Теоретический материал по курсу

Антикризисное управление

1. Причины возникновения кризисов и их роль в социально-экономическом развитии общества

* 1. **Причины возникновения и типология кризисов**

Кризис – период острого затруднения, обострения противоречий в процессе социально-экономического развития общества.

Причины кризиса могут быть: 1) объективными, связанными с устаревшей материально-технической базой и необходимостью реструктуризации экономики; 2)субъективными, вызванными ошибками в управлении; 3) природными, проявляющимися вследствие наводнений, землетрясений, климатических аномалий.

Причины кризиса можно также разделить на внешние и внутренние. Внешние связаны с тенденциями развития мировой экономики, политической ситуацией в стране, наличием конкурентной борьбы, а внутренние причины – с рискованной экономической стратегией фирмы, недостатками в организации производства, ошибками в управлении, внутренними конфликтами, неграмотной инвестиционной политикой.

В качестве последствий кризиса можно представить оздоровление ситуации, разрушение конфликтного процесса или фирмы, а также возникновение нового кризиса. Последствия кризиса могут вести к резким изменениям или мягкому, продолжительному и последовательному выходу. И послекризисные изменения в развитии фирмы могут быть долгосрочными и краткосрочными, качественными и количественными, обратимыми и необратимыми.

Поскольку кризисы различаются по причинам, последствиям и своей сути, необходимо их классифицировать, что позволит выработать механизм управления ими. По масштабам проявления можно выделить общие кризисы, охватывающие всю социально-экономическую систему, а также локальные, влияющие только на ее часть. По проблематике они подразделяются на макрокризисы, имеющие большие масштабы и объемы проблематики, и микрокризисы, охватывающие только отдельную проблему.

По специфике проявления выделяют следующие кризисы.

1. Экономический, характеризующий острое обострение финансового состояния фирмы или в целом общества.
2. Социальный, обостряющий противоречия различных социальных групп: работников и работодателей, персонала и менеджеров, специалистов различных профессий. В рамках социального кризиса выделяют политический, характеризующий кризис власти, политического устройства общества.
3. Организационный, проявляющийся как кризис разделения и интеграции деятельности, распределения функций, отделение филиалов или дочерних предприятий.
4. Психологический, характеризующийся неустойчивостью социально-психологического климата общества или отдельного коллектива. Он проявляется в виде неудовлетворенности работой, правовой защищенностью и социальным положением, чувства неудовлетворенности в будущем.
5. Технологический, обостряющий противоречия между тенденциями, возможностями и последствиями научно-технического прогресса (например, использование атомной энергии). Это может быть кризис технологической несовместимости изделий или кризиса отторжения новых технологических решений в условиях явно выраженной потребности в новых технологиях.
6. Природный, вызванный нарушениями естественных условий жизнедеятельности человека (наводнения, землетрясения). Его разновидностью выступает экологический кризис, возникающий при изменении природных условий, вызванных деятельностью человека. Это загрязнение окружающей среды, пренебрежение требованиями законов природного равновесия, возникновение опасных технологий, истощение ресурсов.

По характеру проявления кризисы можно классифицировать по следующим признакам:

1.Предсказуемые и неожиданные. Первые выступают как этап развития, они могут прогнозироваться и вызываются объективными причинами – потребности реструктуризации производства, изменение структуры потребительских интересов под воздействием научно-технического прогресса. Неожиданные же кризисы часто бывают результатом или грубых ошибок в управлении, или каких-либо природных явлений, или экономической зависимости. В рамках предсказуемых кризисов выделяется циклический кризис, возникающий периодически и имеющий известные фазы своего наступления и протекания.

2.Явные и скрытые. Первые протекают заметно и легко обнаруживаются. Вторые воздействуют незаметно и поэтому наиболее опасны.

3.Глубокие и легкие. Глубокие, острые кризисы зачастую ведут к разрушению различных структур социально-экономической системы. Легкие, мягкие кризисы протекают более последовательно и безболезненно, они лучше поддаются управлению.

