

Опорный конспект по дисциплине «Антикризисное управление»

Общее понятие кризиса и причины его возникновения.

В современной экономике **кризис** - это крайнее обострение противоречий в социально-экономической системе или организации, угрожающее ее жизнестойкости в окружающей среде.

Причины возникновения кризисов:

Объективные - связаны с циклическими потребностями модернизации и реструктуризации.

Субъективные - ошибки в управлении.

Природные-природные условия, землетрясения, наводнения т.д.

Внешние-связаны с макроэкономическим развитием, политической ситуацией, состоянием мировой экономики.

Внутренние - связаны с рискованной стратегией маркетинга, недостатками в организации производства, конфликтами в коллективе, неправильной инвестиционной и инновационной политикой.

Последствия кризисов:

Определяются его характером, глубиной, причинами, а также эффективностью проводимой антикризисной программы. Последствия могут быть выражены в обновлении организации, ее разрушении, переходе в новый кризис. Условно последствия кризиса можно разделить на положительные и отрицательные:

Положительные:

Оздоровление организации

Обновление методов управления

Реструктуризация

Инновационное развитие

Отрицательные;

Углубление существующего кризиса

Переход в состояние нового кризиса

Банкротство, и как следствие этого, ликвидация предприятия.

Классификации кризисов:

1. По масштабам проявления кризиса:

Общие - охватывают всю социально- экономическую систему в целом.

Локальные -кризисной является только часть социально-экономической системы.

2. По проблематике кризиса:

Кризисы макроуровня - обширная проблематика и большие объемы кризиса.

Кризисы микроуровня-захватывают одну или несколько проблем.

3. По структуре отношений:

Экономические-связаны с циклическими процессами в экономике: это кризисы производства и реализации товаров, кризисы неплатежей, потери конкурентных преимуществ, финансовые потери, разрыв экономических связей между предприятиями, банкротство.

Социальные - возникают при столкновении интересов различных социальных групп: работодателей, профсоюзов, управленческого персонала, работников различных групп и профессий. Могут быть связаны с недовольством трудового коллектива стилем управления, условиями труда, охраной труда и т.д. Может проявляться в том числе, в форме отлынивания (термин институциональной экономики).

Отдельно выделяются политические кризисы как кризисы власти, столкновения интересов различных слоев общества, потребность в изменении политического устройства т.д. Социальные и политические кризисы переходят, как правило, в экономические или сопровождают их.

Организационные - это кризисы разделения функций и ответственности административных единиц, регионов ,филиалов, дочерних фирм. Проявляются в снижении управляемости, деловых конфликтах, усилении бюрократизации.

Психологические -это кризисы в психологическом климате коллектива или группы, они проявляются в массовом стрессе, чувстве незащищенности, страхе за будущее, недовольстве своим социальным положением.

Технологические -это кризисы отторжения новых технологических идей в условиях явных потребностей в них. В общем виде это кризис научно-технического прогресса, т.е. обострение противоречий между его тенденциями, возможностями, последствиями.

4. По глубине протекания:

Глубокие - ведут к разрушению части социально- экономических структур.

Легкие - относительно безболезненны для социально-экономической системы или организации.

5. По времени диагностики:

Предсказуемые - представляют собой закономерный этап в развитии системы или организации, в частности циклические кризисы.

Неожиданные - вызваны ошибками в управлении, распространением локальных кризисов и т.д.

Явные - протекают заметно и видимо.

Латентные-незаметны в течении определенного периода времени. В этом заключается их опасность.

Экономический кризис проявляется в перепроизводстве товаров по отношению к платежеспособному спросу, массовом банкротстве фирм, росте безработицы, ухудшении социально - психологического климата в обществе.

Экономические кризисы и циклы.

Экономический цикл представляет собой периодические спады и подъемы в экономике.

Фазы цикла:

Фаза расширения. В этот период наблюдается оживление экономики, которое сопровождается увеличением ВВП.

Пик цикла. Характеризуется максимальной деловой активностью.

