Лекция 2. . Сущность и основные характеристики антикризисного управления

2.1. Необходимость и возможность

антикризисного управления

Управление социально-экономической системой в определенной мере всегда должно быть антикризисным. Термин «антикризисное управление» возник сравнительно недавно, с началом реформирования экономики России и постепенным вхождением страны в состояние кризиса. Понятие «антикризисное управление» появилось в отечественной литературе в 90-х гг. Сначала оно было эквивалентно зарубежному понятию «кризис-менеджмент» и подразумевало только управление процедурами банкротства предприятий и их ликвидации. Однако вскоре стало очевидно, что для выхода экономики из кризиса необходим новый тип управления, кардинально отличающийся от менеджмента, осуществляемого в стабильных условиях. Управление системами в состоянии неравновесия и дисбаланса требует от руководителей освоения практических навыков предвидения и распознавания кризисов, а также умения устранять отрицательные последствия возникающих негативных факторов.

Несколько определений антикризисного управления. Антикризисное управление — это совокупность методов, приемов, позволяющих распознавать кризисы, осуществлять их профилактику, преодолевать их негативные последствия, сглаживать течение кризиса (З.А. Авдошина). Профессор А.Г. Грязнова дает следующее определение: «Антикризисное управление — такая система управления предприятием, которая имеет комплексный, системный характер и направлена на предотвращение или устранение неблагоприятных для бизнеса явлений посредством использования всего потенциала современного менеджмента, разработки и реализации на предприятии специальной программы, имеющей стратегический характер, позволяющей устранить временные затруднения, сохранить и преумножить рыночные позиции при любых обстоятельствах, при опоре в основном на собственные ресурсы». Таким образом, антикризисное управление — это управленческая деятельность в организации по переводу ее из неустойчивого состояния в равновесное, сбалансированное воспроизводство. Особенность такого управления — высокая степень неопределенности внутренней и внешней среды. Выход из кризиса возможен по следующим направлениям: – по линии внешних инвестиций для выполнения спецзаказов; – путем внутренней реструктуризации и перехода на выпуск продукции, пользующейся устойчивым спросом;

– путем расчленения организации по предметному (хуже — технологическому) принципу и оставления наиболее рентабельных подразделений в виде самостоятельных формирований; – вхождение в интегрированные структуры, обеспечивающие но- вые сегменты рынка и возможность освоения новой продукции. Рассмотрим принципы, на которых базируется система антикризисного управления. 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. Оперативное реагирование на кризисные явления. Любое появившееся кризисное явление не только имеет тенденцию к расширению с каждым новым хозяйственным циклом, но и порождает новые сопутствующие ему явления. Таким образом, чем раньше будут применены антикризисные механизмы, тем большими возможностями к восстановлению будет располагать предприятие. Адекватное реагирование предприятия на реальную угрозу 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, или предприятие начнет нести неоправданно высокие расходы. Полная реализация внутренних возможностей предприятия выхода из кризисного состояния. В борьбе с угрозой банкротства предприятие должно рассчитывать исключительно на свои внутренние финансовые возможности.

Все вышеперечисленные принципы являются основой организации антикризисного управления предприятием.

Все проблемы антикризисного управления можно распределить по четырем группам:

– п е р в а я группа включает проблемы распознавания предкризисных ситуаций;

– в т о р а я группа связана с методологическими проблемами жизнедеятельности организации и включает в себя комплекс проблем финансово-экономического характера;

– т р е т ь я группа проблем включает проблематику антикризисного управления, которую можно представить в дифференциации технологии управления, а также в самом общем рассмотрении

проблемы мониторинга кризисов и разработку прогнозов развития социально-экономических систем, проблемы разработки управленческих решений;

– ч е т в е р т а я группа проблем включает конфликтологию и селекцию персонала, которая всегда сопровождает кризисные ситуации.

