возникновения кризиса могут быть подразделены на:

1. Управленческие (высокий уровень коммерческого риска, недостаточное знание конъюнктуры рынка, неэффективный финансовый менеджмент, плохое управление издержками производства, отсутствие гибкости в управлении, недостаточно качественная система бухгалтерского учета и отчетности);
2. Производственные (необеспеченность единства предприятия как имущественного комплекса, устаревшие и изношенные основные фонды, низкая производительность труда, высокие энергозатраты, перегруженность объектами социальной сферы);
3. Рыночные (низкая конкурентоспособность продукции, зависимость от ограниченного круга поставщиков и покупателей);

Внутренние факторы, возникающие в результате деятельности самого предприятия, также могут быть причиной кризиса. Причем проведенные исследования подтвердили, что внутренние факторы усиливают действие внешних. Логическую цепочку поиска внутренних причин экономического кризиса на российских предприятиях можно построить, исходя из ответа на вопрос, увеличился или уменьшился объем продаж за последние два года. Если проблем с продажей продукции нет, причина заключается не в самой продукции, а в оборачиваемости оборотных средств. Если оборачиваемость малая, проблема связана с большой длительностью производственного цикла. Необходимо выявить слабое звено цикла. Это могут быть задержки с оплатой отпущенных товаров. Тогда причины кризиса связаны с ценовой политикой и контролем цен, с условиями договора на продажу товара (например, поставки товара осуществляются без предоплаты). Высокие цены могут быть связаны с высокими издержками производства. Тогда следует выяснить

динамику изменения затрат на производство товара и причины их роста. Для российских предприятий, как правило, высокие составляющие издержек -- это затраты на энергоносители.

При высокой оборачиваемости средств причины экономического кризиса заключаются в рентабельности товара. Если объем продаж уменьшается, причину следует искать в реализации продукции. Дальнейшие вопросы связаны с наличием запасов готовой нереализованной продукции, потребительскими свойствами товара, ценовой политикой и системой распределения и продвижения товара, ответы на которые могут дать представление о причинах кризиса предприятия.

На основании вышесказанного можно сделать вывод, что выход из кризиса связан с устранением причин, вызвавших его, а сам процесс планирования этого выхода можно назвать стратегией и тактикой в антикризисном управлении.

1.2 Сущность и основные черты антикризисного управления

банкротство антикризисный управление неплатежеспособность

Антикризисное управление (антикризисный менеджмент) стало одним из самых «популярных» терминов в деловой жизни России. В одних случаях под ним понимают управление фирмой в условиях общего кризиса экономики, в других - управление фирмой, в преддверии банкротства, третьи же связывают понятие антикризисное управление с деятельностью антикризисных управляющих в рамках судебных процедур банкротства. Некоторые авторы считают, что антикризисные меры следует принимать, когда финансовое положение функционирующего на рынке предприятия становится уже печальным, а перспектива банкротства - реальной. Исходя из этого они полностью игнорируют диагностику угрозы банкротства на ранних стадиях ее возникновения и акцентируют внимание только на «лечение» кризиса. Другие же, считают подобный подход неприемлемым. Некоторые же авторы, напротив, обращают внимание только на меры по диагностике кризиса и механизмах банкротства и абсолютно забывают про методы антикризисного управления. По моему мнению, верным является системный подход к антикризисному управлению, когда антикризисное управление рассматривается как комплекс мероприятий от предварительной диагностики кризиса до методов по его устранению и преодолению.

Рассмотрим на каких принципах базируется система антикризисного управления. К числу основных принципов относятся:

- Ранняя диагностика кризисных явлений в финансовой деятельности предприятия. Учитывая, что возникновение кризиса на предприятии несет угрозу самому существованию предприятия и связано с ощутимыми потерями капитала его собственников, возможность возникновения кризиса должна диагностироваться на самых ранних стадиях с целью своевременного использования возможностей ее нейтрализации.
- Срочность реагирования на кризисные явления. Каждое появившееся кризисное явление не только имеет тенденцию к расширению с каждым новым хозяйственным циклом, но и порождает новые сопутствующие ему явления. Поэтому чем раньше будут применены антикризисные механизмы, тем большими возможностями к

восстановлению будет располагать предприятие.

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

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

Вышеперечисленные принципы являются основой организации антикризисного управления предприятием.