Фаза сжатия. Характеризуется снижением деловой активности, замедлением темпов экономического роста или его отсутствием. Если фаза сжатия продолжается более семи месяцев, считается, что началась рецессия. Эта фаза переходит в «дно цикла».

Дно цикла. Деловая активность минимальна. После прохождения «дна» вновь наступает фаза расширения.

В настоящее время экономисты отмечают наличие порядка 1380 видов цикличности.

Основные типы циклов:

Короткие, циклы Китчина, продолжительностью 2-4 года, которые называют «циклы запасов».

Средние, к ним относятся циклы Жуглара, продолжительностью 7-12 лет, которые называются «промышленные циклы» и циклы Кузнеца, продолжительностью 16-25 лет, «строительные циклы».

Длинные, циклы Кондратьева, продолжительностью 45-55 лет, «длинные волны», циклы Форрестера, продолжительность 200 лет, «энергия и материалы», циклы Тоффлера 1000-2000 лет, «циклы цивилизации».

Жизненный цикл организации и его основные фазы.

Жизненный цикл предприятия представляет собой этапы, которые проходит предприятие(организация) за период своего функционирования. Это создание, рост, зрелость, упадок.

Критерий определения стадии развития организации Д. Миллера и П. Фрезена:

Рождение и развитие-фирма младше 10 лет, уровень продаж активно растет, структура функционально организована, политика формализована.

Зрелость- уровень продаж растет снижающимися темпами, организация более бюрократическая.

Расцвет-уровень продаж вновь нарастает, используются передовые системы контроля и планирования.

Спад- снижение объемов выпуска продукции, и, как следствие этого, снижение доходов.

В экономической науке известно значительное количество моделей жизненного цикла организации как зарубежных, так и отечественных. Это модели Л. Данко, А. Дауна « Движущие силы роста », Б. Скотта « Стратегия и структура », Л. Грейнера « Проблемы лидерства на стадиях Эволюции и Революции », Ф. Лидена «Функциональные проблемы », Дж. Кимберли « Внешний социальный контроль, структура работы и отношения с окружающей средой ». Среди отечественных моделей наиболее известными являются модели Э.М. Короткова и Е.В. Новоселова.

Кризис предприятия и его основные фазы.

« Кризис предприятия» означает, что само существование предприятия поставлено под угрозу. Кризис для предприятия может возникнуть по многим причинам, как внешним, так и внутренним. Это может быть потеря рынка сбыта или потребителя, перебой в поставках сырья, ошибочная инновационная и инвестиционная политика, низкая эффективность работы маркетинговых служб и т.д. Кризис –это динамичный процесс, ограниченный во времени, неотъемлемая тенденция развития организации.

Фазы кризиса предприятия:

Снижение прибыли и рентабельности. Это кризис в широком смысле, причины которого условно делятся на две группы: структурно- технологические, т.е. нарушения в инвестиционном и инновационном процессах, в следствии чего сокращаются рынки сбыта из-за снижения конкурентоспособности продукции и роста текущих затрат, и вторая группа- организационно-экономические, связанные с ошибками в организации и управлении предприятием. Решение данных проблем лежит как в области стратегического, так и тактического управления.

Убыточность производства. Эта фаза имеет место при наличии у предприятия резервных фондов, которые в этом случае используются на оплату текущих обязательств и проведение реструктуризации. Если резервные фонды отсутствуют, сразу наступает третья фаза.

Истощение или отсутствие резервных фондов. Предприятие переходит в режим сокращенного воспроизводства, т.к. часть оборотных средств вынуждено направить на погашение убытков. Если средства на реструктуризацию не будут найдены, наступает четвертая фаза.

Неплатежеспособность – в этом случае нет средств даже для работы в режиме сокращенного воспроизводства, возникает угроза остановки предприятия и банкротства.

Антикризисное управление предприятием.

Антикризисное управление - это целенаправленное воздействие на предприятие для предотвращения наступления кризиса, а в возникновении кризисных ситуаций-для локализации кризисных явлений.

Система антикризисного управления включает в себя мероприятия по диагностике, предупреждению, преодолению кризисных явлений, т.е. это система защиты компании от банкротства.