2.2. Признаки и особенности антикризисного управления

Сущность антикризисного управления определяют следующие положения: – кризис можно предвидеть, ожидать или вызвать; – кризис можно ускорить, отодвинуть или предотвратить; – к кризисному положению можно подготовиться; – кризис можно смягчить; – для управления кризисом используют ранее приготовленные подходы и меры; – кризисная ситуация может выйти из-под контроля. Кризисы различны по своему происхождению, поэтому меры по их предотвращению тоже различны. Все системы по предотвращению этого явления отражены в процессах и механизмах управления. Однако не все разработанные средства оказывают ожидаемый эффект в кризисной ситуации. В зависимости от разновидности кризиса будет различаться и механизм управления им. Системе антикризисного управления присущи следующие свойства:

– гибкость и адаптивность

— наиболее часто применяются при матричной системе управления;

– способность принятия неформального управления, наличие терпения и уверенности управляющего;

– диверсификация управления

— повышает устойчивость и эффективность управления, способствуя лучшему использованию ресурсов, повышая активность системы управления;

– снижение централизма с целью обеспечения мгновенного реагирования на кризисные явления.

2.3. Понятие «технология антикризисного управления»

Любое управление — это процесс, предполагающий последовательную смену стадий, операций, методов, приемов осуществления воздействия на управляемый объект. Управление обладает закономерным содержанием, которое включает: оценку ситуации, целеполагание, принятие и реализацию управленческого решения, нахождение главной проблемы.

Процесс управления сознательно выстраивается по критериям рациональности, использования ресурсов, максимальной эффективности, экономии времени. Все вышеуказанное носит название «технология управления» и сводится к выбору и внедрению некоторой последовательности, комбинации операций при разработке управленческого решения. Антикризисное управление содержит некоторые технологические схемы управления. Так, значительное воздействие оказывают факторы дефицита времени, конфликтности интересов, снижения управляемости, сложного переплетения проблем, высокой степени неопределенности и риска, снижения конкурентоспособности, давления внешней среды, нарушения баланса власти. Технология антикризисного управления — это комплекс последовательно осуществляемых действий по профилактике, предупреждению, преодолению кризиса. Технология антикризисного управления — это технология активной управленческой деятельности со всей совокупностью ее функций, методов, ролей и т.д. Антикризисному управлению присуще следующее: а) мобильность и динамичность для эффективного использования ресурсов и реализации новых инновационных программ; б) разработка и реализация управленческих решений; в) выбор альтернативного варианта при оценке положения; г) применение антикризисного критерия (например, быстрота и точность) при разработке и реализации управленческого решения. Стиль антикризисного управления должен характеризоваться доверием к профессионализму специалистов, целеустремленностью, антибюрократичностью, исследовательским подходом, самоорганизацией, ответственностью.

2.4. Функции антикризисного управления

Важным элементом системы антикризисного управления являются его функции. Функции антикризисного управления — это виды деятельности, которые реализуют предмет антикризисного управления (АУ) и определяют его результат. Они отвечают на простой вопрос: что надо делать, чтобы управлять успешно на всех стадиях кризиса. Можно выделить следующие виды АУ: – предкризисное управление; – управление в условиях кризиса; – управление процессами выхода из кризиса; – стабилизация неустойчивых ситуаций (обеспечение управляемости);

– минимизация потерь и упущенных возможностей;

– своевременное принятие решений.

Важнейшей чертой антикризисного менеджмента является интеграция неформального и формального управления.

2.5. Эффективность антикризисного управления

Для обеспечения эффективного управления необходимо обеспечить следующие факторы:

– специальную подготовку менеджера по антикризисному управлению. В данном случае особое внимание уделяется профессиональным навыкам, которые приобретаются в процессе обучения или опыта работы. В момент кризисного положения необходимы профессиональные знания и умения в ведении дел;

– искусство управления, данное природой и приобретенное в процессе специальной подготовки. В любом управлении важно искусство принятия решений или мер по смягчению ситуации. В кризисной ситуации необходимо проведение психологического тестирования сотрудников, чтобы выявить, кто способен быстро реагировать на приближение кризиса;

– методологию разработки рискованных решений: своевременность, полное представление проблемы, ответственность в управлении;

– научный анализ (методы сбора, систематизации и обработки информации) обстановки, прогнозирование тенденций.