4.Затяжные и кратковременные. Затяжные кризисы проходят болезненно и сложно. Они часто являются следствием неумения управлять кризисными ситуациями, непониманием сущности и характера кризиса, его причин и возможных последствий.

1.2 Тенденции возникновения и разрешения экономических кризисов

Первопричиной возникновения экономических кризисов является разрыв между производством и потреблением товаров. В рамках натурального хозяйства между производством и потреблением существовала прямая связь, поэтому не было условий для экономических кризисов. Такая возможность появилась и расширялась по мере развития товарного производства и обращения. В рамках простого товарного производства вероятность кризисов не могла превратится в необходимость, так как товары продавались на местных рынках и затруднения с их реализацией носили локальный характер и не могли нарушить процесс реализации во всем обществе. После того как рынок стал стихийным регулятором товаро-денежных отношений, разрыв между производством и потреблением усилился, а экономические кризисы стали объективной закономерностью. Сущность экономического кризиса проявляется в перепроизводстве товаров по отношению к платежеспособному спросу, в нарушении процесса воспроизводства капитала, в массовых банкротствах фирм, росте безработицы и других социально-экономических потрясениях.

Экономисты по-разному трактуют причины экономических циклов и кризисов. Одни их связывают с научно-техническим прогрессом, а продолжительность цикла – с периодом, в течение которого основной капитал морально устаревает. Другие считают, что кризисы обусловлены отсутствием правильных пропорций между отраслями, стихийными действиями предпринимателей. Третьи видят природу экономических кризисов в чрезмерном инвестировании бизнеса, в том числе и со стороны государства.

Экономический цикл состоит из 4 фаз:

1.Кризис (спад), в результате которого происходит радикальное сокращение объемов производства и деловой активности, падение цен, затоваривание рынка, растет безработица и резко увеличивается количество банкротств. При этом имеются различия в степени негативного влияния экономических кризисов на отдельные сферы бизнеса. Падение производства в тяжелей промышленности, как правило, значительно больше, чем в легкой и пищевой промышленности, где формируются товары повседневного спроса. Если в высокомонополизированных сферах бизнеса в период кризиса цены на выпускаемую продукцию снижаются незначительно при резком сокращении объемов производства, то в отраслях с низкой концентрацией капитала происходит значительное падение цен при относительно небольшом снижении объемов реализуемой продукции. Таким образом, предприятия–монополисты и олигополисты, опираясь на свою экономическую власть, способны в более мягком режиме и с гораздо меньшими потерями пережить кризис.

2.Депрессия (стагнация), которая представляет фазу (от полугода до трех лет) приспособления хозяйственной жизни к новым условиям и потребностям, фазу обретения нового равновесия. Для нее характерны неуверенность и беспорядочные действия предпринимателей, снижение их риска в инвестициях.

3.Оживление, которое представляет фазу восстановления. Она сопровождается возобновлением капитальных вложений в бизнес, ростом цен и объемов производства, занятости населения и процентных ставок по кредиту. При этом наибольший рост отмечается в сферах экономики, формирующих средства производства. Оживление экономики сопряжено с появлением новых фирм и завершается достижением предкризисного уровня по макроэкономическим показателям.

4.Подъем, при котором ускорение экономического развития проявляется в формировании массы новых товаров и новых фирм, устойчивом росте инвестиций, курсов акций и кредитных ставок, уровня цен и заработной платы. И в то же время нарастает напряженность банковских балансов, увеличиваются товарные запасы. Подъем, выводящий экономику на новый уровень в ее поступательном развитии, подготавливает базу для нового, периодического кризиса.

Первоначальным симптомом нового кризиса является сокращение потребительского спроса, в частности вызванного заменой изношенного оборудования (уменьшаются прежние закупки сырья, материалов, запчастей), рост кредитных процентов и удельного содержания налогов, нарушение закона денежного обращения, антипредпринимательские политические решения. Все это может сломать сложившееся рыночное равновесие и стать причиной очередного экономического кризиса.