Теперь коснемся вопроса, какую роль играет финансовый менеджмент в антикризисном управлении. Практически большинство авторов сходятся во мнении, что финансовый менеджмент является основным элементом антикризисного управления. Ведь финансовый менеджмент представляет сочетание стратегических и тактических элементов финансового обеспечения предпринимательства, позволяющих управлять денежными потоками и находить оптимальные решения.

Усиление контроля за денежными средствами крайне необходимо любому предприятию, тем более находящемуся в стадии кризиса. Огромна роль финансового менеджмента и в диагностике кризисных ситуаций, т.к. одной из задач финансового менеджмента является анализ финансового состояния предприятия. Анализируя финансовое состояние предприятия, возможно, установит зачатки кризиса на самых ранних этапах развития. Рыночная экономика выработала обширную систему финансовых методов предварительной диагностики и возможной защиты предприятия от банкротства.

Итак, можно сделать следующие выводы, что антикризисное управление - это целый комплекс взаимосвязанных мероприятий от ранней диагностики кризиса до мер по его преодолению. Антикризисное управление базируется на некоторых принципах, которые и отличают антикризисное управление от обычного. Большую роль в антикризисном управлении играет финансовый менеджмент.

Антикризисное управление - применение антикризисных процедур на микроуровне, применительно к конкретному предприятию. Антикризисное управление связано с отношениями, складывающимися на уровне предприятия при применении реорганизационных или ликвидационных мероприятий.

Кризисные ситуации возникают на всех стадиях жизненного цикла предприятия. Они выражаются в колебаниях объемов производства продукции, возникновении сложностей со сбытом продукции, чрезмерном росте задолженности по налоговым платежам и т.д.

Реализация всей совокупности процедур антикризисного управления начинается лишь на определенном этапе жизненного цикла предприятия: в условиях резкого

спада производства, характеризующегося постоянной неплатежеспособностью предприятия.

Антикризисное регулирование - это воздействие на должника на макроуровне. Антикризисное регулирование содержит меры организационно-экономического и нормативно-правового воздействия со стороны государства, направленные на защиту предприятий от кризисных ситуаций, предотвращение банкротства или ликвидацию в случае неэффективности его дальнейшего функционирования. Основными направлениями государственного антикризисного регулирования являются: а) совершенствование законодательной базы о несостоятельности (банкротстве) предприятий; б) осуществление мер по оздоровлению жизнеспособных предприятий, включая оказание государственной поддержки неплатежеспособным предприятиям и привлечение инвесторов, участвующих в оздоровлении этих предприятий; в) принятие правительством РФ мер, направленных на преодоление кризиса платежей; г) приватизация и добровольная ликвидация предприятий-должников; д) создание института арбитражных и конкурсных управляющих.

Государственным органом, проводящим политику антикризисного регулирования, является Федеральная служба по делам о несостоятельности и финансовому оздоровлению (ФСДН).

ФСДН выполняет следующие функции:

- анализирует экономическое и финансовое состояние предприятий, имеющих признаки несостоятельности, подготавливает рекомендации по их устранению;
- проводит работу по формированию принципов, критериев оценки неплатежеспособности предприятий, ведет учет неплатежеспособных предприятий;
- выступает уполномоченным представителем собственника государственного предприятия в тех случаях, когда процедурами, применяемыми к предприятию-должнику, предусматривается участие собственника предприятия.

Антикризисный процесс - применение к предприятию-должнику реорганизационных или ликвидационных процедур - начинается с комплексной оценки его финансово-экономического состояния. Без диагностики причин неплатежеспособности предприятия могут быть назначены неправильные антикризисные процедуры, что может привести к ликвидации вполне перспективных предприятий, к санации явно несостоятельных предприятий, обострению интересов должников и кредиторов.

Основными этапами антикризисного управления являются:

- в случае выявления фактов проблемности при диагностике финансового состояния
- разработка бизнес-плана финансового оздоровления предприятия;
- регулирование процесса финансового оздоровления;
- оценка глубины финансового и экономического кризиса предприятия и эффективности мер по финансовому оздоровлению;
- выбор и реализация антикризисных процедур.

1.3 Стратегия и тактика в антикризисном управлении

Тактические (оперативные) мероприятия по выходу из экономического кризиса

могут быть следующими: сокращение расходов, закрытие подразделений, сокращение персонала, уменьшение объемов производства и сбыта, активные маркетинговые исследования, повышение цен на продукцию, выявление и использование внутренних резервов, модернизация, привлечение специалистов, получение кредитов, укрепление дисциплины и т. д.