Цель антикризисного управления-восстановление финансовой устойчивости компании.

При правильном применении антикризисных мер предприятие может восстановить и даже улучшить свои финансовые показатели. Очень важна комплексная диагностика причин неплатежеспособности, после чего выбирается оптимальная для данной ситуации стратегия антикризисного управления, призванная решить поставленные задачи с минимальными потерями и минимальным привлечением дополнительных средств.

Принципы антикризисного управления:

Принцип превентивности действия - предвидение возможности появления кризисных явлений для конкретной ситуации.

Принцип адекватности реагирования - адекватная оценка угроз и возможностей и на основании этого выработка антикризисных мероприятий.

Принцип альтернативности действия - выбор из предложенного комплекса антикризисных мер оптимальных для данной ситуации.

Принцип приоритетности использования внутренних ресурсов – минимальное привлечение заемных средств и расчет на собственные ресурсы значительно повышает выживаемость предприятия.

Принцип срочности реагирования – при обнаружении признаков кризисных явлений необходимо немедленно реагировать.

Принцип комплексности – принимаемые решения должны быть комплексными, представляющими собой целостную систему антикризисных мероприятий.

Государственное антикризисное управление в российской экономике предполагает двухуровневую систему организации:

Первый уровень – государственный – предусматривает создание соответствующей нормативной базы, а также воздействие на определенные секторы экономики.

Второй уровень – предприятия различных форм собственности . Для них важно эффективное управление.

Основными направлениями государственного антикризисного управления являются:

Совершенствование законодательной базы.

Оказание государственной поддержки неплатежеспособным предприятиям, привлечение инвесторов.

Развитие института арбитражных управляющих.

Основное отличие антикризисного управления от текущего заключается в том, что при текущем управлении основной задачей короткого периода является максимизация прибыли, а длительного - постановка и достижение стратегических целей. В антикризисном управлении долгосрочный аспект теряет свою актуальность, решаются только тактические задачи связанные с изыскание средств для восстановления платежеспособности.

Процесс стабилизации – это совокупность мероприятий по снижению кредитного бремени. При росте долгов предприятие стремится провести реструктуризацию существующих долгов с помощью следующих мер:

переуступка прав требований ;

переоформление долгов в векселя ;

переход на схемы толлинга.

Мисменеджмент – это типовые ошибки управления, способствующие возникновению кризиса. Плохое управление отмечается в тех случаях, когда пропустили первые признаки наступления кризиса или руководство предприятия отказывается признать ухудшение состояния предприятия по многим направлениям. К типовым ошибкам управления относятся:

Неадекватное расширение;

Неграмотный выбор стратегии;

Недостаточный внутренний контроль за процедурами пересмотра соглашений, финансовой и бухгалтерской отчетностью, нерегулярность внутреннего аудита, неэффективная работа отдела маркетинга.

Понятие и виды банкротства.

Банкротство (несостоятельность)- это признание арбитражным судом неспособности должника в полном объеме удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанности по уплате налогов.

Виды банкротства предприятий:

Реальное банкротство – неспособность предприятия восстановить свою платежеспособность и финансовую устойчивость в предстоящем периоде в силу потерь используемого капитала.

Техническое банкротство – неплатежеспособность предприятия вызвана просрочкой дебиторской задолженности. Размер дебиторской задолженности превышает размер кредиторской задолженности. Сумма активов превосходит размер финансовых обязательств. Техническое банкротство при эффективном антикризисном управлении обычно не вызывает ликвидацию предприятия.

Умышленное или преднамеренное банкротство – преднамеренное создание или увеличение собственником или руководителем предприятия его неплатежеспособности; нанесение экономического ущерба предприятию в собственных интересах или в интересах иных лиц; заведомо неэффективное финансовое управление.

Фиктивное банкротство – заведомо ложное объявление предприятием о своей несостоятельности с целью введения в заблуждение кредиторов для получения отсрочки или рассрочки платежей или скидки с суммы кредитной задолженности.