По мере изучения природы экономических кризисов произошло сближение научных взглядов по отношению к цикличности развития экономики. Во-первых, цикличность и ее самая разрушительная фаза – экономический кризис признается не столько как «зло», сколько как своеобразная форма поступательного развития рыночной экономики. Причем цикличность осуществляется не по кругу, а по спирали, что признается формой прогрессивного развития общества. Во-вторых, ученые и менеджеры осознали возможность и необходимость изыскания эффективных методов и средств для сглаживания отрицательных последствий экономических кризисов и цикличности в целом.

Экономические кризисы дифференцируются на периодические, которые повторяются с определенной закономерностью дают начало новому циклу, а также нерегулярные, включающие промежуточные, частичные, отраслевые и структурные.

Промежуточный кризис не дает начала новому циклу, а прерывает на определенное время течение фазы подъема или оживления. Частичный кризис в отличие от промежуточного охватывает не всю экономику, а конкретную сферу деятельности (например, банковский кризис). Отраслевой кризис охватывает одну из отраслей экономики либо в силу сложившейся диспропорции в ее развитии, либо в связи со структурной ее перестройкой, либо вследствие перепроизводства продукции (например сельскохозяйственной). Структурный кризис вызван нарушением пропорционального развития общественного производства (энергетический, сырьевой, продовольственный).

1. Содержание антикризисного управления

2.1 Управляемые и неуправляемые процессы антикризисного развития

Все процессы, происходящие в фирме, делятся на управляемые и неуправляемые. Управляемые процессы поддаются изменению в определенном направлении при сознательном воздействии на них. Неуправляемые процессы невозможно изменить по тем или иным причинам, повлиять на их направленность и характер проявления.

Невнимание к тем процессам, которыми можно управлять, может способствовать кризисной ситуации. Кризис может возникнуть и при попытке менеджерами фирмы управлять неуправляемыми процессами, когда при отсутствии механизма антикризисного управления предпринимаются попытки его осуществления. К тому же это сопровождается пустой тратой ресурсов фирмы.

Антикризисное развитие – это управляемый процесс предотвращения или преодоления кризиса, отвечающий целям фирмы и соответствующий объективным тенденциям ее развития.

Процесс развития фирмы сопровождается нарастающей сложностью организации производства и управления в ней. Расширение ассортимента и функционального назначения товаров, вызванное совершенствованием технологии их производства, ведет к усложнению экономических связей и развитию потребностей человека. В этой ситуации антикризисное управление в своем развитии должно опережать развитие производства. Это потребует реконструкции управления, приведет к усложнению его в функциональном, организационном, мотивационном, информационном отношении, потребует профессионализации менеджмента.

2.2 Необходимость антикризисного управления

Антикризисное управление – это деятельность менеджеров, направленная на предвидение опасности кризиса, анализ его симптомов, мер по снижению отрицательных последствий кризиса и использование его последствий для последующего развития.

Необходимость антикризисного управления связана с проблемами развития общества. Например, возникновение кризисных ситуаций в экологии, наносящих вред здоровью человека, заставляет искать и находить новые средства антикризисного управления, ориентированные на совершенствование технологии производственных процессов. Так, в атомной энергетике антикризисное управление выражается в необходимости повышения профессионализма технического персонала, укрепления дисциплины, поиска новых технологий.

Всю проблематику антикризисного управления можно дифференцировать на 4 группы:

1. Проблемы распознавания предкризисных ситуаций. Фирме желательно своевременно заметить наступление кризиса, обнаружить его первые признаки, осознать его характер с тем, чтобы вовремя выстроить и запустить в действие механизм антикризисного управления.
2. Методологические проблемы жизнедеятельности организации. В процессе их решения формируются миссия и цель управления, определяются пути, средства и методы управления в условиях кризисной ситуации. Эта группа включает прежде всего проблемы экономического характера, связанные с поиском дополнительных ресурсов и источников финансирования при диверсификации производства.
3. Проблемы технологии антикризисного управления. Они включают проблемы прогнозирования кризисов и вариантов поведения фирмы в кризисной ситуации, проблемы поиска необходимой информации и разработки управленческих решений.
4. Проблемы селекции персонала, которые всегда сопровождают кризисные состояния.