Стратегическое и оперативное планирование взаимосвязаны и заниматься одним в отрыве от другого невозможно. Тактическое планирование должно осуществляться в рамках выбранной стратегии. Если оперативные мероприятия по выходу из экономического кризиса осуществляются в отрыве от стратегических целей, это может привести к кратковременному улучшению финансового положения, но не позволит устранить глубинные причины кризисных явлений.

Деятельность менеджеров при реализации выбранной стратегии включает в себя выполнение следующих задач:

- окончательное уяснение выработанной антикризисной стратегии и целей, их соответствие друг другу;
- более широкое доведение идей новой стратегии и смысла целей до сотрудников с целью подготовки почвы для усиления вовлечения сотрудников в процесс реализации антикризисной стратегии;
- приведение ресурсов в соответствие с реализуемой антикризисной стратегией;
- принятие решения по поводу организационной структуры.

При реализации новой стратегии необходимо сконцентрировать внимание на том, как изменения будут восприняты, какие силы будут сопротивляться, какой стиль поведения надо выбрать. Сопротивление необходимо уменьшить до минимума или устранить независимо от типа, сущности и содержания изменения.

На рис. 3 показано, что на стратегию предприятия оказывают влияние и накладывают определенные ограничения существующие структура и система управления; управленческая культура; навыки и ресурсы.

Действительность для многих предприятий такова, что они не достигают оптимального сочетания структуры, культуры, навыков, необходимых для успешной деятельности. Структура предприятия во многом определяет его способность реагировать на изменения внешней среды. В случае если предприятие имеет слишком жесткую организационную структуру, она может стать преградой на пути гибкого приспособления к новым реальным условиям, тормозить процесс инноваций и препятствовать творческому подходу к решению новых проблем и задач. В основном менеджеры стремятся избежать структурных изменений, которые обычно сопровождаются неразберихой, недовольством со стороны персонала. В результате реорганизация откладывается на максимально длительный период.

Системы управления способствуют или мешают реализации стратегии. С одной стороны, на предприятиях, где процветает бюрократический стиль управления, даже самые несложные решения и расходы персонала нижних уровней должны быть одобрены менеджером более высокого звена. Если человек в течение длительного времени работает в структуре такого типа, едва ли он захочет взять на себя дополнительную ответственность и инициативу. В этих условиях защитой от новых

проблем и ответственности будут отговорки, что это не входит в круг должностных обязанностей. С другой стороны, отсутствие систем и документации может привести к дублированию уже проделанной работы или утрате информации, если работник увольняется или переходит на другое место работы внутри предприятия. Управленческая культура может быть значительной движущей силой. Однако не следует забывать, что управленческая культура предприятия возникла как результат традиций, имеющих длительную историю, и не может быть изменена в одно мгновение. Проблемы могут возникнуть, если управленческая культура войдет в противоречие с антикризисной стратегией предприятия. Для различных предприятий характерен свой стиль управления. Он может хорошо вписываться в стратегию фирмы, а может и войти в противоречие с ней. В ряде случаев преобладание одного стиля может привести к проблемам. Считается, что авторитарный стиль может быть полезен только в ситуациях, требующих немедленного устранения сопротивления, при проведении очень важных изменений. Навыки и ресурсы оказывают также большое влияние на антикризисную стратегию, так как их правильное использование имеет решающее значение для успешной деятельности предприятия. Менеджер должен в максимальной степени мобилизовать ресурсы предприятия и распределить их таким образом, чтобы иметь наибольший эффект. Механизм использования ресурсного потенциала предприятия приводится в соответствие с осуществляемой антикризисной стратегией. До функциональных подразделений, осуществляющих руководство движением ресурсов внутри предприятия, должны быть доведены новые задачи. При этом необходимо провести соответствующую подготовительную работу, чтобы устранить сопротивление с их стороны и убедить в необходимости эффективного участия в осуществлении новой стратегии.

На этом этапе менеджеры могут сравнить то, что требуется для реализации антикризисной стратегии, с тем, что фирма имеет сейчас. Сравнивая желаемое с действительным, менеджеры могут использовать балльную систему оценки расхождений. При проведении сравнительного анализа важно выделить именно те моменты, которые могут коренным образом повлиять на успех предприятия. Для определения необходимых стратегических изменений предлагается использовать таблицу, в которой по вертикали перечислены все оцениваемые критерии. При анализе могут применяться самые разнообразные шкалы (например, 0 баллов может указывать на то, что данный критерий не отличается существенно от идеального варианта, а 5 баллов могут показывать, что оцениваемый критерий должен быть коренным образом пересмотрен).