Неправомерными действиями при банкротстве признаются: сокрытие имущества, имущественных прав и обязанностей, отчуждение или уничтожение имущества, сокрытие или фальсификация экономических и бухгалтерских документов, неправомерное удовлетворение требований одних кредиторов в ущерб требованиям других кредиторов и т.д.

В соответствии с ФЗ от 26.10.2002г. № 127 «О несостоятельности (банкротстве)» банкротом могут быть признаны любые лица, в том числе некоммерческие организации и индивидуальные предприниматели. Исключение составляют:

Казенные предприятия;

Учреждения;

Политические партии;

Религиозные организации.

Виды процедур банкротства предприятия:

Процедура «наблюдение» - применяется к должнику в целях обеспечения сохранности имущества и проведения анализа финансового состояния должника. Устанавливается процедура сразу после принятия арбитражным судом заявления о возбуждении дела о банкротстве. Срок от трех до пяти месяцев, в отдельных случаях до семи месяцев.

Проводит временный управляющий. Он анализирует финансовое состояние должника, оценивает его имущество и дает заключение о возможности восстановления платежеспособности. Составляется реестр кредиторов, приостанавливается исполнение документов по имущественным взысканиям за исключением исполнительных документов, предусмотренных законом, запрещается удовлетворение требований по выделению доли имущества должника в связи с выходом из состава участников. Руководство предприятия полностью не отстраняется от управления, но полномочия его ограничиваются. Сведения о начале дела о банкротстве являются конфиденциальными.

Процедура финансовое оздоровление (санация) – применяется к должнику в целях восстановления его платежеспособности и погашения задолженности в соответствии с графиком. Вводится сроком до полутора, в отдельных случаях, до двух лет. Проводит административный управляющий. Руководитель предприятия от управления не отстраняется. Проводится анализ причин ухудшения финансового состояния предприятия. Для этого отдельно рассматривается внешняя и внутренняя среда предприятия. В ходе финансового оздоровления обычно осуществляются : отсрочка задолженностей, реоформление задолженности в другие виды долга, передача кредитору отдельных видов активов предприятия – должника, отказ от кредитных требований.

Процедура внешнее управление – применяется к должнику в целях восстановления его платежеспособности, с передачей полномочий по управлению должником внешнему управляющему. Совокупный срок процедур финансового оздоровления и внешнего управления не должен превышать двух лет. Внешний управляющий назначается арбитражным судом. В следствии введения внешнего управления руководитель должника отстраняется от управления предприятием, передает внешнему управляющему всю документацию, отменяются все решения по обеспечению требований кредиторов, ранее объявленные. Внешний управляющий имеет право закрыть нерентабельные производства, репрофилировать производства, продать часть имущества, продать бизнес, взыскать дебиторскую задолженность, разместить дополнительные акции должника. Основным средством восстановления платежеспособности в этот период является мораторий на удовлетворение требований кредиторов. По результатам внешнего управления составляется отчет, который рассматривается на собрании кредиторов, а затем утверждается арбитражным судом.

Процедура конкурсное производство – это конечная стадия в процедуре банкротства. Результатом конкурсного производства является прекращение существования юридического лица или прекращение предпринимательской деятельности гражданина. В процессе конкурсного производства осуществляется реализация имущества предприятия и за счет этого, удовлетворение требований кредиторов. Вводится на год, в отдельных случаях – на полтора года. Проводит конкурсный управляющий. Он проводит инвентаризацию имущества должника с привлечением внешнего оценщика, уведомляет работников предприятия о предстоящем увольнении, предъявляет требования о возврате имущества от третьих лиц. Имущество должника называется « конкурсной массой » и подлежит продаже. После введения конкурсного производства все сроки отсроченных платежей считаются наступившими, прекращается начисление штрафов и неустоек, снимается арест на имущество должника, сведения о банкротстве перестают быть конфиденциальными.

Порядок удовлетворения обязательств предприятием – должником:

Требования каждой очереди удовлетворяются после полного удовлетворения требований предыдущей очереди. Если средств не хватает, они распределяются между кредиторами соответствующей очереди, пропорционально суммам требований, подлежащих исполнению.