2.3 Признаки и особенности антикризисного управления

Основные положения антикризисного управления можно свести к следующему: 1) кризисы можно предвидеть, ожидать и вызывать, а следовательно, к ним необходимо готовиться; 2) антикризисное управление требует особых подходов, специальных навыков и знаний; 3) кризисы можно смягчать, отодвигать, предварять; 4) управляемость кризисными процессами позволяет минимизировать их последствия.

Система антикризисного управления должна обладать следующими свойствами: 1) гибкость и активность, которые чаще всего характерны матричной организационной системе управления; 2) мотивация энтузиазма, терпения ,уверенности;3) диверсификация управления, то есть способность его модернизации в сложных ситуациях; 4) снижение централизма для обеспечения своевременного реагирования на возникающие проблемы; 5) усиление интеграционных процессов, позволяющих концентрировать усилия и более эффективно использовать потенциал фирмы.

Функции антикризисного управления – это виды деятельности, которые отражают предмет управления и определяют его результат. Они дают ответ на вопрос: что надо делать, чтобы управлять успешно в преддверии, процессе и последствиях кризиса. Выделяют 6 функций антикризисного управления: 1) предкризисное управление; 2) управление в условиях кризиса; 3) управление процессами выхода из кризиса; 4) стабилизация неустойчивых ситуаций; 5) минимизация потерь и упущенных возможностей; 6) своевременное принятие решений.

Для антикризисного управления особое значение имеет перспективность, возможность выбрать и построить рациональную стратегию развития. Выделяют следующие основные стратегии антикризисного управления: 1) предупреждения кризиса, подготовки к его появлению; 2) выжидания зрелости кризиса для успешного решения проблем его преодоления; 3) противодействия кризисным явлениям, замедления его процессов; 4) стабилизации ситуаций посредством использования резервов, дополнительных ресурсов; 5) рассчитанного риска; 6) последовательного выхода из кризиса; 7) предвидения и создания условий устранения последствий кризиса.

Выбор той или иной стратегии определяется характером и глубиной кризиса.

2.4 Эффективность антикризисного управления

Развитие антикризисного управления должно сопровождаться повышением его эффективности.

Эффективность антикризисного управления характеризуется степенью достижения целей смягчения, локализации или позитивного использования кризиса в сопоставлении с затраченными на это ресурсами.

Факторы, определяющие эффективность антикризисного управления:

1. Профессионализм и искусство антикризисного управления. Особую значимость имеют оперативность и гибкость управления, которые проявляются в быстрых и решительных действиях, оперативных мерах, корректировки системы менеджмента в зависимости от складывающихся ситуаций, адаптации к условиям кризиса. Поэтому для антикризисного управления особенно важно проводить психологическое тестирование менеджеров, отбирать такие личности, которые способны чутко реагировать на приближение кризиса и управлять в экстремальных ситуациях.

2.Стратегия и качество антикризисных программ. При разработке управленческих решений следует обратить внимание на такие качественные параметры, как полнота отражения проблемы, конкретность, своевременность, организационная значимость.

3.Научный анализ обстановки, прогнозирование тенденций. Прежде всего, сюда относится система мониторинга кризисных ситуаций, которая представляет собой специально организованные действия по определению вероятности и реальности наступления кризиса и необходима для его своевременного обнаружения и распознавания.

4.Корпоративность персонала, то есть понимание и принятие всеми сотрудниками целей организации, готовность самоотверженно работать для их достижения. Это особый вид интеграции всех деловых, социально-психологических и организационных отношений.

2.5 Диагностика кризисов в процессах управления

Диагностика – комплекс методических процедур по определению состояния экономических процессов в конкретном предприятии, отрасли или экономики в целом. Цель диагностики – дать заключение о состоянии объекта исследований как на момент проведения анализа, так и на перспективу, выявив параллельно слабые моменты в нем. Осознание и учет данных диагностики позволит фирме выработать правильную и грамотную экономическую политику, стратегию и тактику. Задачи диагностики заключаются в определении мер, направленных на отлаживание работы всех составляющих элементов антикризисной системы и способов их реализации.