На стадии реализации антикризисной стратегии высшее руководство может пересмотреть план осуществления новой стратегии, если этого требуют вновь возникающие обстоятельства.

Последним этапом антикризисного стратегического управления являются оценка и контроль выполнения стратегии. Он направлен на выяснение того, в какой мере реализация стратегии приводит к достижению целей предприятия.

Глава II. Аналитическая основа антикризисного управления организацией

2.1 Основные направления антикризисного управления при угрозе банкротства

Реализация политики антикризисного управления при угрозе банкротства предприятия предусматривает следующие основные направления:

1. Осуществление мониторинга финансового состояния предприятия с целью раннего обнаружения признаков его кризисного развития;
2. Определение масштабов кризисного состояния предприятия;
3. Исследование основных факторов, обуславливающих кризисное развитие предприятия;
4. Создание и реализация плана антикризисного управления.

Финансовое состояние, как известно, - это комплексное понятие, характеризующееся системой показателей, отражающих наличие, размещение и использование финансовых ресурсов компании. Оно дает характеристику ее финансовой конкурентоспособности. Поскольку движение любых товарно-материальных ценностей и трудовых ресурсов в условиях рыночной экономики всегда сопровождается образованием и расходом денежных средств, картина финансового состояния предприятия отражает все стороны его деятельности, является важнейшей характеристикой его деловой активности и надежности, определяет уровень конкурентоспособности предприятия. Таким образом именно финансовый анализ необходимо использовать при разработке методики антикризисного управления.

Анализ финансового состояния компании включает в себя следующие важнейшие разделы: структура активов и пассивов; анализ имущественного положения; экспресс-анализ финансового состояния; ликвидность; финансовая устойчивость; анализ деловой активности, а также оборачиваемости средств предприятия; рентабельность капитала и продаж; эффект финансового рычага; эффект производственного рычага.

По отмеченным выше разделам проводится анализ финансовых и экономических показателей, сравниваются показатели за ряд анализируемых кварталов, лет, отслеживается динамика показателей во времени, вычисляются темпы роста показателей и финансовых коэффициентов за последний период.

Учитывая многообразие показателей и различие в уровне их критических оценок, многие отечественные и зарубежные экономисты рекомендуют проводить интегральную бальную оценку финансового состояния.

Сущность этой методики заключается в классификации предприятий по степени риска исходя из фактического уровня показателей и рейтинга каждого показателя в баллах. Приведем в качестве примера следующую систему показателей и их рейтинговую оценку:

Во-первых, антикризисное управление - это комплексное, системное понятие, включающее целый ряд мероприятий от предварительной диагностики кризиса до методов по его устранению и преодолению.

Во-вторых, причины вызвавшие кризис на предприятии могут быть различными (как внутренними, так и внешними), но наибольшее влияние на состояние предприятия оказывают управленческие факторы. Именно неэффективность

управления следует отнести к наиболее характерной для современных предприятий проблеме.

В-третьих, в законодательстве существуют необходимые механизмы для осуществления антикризисного управления.

В-четвертых, для разработки программы реабилитации предприятия (плана внешнего управления) внешний управляющий должен провести полноценный анализ финансового состояния и деятельности предприятия.

2.2 Анализ состояния предприятия, находящегося в кризисной ситуации
банкротство антикризисный управление неплатежеспособность

Наряду с анализом внешней среды предприятия важно провести углубленное исследование его реального состояния. Вооруженный этим знанием и видением того, каким предприятие должно стать в будущем, менеджер может разработать достижимую антикризисную стратегию для проведения необходимых изменений.

Чем слабее настоящее положение предприятия, тем более тщательному критическому анализу должна подвергнуться его стратегия. Кризисная ситуация на предприятии -- признак или слабой стратегии, или ее плохой реализации, или того и другого вместе.

Анализ состояния предприятия, находящегося в кризисной ситуации:

1. Стратегические показатели деятельности предприятия (доля на рынке, объем продаж уменьшается/увеличивается, размер прибыли, доходность акций, другое);
2. Внутренние сильные и слабые стороны, внешние угрозы и возможности;
3. Конкурентные переменные (качество/характеристики товара, репутация/имидж, производственные возможности, технологические навыки, сбытовая сеть, маркетинг, финансовое положение, издержки по сравнению с конкурентами, другое);
4. Выводы о положении предприятия по сравнению с конкурентами;
5. Главные стратегические проблемы, которые должны быть решены предприятием.