– корпоративность — определяет эффективность антикризисного управления;

– лидерство определяет черты управляющего, суть выбранной работы, характеризуется авторитетом власти. Опора на лидера позволяет смягчить антикризисные явления;

– оперативность и гибкость управления играют особую роль при антикризисном управлении. Очень часто необходимо быстро и оперативно принять решение, а самое главное — правильно, поскольку от принятого решения зависит дальнейшая деятельность предприятия;

– стратегию и качество антикризисной программы. Иногда необходимо вносить изменения в стратегию по предотвращению кризисной ситуации и применять новые программы;

– человеческий фактор — необходимо наличие сплоченной, единой команды во время кризиса, это могут быть только люди, полностью доверяющие друг другу;

– систему мониторинга кризисной ситуации необходима для своевременного обнаружения кризисного явления.

Система контроля и раннего обнаружения признаков предстоящей кризисной ситуации является очень важной. Рассмотрим некоторые характерные признаки данной системы.

1. Отрицательная реакция партнеров по бизнесу, кредиторов, банков, поставщиков, потребителей на различные мероприятия, проводимые организацией. Значимыми являются различные преобразования предприятия (структурные, организационные, открытие или закрытие подразделений, филиалов, дочерних фирм, их слияние), частая и необоснованная смена поставщиков, освоение новых сегментов, риски в закупке предметов труда и другие изменения в его стратегии.

2. Изменения финансовых показателей, финансовая отчетность и результаты аудиторских проверок.

Предметом тщательного наблюдения здесь являются:

– задержки с предоставлением бухгалтерских документов (могут отражать умышленные действия или низкую квалификацию работников финансовых подразделений);

– увеличение или уменьшение материальных запасов (может свидетельствовать о сознательных действиях или о неспособности компании осуществить поставки);

– изменения в активной и пассивной частях бухгалтерского баланса;

– уменьшение доходов предприятия и падение его прибыльности, обесценивание его акций, установление чрезмерно низких или высоких цен на продукцию и т.д. Вызвать беспокойство могут также внеплановые проверки предприятия, ограничение его коммерческой деятельности органами власти, отмена и изъятие лицензии и т.д.;

– увеличение задолженности предприятия поставщикам и кредиторам.

2.6. Технология разработки управленческих решений в антикризисном управлении

Наиболее ответственный этап при выводе организации из кризисной ситуации — разработка управленческих решений. Качество управленческих решений зависит от множества факторов, наиболее значимыми из которых можно назвать следующие.

1. Категория проблем:

– стандартные проблемы, которые не допускают никаких отклонений от установленного процесса, и в конечном счете в их решении главную роль должны играть умения и навыки;

– типовые проблемы разрешаются на основе существующих правил и алгоритмов, причем в ходе решения следует из множества способов выбрать оптимальный набор правил и схем, который позволяет добиться успеха;

– эвристические проблемы — в ходе их решения нужно либо найти где-то, например, в литературе, либо сформулировать самим правила решения с последующим их использованием. 2. Ситуационные условия:

– квазистабильные, или благоприятные, условия, — при которых перед специалистом не возникает никаких непредвиденных ситуаций, он пребывает в обычной, спокойной обстановке;

– экстремальные, то есть такие условия, при которых от специалиста требуется показать все свои качества, и по ним будут судить о его профессиональной пригодности;

– кризисные условия, когда возникают непредвиденные ситуации, ведущие или могущие повести к срыву обычных показателей деятельности, а в отдельных случаях приводящие к авариям, катастрофам и аналогичным явлениям.

3. Количество исходной информации:

– недостаточный объем — для решения поставленной задачи необходимо найти исходную информацию, чтобы достичь поставленной цели;

– достаточный объем — для решения поставленной задачи вполне достаточно той информации, которая имеется в распоряжении специалиста;

– избыточный объем — для решения поставленной задачи не требуется такого большого объема информации.