Вне очереди удовлетворяются обязательства, возникшие в период проведения процедуры банкротства;

Обязательства 1 очереди – перед гражданами за причинение вреда жизни и здоровью;

Обязательства 2 очереди – оплата работникам за отработанное время и выплата выходных пособий;

Обязательства 3 очереди – денежные обязательства, обеспеченные залогом имущества должника;

Обязательства 4 очереди – денежные обязательства по уплате обязательных платежей в бюджеты всех уровней и социальные внебюджетные фонды;

Обязательства 5 очереди – гражданско-правовые обязательства по возмещению убытков и другие.

Мировое соглашение – соглашение между должником и кредиторами по мирному урегулированию требований. Может быть заключено на любом этапе процедуры банкротства. При заключении мирового соглашения обычно оговариваются условия рассрочки и отсрочки платежей, скидки и снижения платежей в бюджеты и внебюджетные фонды. Мировое соглашение дает возможность должнику продолжить производство и использовать полученные доходы для уплаты долгов. Утверждение мирового соглашения арбитражным судом является основанием для прекращения производства по делу о банкротстве.

Финансовый анализ в оценке вероятности банкротства.

Финансовый анализ – это анализ основных результатов финансово- хозяйственной деятельности предприятия с целью выявления резервов обеспечения ее развития.

Основной целью финансового анализа является получение объективной картины финансового состояния предприятия. Финансовый анализ включает в себя несколько этапов:

Общую оценку структуры и динамики бухгалтерского баланса.

Оценку финансовой устойчивости предприятия.

Анализ ликвидности предприятия.

Анализ платежеспособности предприятия.

Оценку эффективности финансово-хозяйственной деятельности.

Оценка структуры и динамики состава бухгалтерского баланса может проводиться при помощи сравнительного аналитического баланса. В число исследуемых показателей следует включить:

Общую стоимость активов предприятия, стоимость иммобилизованных средств, стоимость мобильных средств, стоимость материальных оборотных средств, величину собственного капитала организации, величину заемного капитала, величину собственных средств в обороте, величину финансово-эксплуатационных потребностей, которая рассчитывается как разность между запасами, НДС, дебиторской задолженностью и суммой кредиторской задолженности, величину перманентного капитала, равного сумме собственного капитала и долгосрочных обязательств, рабочий капитал.

Все показатели необходимо рассматривать в динамике за определенный период. Баланс может быть признан «хорошим» если:

Валюта баланса увеличилась на конец периода по сравнению с началом;

Темпы прироста оборотных активов должны быть темпов прироста внеоборотных активов;

Темпы прироста дебиторской и кредиторской задолженности должны быть примерно одинаковыми или кредиторской – немного выше;

Под финансовой устойчивостью понимают обеспеченность запасов и затрат источниками формирования. Существует несколько методик оценки. Приведенная ниже методика используется для небольших предприятий промышленных и торговых. Рассчитывается ряд показателей, позволяющих оценить финансовую устойчивость предприятия:

Коэффициент капитализации: $K1 = \text{Заемный капитал} / \text{Собственный капитал}$

Коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования:

$K2 = (\text{Собственный капитал} - \text{Внеоборотные активы}) / \text{Оборотные активы}$

Коэффициент финансовой независимости: $K3 = \text{Собственный капитал} / \text{Валюта баланса}$

Коэффициент финансирования: $K4 = \text{Собственный капитал} / \text{Заемный капитал}$

Коэффициент финансовой устойчивости:

$K5 = (\text{Собственный капитал} + \text{Долгосрочные обязательства}) / \text{Валюта баланса}$.

Платежеспособность организации – это ее возможность своевременно и полностью рассчитаться по всем своим обязательствам. Для оценки платежеспособности проводится анализ ликвидности предприятия. Его суть – в сравнении статей актива баланса, сгруппированных по степени их ликвидности и расположенных в порядке убывания ликвидности, со статьями пассива, сгруппированными по срокам их погашения и расположенными в порядке возрастания сроков. К ликвидным активам относятся элементы основного и оборотного капитала, которые могут быть быстро реализованы, а полученные средства использованы для уплаты долгов.