Анализируя стратегию предприятия, менеджеры должны сконцентрировать свое внимание на следующих пяти моментах.

1. Эффективность текущей стратегии. Сначала нужно попытаться определить место предприятия среди конкурентов, затем границы конкуренции (размер рынка) и группы потребителей, на которые предприятие ориентируется; наконец, функциональные стратегии в области производства, маркетинга, финансов, кадров. Оценка каждой составляющей даст нам более понятную картину стратегии предприятия, испытывающего кризис, причем оценка проводится на базе количественных показателей. К ним относятся доля предприятия на рынке, размер рынка, размер прибыли, размер кредита, объем продаж (уменьшается или увеличивается по отношению к рынку в целом) и т. д.

2. Сила и слабость, возможности и угрозы для предприятия. Самый удобный и апробированный способ оценки стратегического положения компании -- SWOT-анализ. Сила -- это то, в чем предприятие преуспело. Она может заключаться в навыках, опыте работы, ресурсах, достижениях (лучший товар, совершенная технология, лучшее обслуживание клиентов, узнаваемость товарной марки).

Слабость -- это отсутствие чего-то важного в функционировании компании, того, что

ей не удастся в сравнении с другими. Когда сильные и слабые стороны выявлены, оба списка тщательно изучаются и оцениваются. С точки зрения формирования стратегии сильные стороны предприятия важны, поскольку они могут быть использованы как основа антикризисной стратегии. Если их недостаточно, менеджеры предприятия должны срочно создать базу, на которой эта стратегия основывается. В то же время успешная антикризисная стратегия направлена на устранение слабых сторон, которые способствовали кризисной ситуации. Рыночные возможности и угрозы также во многом определяют антикризисную стратегию предприятия. Для этого оцениваются все возможности отрасли, которые могут обеспечить потенциальную прибыльность предприятия, и угрозы, отрицательно воздействующие на предприятие. Возможности и угрозы не только влияют на состояние предприятия, но и указывают, какие стратегические изменения надо предпринять. Антикризисная стратегия должна учитывать перспективы, которые соответствуют возможностям и обеспечивают защиту от угроз. Важной частью SWOT-анализа является оценка сильных и слабых сторон предприятия, его возможностей и угроз, а также выводы о необходимости тех или иных стратегических изменений.

3. Конкурентоспособность цен и издержек предприятия. Должно быть известно, как цены и затраты предприятия соотносятся с ценами и затратами конкурентов. В этом случае используется стратегический анализ издержек. Метод, которым осуществляется этот анализ, называется «цепочкой ценностей»

Цепочка ценностей отражает процесс создания стоимости товара/услуги и включает в себя различные виды деятельности и прибыль. Связи между этими видами деятельности могут стать важным источником преимуществ предприятия. Каждый вид деятельности в этой цепочке связан с затратами и, в свою очередь, с активами предприятия. Соотнося производственные издержки и активы с каждым отдельным видом деятельности в цепочке, можно оценить затраты по ним. Кроме того, на цены и издержки предприятия влияет деятельность поставщиков и конечных потребителей. Менеджеры должны хорошо понимать весь процесс создания стоимости, поэтому необходимо принимать во внимание цепочку ценностей поставщиков и конечных потребителей. Процесс определения издержек по каждому виду деятельности утомителен и сложен, но он дает возможность лучше понять структуру затрат предприятия. Кроме того, необходимо провести сравнительную оценку издержек предприятия и издержек его конкурентов по основным видам деятельности. Таким образом можно выявить наилучшую практику выполнения определенного вида деятельности, наиболее эффективный способ минимизации издержек и на основе полученного анализа приступить к повышению конкурентоспособности предприятия по издержкам.

4. Оценка прочности конкурентной позиции предприятия. Оценка конкурентоспособности предприятия по издержкам необходима, но недостаточна. Прочность позиции предприятия (насколько слаба или сильна) по отношению к основным конкурентам оценивается по таким важным показателям, как качество товара, финансовое положение, технологические возможности, продолжительность

товарного цикла. Оценки показывают положение предприятия в сравнении с конкурентами, выявляя, таким образом, где она слаба и где сильна, и по отношению к какому конкуренту.