4. Достоверность исходной информации:

– явно недостоверная, не соответствующая условиям задачи, выявить ложность которой не представляет труда;

– псевдодостоверная, соответствующая условиям задачи, однако содержащая такие сведения, которые не позволяют найти правильное решение исходной задачи;

– полностью достоверная, соответствующая условиям задачи и позволяющая получать правильное решение исходной задачи.

5. Масштаб проблемы:

– глобальные проблемы — от их решения зависит жизнедеятельность целых регионов, а в отдельных случаях и планеты в целом;

– локальные проблемы — от их решения зависит существование малой группы индивидов или отдельного человека;

– микролокальные проблемы — от их решения зависит конкретный поступок отдельного человека.

6. Техническое оснащение:

– отсутствует, в наличии нет необходимых технических средств для постановки качественного процесса обучения;

– имеется в недостаточном объеме — не хватает для устойчивого, качественного процесса обучения;

– имеется в достатке — присутствует в полном объеме и функционирует в соответствии с требованиями учебного процесса.

Механизм управления в кризисной ситуации.

1. Работа с внутренней средой организации. Персонал является важным ресурсом в кризисной ситуации. Разрешение кризиса возложено на менеджера организации, а впоследствии — и на весь персонал, которые осуществляют:

а) создание команды, разрабатывающей стратегию выхода из кризиса и реализующей ее на практике. В состав такой команды входят руководители и управляющие. Процесс решения кризисной ситуации направлен на подготовку и реализацию плана; разработку физической системы с целью поддержания ситуации; тренировку рабочего персонала;

б) сотрудничество с рабочим персоналом предприятия. С персоналом проводят психологические, деловые игры и тренинги. Рабочие должны расслабляться и избавляться от производственного стресса.

2. Работа с внешней средой предприятия включает:

а) работу с масс-медиа, которые, как правило, являются основным источником информации;

б) разработку версии — выбор того или иного направления, так как полученный результат во многом зависит от выбранной версии. Применение и выдвижение собственной версии — хороший шанс проявить себя и разрешить проблему.

3. Проведение работ с целевыми аудиториями. Следует правильно управлять целевой аудиторией в кризисной ситуации.

4. Разработка плана действия в кризисной ситуации.

5. Определение вектора направления кризиса.

6. Создание кризисной команды.

7. Проведение анализа ресурсов компании.

8. Разработка коммуникационных стратегий для всего персонала предприятия, внешней среды предприятия.

9. Проведение текущего анализа ситуации.

10. Корректировка деятельности кризисной команды.

Данная структура является шаблоном, и часто предприятие или организация вырабатывают свою схему для выхода из кризисной ситуации.

Общая последовательность создания управленческих решений.

Блок 1. Подготовка управленческих решений, разработка системы мер по выводу организации из кризисной ситуации.

Блок 2. Сбор первоначальных данных о состоянии дел в компании.

Блок 3. Подготовка управленческих решений по выводу организации из кризисной ситуации (проводится структурно-морфологический анализ).

Блок 4. Определение целесообразности и путей вывода организации из кризисной ситуации. Целесообразно или нецелесообразно и как возможно выводить организацию из кризисной ситуации — зависит от того, насколько сильно кризис повлиял на деятельность фирмы.

Блок 5. При выяснении того, что момент начала деятельности по выводу организаций из кризисной ситуации прошел, возможен лишь контроль за протекающими в ней процессами без вмешательства в них, а также получение государственной поддержки.

Блок 6. В случае, если кризисная ситуация оказала сильное негативное воздействие на деятельность организации, и дальнейшее ее существование невозможно, строят модель деструктуризации, прекращения ее деятельности и объявления банкротом.

Блок 7. В случае, если кризисная ситуация оказала слабое негативное воздействие на хозяйственную деятельность предприятия, строят модель реорганизации (изменение статуса). Здесь предполагается изменение организационной структуры, сокращение тех производств, которые убыточны или затраты, на которые несоизмеримы с получаемой прибылью.

Блок 8. Установление целей реорганизации группой специалистов, занимающихся антикризисным управлением, определение ресурсов, необходимых для достижения этих целей.