Основные требования, предъявляемые к диагностике:

1. основанность на первоисточниках; 2) объективность; 3) точность.

Методы диагностики кризиса: 1) аналитический, предполагающий проведение исследований с помощью статистической информации, использования комплексного экономического анализа; 2) экспертный, основанный на обобщении оценок и информации, данных авторитетными специалистами; 3) линейное программирование – математический прием, используемый для определения лучшей комбинации ресурсов и действий, необходимых для достижения оптимального результата; 4) динамическое программирование – вычислительный метод для решения задач управления определенной структуры, когда задача представляется как многошаговый процесс принятия решений, который включает три этапа: а) построение математической модели, б) решение управленческой задачи, в) анализ и обобщение полученных результатов.

Возможность использования различных методов диагностики позволяет получить комплекс данных и характеристик относительно диагностируемого объекта, сделать выводы относительно его экономического и социального развития. Рассмотрим, к примеру, характеристики цикла развития экономической системы. Кризис характеризуется ростом безработицы, инфляцией, сокращением объемов производства, снижением уровня благосостояния населения. Депрессии свойственны минимальный объем производства, отсутствие роста цен, низкий уровень жизни людей. Признаками следующей фазы – оживления - выступает рост объемов производства, занятости населения и его доходов. Наконец последняя фаза – подъем - связана с отсутствием безработицы, полной загрузкой производственных мощностей, повышением уровня внутреннего валового продукта относительно начала цикла, повышением уровня жизни людей.

2.6 Стратегия и тактика в антикризисном управлении

В антикризисном управлении решающее значение имеет стратегия менеджмента. При этом в стратегии антикризисного управления главное внимание уделяется поиску путей выхода из экономического кризиса, которые непосредственно связаны с устранением причин, способствующих его возникновению.

Разработка стратегии антикризисного управления включает 4 этапа. На первом этапе производится своевременная, комплексная и точная диагностика состояния фирмы. Прежде всего, необходимо изучить внешнюю среду предприятия, что предполагает: 1) анализ макросреды, учитывающий политическое, экономическое, социальное и технологическое окружение; 2) анализ конкурентной среды по ее пяти основным составляющим: покупатели, поставщики, действующие конкуренты, потенциальные конкуренты, товары-заменители.

Полученную информацию о внешней среде следует систематизировать и на этой основе использовать в моделировании возможных ситуаций путем создания сценариев. Последние позволят фирме выделить наиболее важные факторы внешней среды, поставить их под прямой контроль с целью устранения имеющейся опасности или реализации появившейся возможности. Сценарий – это описание тенденций, которые могут появиться в той или иной сфере экономики в будущем.

Наряду с анализом внешней среды фирма должна определить свою реальную дееспособность. Анализируя стратегию фирмы, менеджеры должны сконцентрироваться на 5 моментах: 1) результативность текущей стратегии, которая позволяет выявить место фирмы среди конкурентов, емкость рынка и его сегменты, на которые предприятия ориентируются, действенность производственной, финансовой, маркетинговой политики; 2) сильные и слабые стороны, возможности и угрозы для фирмы; 3) конкурентоспособность выпускаемой продукции; 4) оценка прочности конкурентной позиции предприятия; 5) выявление причин, способствующих кризису на предприятии.

Вторым этапом стратегического антикризисного планирования является корректировка миссии и системы целей предприятия. Умело сформулированная миссия, которая доступна для понимания и в которую верят, может быть весомым стимулом для изменения стратегии. Она включает следующее: 1) провозглашение убеждений и ценностей; 2) виды продукции или услуги, которые предприятие будет продавать; 3) рынки, на которых фирма будет осуществлять свою деятельность. При этом прорабатываются способы выхода на рынок, используемые фирмой технологии, политика развития и финансирования предприятия.

Если миссия – это видение того, каким должно быть предприятие в будущем, то система целей – это желаемые результаты, соответствующие стратегии развития фирмы. Цели являются исходным пунктом систем стратегического планирования, мотивации и контроля, используемых на предприятии. Долгосрочные цели позволяют менеджерам оценивать влияние текущих решений на долгосрочные показатели. Краткосрочные цели определяют скорость развития компании, уровень показателей ее деятельности и результаты, которые нужно достичь в ближайшем будущем.