Активы подразделяются на:

Наиболее ликвидные активы (A1) – это денежные средства предприятия и ценные бумаги.

Быстрореализуемые активы (A2) – дебиторская задолженность, платежи по которой ожидаются в течении 12 месяцев после отчетной даты.

Медленно реализуемые активы (A3) – платежи ожидаются более, чем через 12 месяцев после отчетной даты.

Труднореализуемые активы (A4) – внеоборотные активы.

В зависимости срочности их оплаты пассивы подразделяются:

Наиболее срочные пассивы (П1) – кредиторская задолженность.

Краткосрочные пассивы (П2) – краткосрочные заемные средства, расчеты по дивидендам и прочее.

Долгосрочные пассивы (П3) – долгосрочные кредиты, заемные средства будущих периодов, фонды потребления, резервы предстоящих расходов и платежей.

Постоянные пассивы (П4) – капиталы и резервы.

Баланс считается абсолютно ликвидным, если:

$$A1 > П1; \quad A2 \geq П2; \quad A3 > П3; \quad A4 < П4.$$

Группа 1 отражает соотношение текущих расходов и поступлений. Группа 2 показывает изменение текущей ликвидности в ближайшем будущем. Группы 3 и 4 отражают соотношение платежей и поступлений в относительно отдаленном периоде.

Для анализа **платежеспособности** рассчитываются финансовые коэффициенты платежеспособности. Проводится сравнение за период и делается вывод о возможных причинах изменений.

Общий показатель платежеспособности:

$$L1 = (A1 + 0,5A2 + 0,3A3) / П1 + 0,5П2 + 0,3П3;$$

Коэффициент абсолютной ликвидности:

$$L2 = (\text{Денежные средства} + \text{Краткосрочные финансовые вложения}) / \text{Текущие обязательства};$$

Коэффициент « критической оценки »:

$$L3 = (\text{Денежные средства} + \text{Текущие финансовые вложения} + \text{Краткосрочная деб. Задолж}) / \text{Текущие обязательства};$$

Коэффициент текущей ликвидности:

$L4 = \text{Оборотные активы} / \text{Текущие обязательства};$

Коэффициент маневренности функционирующего капитала:

$L5 = \text{Медленно реализуемые активы} / (\text{Оборотные активы} - \text{текущие обязательства})$

Доля оборотных средств в активах:

$L6 = \text{Оборотные активы} / \text{Валюта баланса};$

Коэффициент обеспеченности собственными средствами:

$L7 = (\text{Собственный капитал} - \text{Внеоборотные активы}) / \text{Оборотные активы}.$

Оценка эффективности финансово- хозяйственной деятельности обычно включает в себя расчет показателей, характеризующих деловую активность, экономический эффект и экономическую эффективность.

Среди **показателей деловой активности** следует выделить общие показатели оборачиваемости: коэффициент общей оборачиваемости капитала, коэффициент оборачиваемости оборотных средств, фондоотдача, коэффициент отдачи собственного капитала.

Показатели управления активами: коэффициент оборачиваемости материальных средств, оборачиваемость денежных средств, срок погашения дебиторской задолженности, срок погашения кредиторской задолженности и т.д.

Показатели, характеризующие прибыльность (рентабельность): рентабельность продаж, чистая рентабельность, рентабельность собственного капитала.

При оценке вероятности наступления банкротства используется множество методик как отечественных ,так и зарубежных. Это модели Э. Альтмана, система показателей У. Бивера, методика А – счета, модель М.А. Федотовой, уравнение Р.С. Сайфулина и Г.Г. Кадыкова.

Понятие реструктуризации, реформирования и реорганизации бизнеса.

Среди мероприятий, включенных в антикризисную программу, используются такие механизмы как реструктуризация, реформирование и реорганизация бизнеса.