5. Выявление проблем, вызвавших кризис на предприятии. Менеджеры изучают все результаты по состоянию предприятия на момент кризиса и определяют, на чем надо сосредоточить внимание.

Без четкой формулировки проблем, вызвавших кризис на предприятии, без их осознания нельзя приступить к разработке антикризисных мероприятий предприятия. Либо в стратегию вносятся небольшие изменения, либо стратегия полностью пересматривается и разрабатывается новая.

Заключение

В последнее время в России появилось много книг, статей, посвященных антикризисному управлению. Практически все авторы сходятся во мнении, что антикризисное управление должно занять свою "нишу" в рамках общей теории управления. Однако само же антикризисное управление они трактуют по-разному. Данная работа показала, что наиболее верным является системный подход к этому понятию, когда антикризисное управление трактуется как целый комплекс взаимосвязанных мероприятий от диагностики кризиса до применения особых мероприятий для его избегания и преодоления. Исходя из этого определения деятельность антикризисного управляющего должна базироваться на основе глубокого анализа финансового состояния, деятельности и положения на рынке предприятия. Только после такого анализа антикризисный управляющий должен составить детально проработанный план антикризисного управления.

В работе выделяются две большие группы причин кризиса на предприятии: внешние и внутренние. Однако, большинство кризисов на предприятиях возникают из-за такого внутреннего фактора как кризис управления. Антикризисный управляющий в своей деятельности должен в основном исправлять ошибки допущенные менеджерами предприятия. Но делать это он должен не обычными способами, а используя арсенал антикризисного управления.

Критерии принятия решений в антикризисном управлении должны отличаться от критерия нормального управления. 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. Исходя из этого критерия и строит свою работу антикризисный управляющий.

Программы антикризисного управления должна состоять из трех этапов:

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

В рамках первого этапа должно происходить устранение нехватки денежных средств для расчетов по неотложным обязательствам за счет ликвидации "лишних" активов

предприятия. Причем такая ликвидация должна зачастую осуществлять ненормальным с точки зрения обычного управления способом, т.е. не взирая на возможные потери как уже полученных и материализованных в активах предприятия средств, так и тех, что могут быть получены, если предприятие переживет кризис.

На следующим этапом должно произойти максимально быстрое и радикальное снижение неэффективных расходов, причем также учитывая невзирая на условности «нормального» управления. Так, например, автор пишет, что если производство необходимо остановить, но нет возможности провести консервацию, то оно должно быть остановлено без нее.

Добившись временного восстановления финансовой устойчивости предприятия путем продажи «лишних» активов предприятия и уменьшением издержек, антикризисный управляющий, по мнению автора, для закрепления достигнутого эффекта на более продолжительный срок должен предпринять меры по увеличению денежного потока от основной деятельности предприятия и в первую очередь обратить внимание на маркетинг.

Для проведения маркетинговых мероприятий антикризисный управляющий должен серьезно исследовать характеристики основных и вспомогательных рынков и их сегментов, на которых работает предприятие, их размеры, важнейшие тенденции и ожидаемые изменения. Кроме того, средства коммуникации, ориентиры для цен и валовой прибыли, цикл покупок. Исходя из такого исследования и составляется комплекс мер антикризисного маркетинга.

Пока антикризисные мероприятия выступают как совокупность мер по «штопанью дыр», а не многоплановый комплекс взаимоувязанных и взаимообусловленных действия, охватывающих все основные факторы бизнеса (в том числе - человеческий), на серьезные успехи в рыночных преобразованиях рассчитывать трудно. Устойчивая прибыль, прочные финансы предприятия - это не подарок судьбы или счастливая случайность. Это всегда результат умелого, тщательно просчитанного управления всей совокупность производственных и хозяйственных факторов, определяющих результаты деятельности предприятия (как внутренних, так и внешних).

Список используемой литературы

1. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник/Пер. с англ.; Под ред. Л.Г. Зайцева, М.И.Соколовой. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.
2. Антикризисное управление: учебник /под ред. Э.М. Короткова.- М.: ИНФРА-М, 2001.- 432 с.
3. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: Учеб. - 2-е издание, перераб. и доп. - М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2007 г. - 432 с.
4. Баринов В.А. Антикризисное управление: Учебное пособие. - 2-е изд. перераб. и доп. - М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2005. - 488 с....