На третьем этапе антикризисной стратегии формируются тактические мероприятия по выходу из экономического кризиса, которые могут быть следующими: сокращение издержек производства, подразделений и персонала фирмы, уменьшение объемов производства и сбыта, активизация маркетинговых исследований, повышение цен на продукцию, выявление и использование внутренних резервов, модернизация, получение кредитов, укрепление дисциплины.

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

1. Банкротство и ликвидация предприятия
   1. Диагностика банкротства

Согласно Федеральному закону о несостоятельности (банкротстве) от 08.01.1998 банкротство – это признанная арбитражным судом или объявленная должником неспособность должника в полном объеме удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и исполнить обязанность по уплате обязательных платежей.

Признаком банкротства считается невозможность фирмы удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам в течение трех месяцев с момента наступления даты их исполнения.

В этом случае приостанавливаются текущие платежи фирмы-должника и она в преддверии своего банкротства может обращаться в арбитражный суд. Фирма считается банкротом в случае признания факта ее несостоятельности арбитражным судом либо если она официально объявила о своем банкротстве и ликвидации, что предполагает конкурсное производство.

Закон не преследует цели обязательной ликвидации фирмы при наличии признаков банкротства. При имеющихся возможностях восстановления платежеспособности предприятия предусматриваются специальные реорганизационные процедуры, такие как ввод внешнего управления имуществом должника.

Эффективной профилактикой предупреждения возможного банкротства является систематическая диагностика менеджерами экономического состояния фирмы.

Важное место в анализе финансового положения предприятия отводится изучению платежеспособности, ликвидности фирмы, формированию прибыли. К наиболее популярным разновидностям прибыли относятся: 1) прибыль от реализации товаров (услуг), определяемая как разность между выручкой, полученной от реализации продукции и полной ее себестоимостью; 2) валовая, включающая прибыль от реализации и амортизацию основных фондов; 3) балансовая, определяемая путем увеличения прибыли от реализации на внереализационные активы (доходы) и уменьшения на внереализационные пассивы (расходы); 4) чистая, рассчитываемая вычитанием из балансовой прибыли налогов.

Платежеспособность фирмы – это способность ее выполнять свои внешние обязательства, используя свои активы. Ликвидность фирмы отражает способность ее вовремя оплатить предстоящие долги или возможность превратить свои активы в деньги для оплаты долга.

К показателям финансового положения предприятия относятся: 1. Точка (норма) безубыточности – это минимальный размер партии выпускаемой продукции, при котором достигается самоокупаемость, то есть равенство между выручкой реализованной продукции и ее себестоимостью. Дальнейший рост объемов продаж приводит к появлению прибыли.

2. Коэффициент платежеспособности, определяемый отношением собственного капитала к общим обязательствам, выраженным в процентах, и измеряет финансовый риск, то есть вероятность банкротства.

3. Коэффициент общей ликвидности, определяемый отношением оборотных средств в деньгах и краткосрочным обязательствам.

4. Коэффициент покрытия, определяемый отношением всех оборотных средств и краткосрочным обязательствам. Свидетельствует в какой мере краткосрочная задолженность фирмы покрывается ее оборотными активами.

* 1. Роль и деятельность арбитражного суда

Дела о банкротстве рассматриваются арбитражным судом по месту нахождения предприятия-должника, если требования к должнику превышают 500 МРОТ.

В зависимости от обстоятельств дела арбитражный суд: 1) принимает решение об отклонении заявления кредитора или должника, если выявлена фактическая состоятельность последнего и требования кредиторов могут быть удовлетворены; 2) приостанавливает производство по делу о банкротстве фирмы при наличии возможности восстановления ее платежеспособности через реорганизационные процедуры и устанавливает внешнее управление имуществом должника; 3) признает фирму банкротом и открывает конкурсное производство по ее принудительной ликвидации, если несостоятельность подтверждена и нет реальной возможности дальнейшего функционирования предприятия.