Реструктуризация – структурная перестройка в целях обеспечения эффективного распределения и использования ресурсов предприятия на основе слияния, присоединения, разделения, выделения, преобразования. Одним из основных элементов реструктуризации бизнеса выступает разделительный баланс. Он должен содержать положения о правоприместве по всем обязательствам реорганизованного юридического

лица в отношении всех его кредиторов и должников. Разделительный баланс утверждается учредителем юридического лица или органом, принявшим решение о реорганизации.

Бизнес – единица – отдельно управляемое подразделение, способное выполнять функции отдельного юридического лица, но не выделенное из материнской компании.

Реформирование компании.

Компания принимает решение о реформировании, если не может расширить сферу деятельности или предотвратить снижение объемов продаж, учитывать тенденции изменения рынка в части организации сбыта, разработки новых образцов, предотвращать сбои в закупках, снижение производительности труда, решать проблемы управления персоналом и т.д.

Разрабатывается типовая программа, в которой определяются основные цели и задачи реформирования, такие как:

Защита прав учредителей;

Четкое определение обязанностей и ответственности менеджеров организации, а также прав и вознаграждений;

Обеспечение привлечения финансовых ресурсов;

Достижение прозрачности финансово – экономического состояния организации для ее участников, инвесторов и кредиторов;

Создание эффективного механизма управления;

Улучшение мотивации работников, повышение их квалификации т.д.

Основными направлениями реформирования являются:

Инвентаризация имущества и его реструктуризация;

Рыночная оценка активов;

Анализ рыночного положения компании и предложения по изменению положения;

Изменение кадровой политики и т.д.

Реструктуризация – это изменение структуры предприятия для эффективного использования всех его ресурсов. Для этого создается комплекс бизнес – единиц на основе разделения, соединения, ликвидации действующих структурных единиц, приобретения долей уставного капитала других предприятий или присоединение других предприятий. Для кризисных предприятий реструктуризация будет связана с закрытием части не рентабельных производств, сокращением персонала. Реструктуризация является необходимым мероприятием при осуществлении антикризисной программы, но возможность ее проведения зависит от финансовой возможности, наличия кадров, возможности займов и т.д.

Пути реструктуризации:

Разукрупнение предприятия аналогично децентрализации. Функции управления перераспределяются между руководством предприятием и руководителями вновь созданных подразделений так, что полномочия руководителей подразделений увеличиваются, они приобретают большую самостоятельность. Юридически разукрупнение связано с появлением новых юридических лиц.

Разукрупнение может быть предметным, территориальным и т.д.

Вариант разукрупнения материнской компании с образованием производственно – хозяйственных единиц, внутренних центров финансовой ответственности и самостоятельных малых предприятий был предложен С.В. Хайнишем в 1996 г.

Вся система производственно – хозяйственных единиц представлена в виде нескольких орбит. Удаленность каждой орбиты от центра определяет хозяйственную самостоятельность ПХЕ.

Внешняя интеграция с другими предприятиями. Выделяют вертикальную (дивизионную) и горизонтальную (функциональную) интеграцию.

Вертикальная дает направленность на рыночный результат, увеличивает возможность мотивации работников, оперативно реагирует на изменение рыночной ситуации. Однако, для эффективной вертикальной интеграции необходима технологическая основа, иначе оперативно отреагировать на изменение рынка будет невозможно. Кроме того, возможно дублирование функций отдельных бизнес – единиц, что ведет к росту издержек.

Горизонтальная создает предпосылки для совершенствования технологии, сокращения внутренних издержек, но слабо нацелена на рыночный результат из-за плохо отлаженных внутрифирменных связей и недостаточной мотивации сотрудников.

Реинжиниринг бизнеса по сути является внутренней реструктуризацией. Объектом реинжиниринга являются процессы производства. Реинжиниринг – это радикальное перепроектирование деловых процессов для достижения заметных качественных результатов улучшения показателей деятельности компании.

Реинжиниринг начинается с фундаментального переосмысления деятельности компании: почему компания занимается именно этим?

Почему таким способом?

Какой компания хочет стать?