Блок 9. Разработка мероприятий по реализации поставленных целей, которые включает в себя составление программы действий специалистов, реализующих антикризисные управленческие решения, учитывающей факторы кризисной ситуации.

Блок 10. Осуществляется проверка возможностей достижения поставленных целей.

Блок 11. На основе полученных данных разрабатывается генеральный план по выводу организации (предприятия) из кризисной ситуации (антикризисные управленческие решения).

2.7. Контроль кризисных ситуаций в механизмах антикризисного управления

Важнейшим моментом в правильно организованной деятельности по выводу предприятия из кризисной ситуации является сбор исходной информации о ситуации в нем и первичный анализ деятельности. Такой сбор и анализ могут вестись с различными целями по различным методикам, что объясняется спецификой конкретной ситуации.

Такими направлениями деятельности антикризисной команды по реализации антикризисных мероприятий может быть анализ:

– потенциала кадрового состава компании;

– адаптации организационных структур к изменяющимся условиям;

– финансового состояния компании

– информационной культуры сотрудников;

– изменения научно-технического потенциала организации и отрасли;

– влияния правовой базы на компанию; – изменений в состоянии окружающей среды и их влияния на деятельность компании;

– решения проблем безопасности.

Из всего многообразия направлений работы группы специалистов по выводу организации из кризисной ситуации прежде всего необходимо выделить анализ финансово-хозяйственной деятельности организации.

К основным направлениям анализа финансового состояния организации относят: анализ динамики состава и структуры имущества организации; анализ состояния запасов и затрат; оценку движения источников финансирования; анализ финансовых коэффициентов. Финансовые результаты деятельности предприятия в рыночных условиях оцениваются также целой системой индикаторов, важнейшее место среди которых занимает п р и б ы л ь.

Информация о размерах и форме высоколиквидных активов организации, как правило, сосредоточена в следующих источниках: балансе, главной книге, договорах.

Технология контроля в области управленческого учета требует выяснить, как организовано поступление управленческой информации руководству организации; какая информация, из каких подразделений и от каких лиц, как часто и кому поступает; определить, достаточна ли она для специалистов по антикризисному управлению, а также позволяет ли она руководству оперативно управлять.

Также важнейшее место в анализе организации занимает себестоимость. При работе с себестоимостью можно разбить бизнеспроцессы компании на три части: поставки — производство — сбыт, оценить резервы снижения себестоимости на этих трех стадиях, определить, имеется ли в организации программа снижения себестоимости, при расчете себестоимости и калькулировании затрат учесть временной фактор, грамотно нормировать себестоимость, производить калькулирование, учет, контроль и регулирование маржинального дохода, организовать постоянный пересчет себестоимости, провести анализ сбыта, определить, какую площадь занимает производство основной продукции, проанализировать, насколько часто меняется оборудование, определить, как можно использовать свободные площади, оценить возможность проведения среди руководства и сотрудников организации опросы.

Следующим этапом будет являться анализ функционирования системы продаж и маркетинга организации.

Технология антикризисного управления должна учитывать конкретные обстоятельства, являться результатом искусства управления и важнейшим фактором, обеспечивающим его успех.

Контрольные вопросы

1. В чем состоит сущность антикризисного управления предприятием?

2. Какова проблематика антикризисного управления?

3. Каковы установки, цель и задачи антикризисного управления?

4. Каковы этапы антикризисного управления?

5. Из каких элементов состоит система антикризисного управления?

6. Какие факторы определяют эффективность антикризисного управления?

7. Каковы наиболее общие причины неплатежеспособности организации?

8. Объясните структуру управления предприятием в кризисной ситуации.

9. Каковы факторы, влияющие на разработку управленческих решений?

Литература и источники

1. Антикризисное управление. Теория и практика: учебное пособие для студентов вузов / под ред. В.Я. Захарова. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. — 319 с.

2. Антикризисное управление: учебник [Электронный ресурс] / под ред. Э.М. Короткова. — М.: ИНФРА-М, 2009. — 232 с. — URL: http://uchebnik-online.com/ soderzhanie/textbook\_147.html (дата обращения: 25.07.2016).