Затем предлагается совершенно новые способы выполнения работ, принципиально отличающиеся от уже существующих. Эти мероприятия должны вызвать качественный и количественный скачок по всем направлениям деятельности компании – **радикальное перепроектирование.**

Бизнес – процесс – это множество последовательных внутренних шагов предприятия по созданию нового конкурентоспособного продукта.

Ошибки компании при проведении реинжиниринга:

Попытка улучшить существующий процесс вместо его радикального изменения;

Несистемный подход к обновлению;

Нерациональное распределение задач по освоению инноваций, непоследовательность инноваций и их недостаточное финансирование;

Личные проблемы обновления, недостаточная мотивация персонала.

Выделяют два типа реструктуризации: внешнюю и внутреннюю:

Внешняя реструктуризация – это изменение организационно – правовой формы предприятия;

Внутренняя реструктуризация – это совершенствование внутренней структуры бизнеса на всех уровнях (технопарки, бизнес – инкубаторы).

Инновации в антикризисном управлении.

Инновация – это использование новых технологий, видов продукции и услуг, новых форм организации производства, труда, обслуживания и управления.

Й. Шумпетер выделил пять вопросов инноваций:

- использование новой техники, технологии производства;

-внедрение качественно новых видов продукции;

-использование нового сырья;

-изменения в организации и обеспечении производства;

-появление новых рынков сбыта.

Классификация инноваций:

По степени новизны: радикальные, улучшающие, модификационные;

По объектам применения: Продуктовые, технологические, процессные, комплексные;

По масштабу применения: отраслевые, межотраслевые, региональные, в рамках фирмы;

По причинам возникновения: реактивные, стратегические;

По эффективности: экономические, социальные, экологические, интегральные.

Формы инновационного процесса:

Простой внутриорганизационный (натуральный);

Простой межорганизационный (товарный);

Расширенный.

Фазы инновационного процесса:

Создание;

Распространение;

Диффузия.

Существуют различные типы инновационных стратегий в системе антикризисного управления как отечественные, так и зарубежные. Несмотря на различные названия по сути своей они во многом схожи.

Инновационные стратегии Б. Твисса:

Наступательная – характерна для развивающихся фирм, стремящихся занять свое место на рынке новой продукции;

Защитная – используется при наличии значительной доли рынка , не занятой первым производителем;

Лицензионная – проводятся собственные НИОКР для более точного выбора лицензии для покупки;

Промежуточная – позволяет избежать прямого столкновения рыночных интересов между конкурентами за свободную рыночную нишу;

Захвата – предполагает резкое вторжение производителя на рынок;

Стратегия создания нового рынка – в данный период организация является единственным производителем нового продукта.

Инновационные стратегии А.И. Богданова:

Острая наступательная – в достаточно узком сегменте рынка внедряются нововведения, если имеются необходимые ресурсы;

Умеренная наступательная – характеризуется большим количеством продуктов, предполагаемым к внедрению.

Защитная и лицензионная – аналогичны стратегиям Б. Твисса.

Человеческий фактор в антикризисном управлении.

Антикризисная программа предприятия реализуется с условиях недостаточности средств, организационных изменений и, как следствие этого, в условиях нарастающей напряженности и конфликтности в трудовом коллективе. Конструктивный конфликт является одним из методов преодоления кризиса в коллективе, т.к. только сам коллектив обладает информацией о специфике внутренних связей и возможностей, в том числе неформальных.

Виды кадровой политики в условиях кризиса:

Пассивная кадровая политика – не проводится анализ кадровых проблем и причин их возникновения, у руководства предприятия нет четкой программы действий в отношении персонала;

Реактивная кадровая политика – руководство предприятия отслеживает конфликты и прогнозирует возможность их возникновения, контролирует кадровые проблемы и мотивацию;

Превентивная кадровая политика – руководство имеет обоснованные прогнозы развития ситуации с кадрами, но не имеет средств для воздействия на ситуацию,

Активная кадровая политика – программа кадровой работы является составной частью плана реорганизации предприятия, руководство располагает обоснованными прогнозами развития ситуации с кадрами и средствами, позволяющими улучшить ситуацию с кадрами