Внешнее управление имуществом должника осуществляет внешний управляющий, назначенный арбитражным судом с целью восстановления платежеспособности фирмы и продолжения ее деятельности. Все мероприятия внешний управляющий осуществляет по плану, утвержденному собранием кредиторов. На период внешнего управления (до 12 месяцев, но может быть продлен арбитражным судом до 18 месяцев) действует мораторий на удовлетворение требований кредиторов к должнику. Оплата труда внешнему управляющему устанавливается кредиторами и утверждается арбитражным судом. Внешнее управление имуществом должника завершается либо прекращением производства по делу о несостоятельности фирмы, если цель внешнего управления достигнута, либо решением о признании должника банкротом и открытии конкурсного производства.

* 1. Санация предприятий

антикризисный управление банкротство риск

Важным реорганизационным мероприятием внешнего управления имуществом должника является санация. Она заключается в том, что фирме-должнику предоставляется финансовая помощь в размере, достаточном для погашения денежных обязательств и обязательных платежей, а также восстановления его платежеспособности. Санация предприятия может проводиться в трех случаях: 1) до возбуждения кредиторами дела о банкротстве, если фирме удается самостоятельно добиться внешней помощи для улучшения своего экономического положения; 2) если решение о санации выносит арбитражный суд по предложению кредиторов; 3) по решению арбитражного суда на заявление фирмы-должника о своей несостоятельности, если она одновременно убедительно и аргументированно предлагает и условия своей санации.

В зависимости от глубины кризиса и условий предоставления фирме внешней помощи различают два вида санации:

1. Санация предприятия с целью устранения его неплатежеспособности без изменения статуса юридического лица. Такая санация предусматривает следующие формы: а) погашение задолженности государственного предприятия за счет средств бюджета; б) погашение долга фирмы за счет кредита банка, обслуживающего должника после тщательного аудита деятельности последнего; в) перевод долга на счет другой фирмы, пожелавшей участвовать в санации должника; г) выпуск облигаций под гарантию санатора банком, обслуживающим должника.

2. Санация предприятия с изменением статуса юридического лица. Эта форма санации называется реорганизацией предприятия и предполагает систему мер, связанную с корректировкой его организационно-правовой формы деятельности (слияние, поглощение, разделение, преобразование в другую форму хозяйствования, передача в аренду, приватизация). Несомненно, она вызвана более глубоким кризисным состоянием фирмы.

Разработка проекта санации предполагает изучение финансово-экономического состояния должника и выявление причин, его обусловивших, формирование цели и способов санации, плана санирования с выделением первоочередных мероприятий по финансовому оздоровлению, расчет эффективности проекта. При этом основой выбора того или иного способа санации является расчет их эффективности, определяемой соотношением предполагаемых результатов и затрат на проведение санации. Максимальный срок санации, устанавливаемый арбитражным судом, составляет 18 месяцев.

* 1. Ликвидация предприятия

Фирма объявляется банкротом, если меры в процессе ее санации не привели к ожидаемым результатам. По решению арбитражного суда создается ликвидационная комиссия, которая открывает конкурсное производство, назначает конкурсного управляющего и осуществляет контроль за его деятельностью по удовлетворению претензий кредиторов.

Процесс ликвидации банкрота включает: 1) оценку имущества фирмы как по балансовой, так и по рыночной стоимости; 2) определение ликвидационной массы (рыночная стоимость имущества минус предусмотренное законом изъятие); 3) выбор наиболее эффективных форм продажи имущества; 4) удовлетворение претензий кредиторов в определенной очередности; 5) составление ликвидационного баланса после удовлетворения всех требований кредиторов и подачу его в арбитражный суд.

Если по результатам баланса не осталось имущества, арбитражный суд выносит решение о ликвидации предприятия, а если имущество остается после удовлетворения требований кредиторов, то фирма считается свободной от долгов и может продолжать свою предпринимательскую деятельность.

С момента открытия конкурсного производства не допускается отчуждение имущества должника и погашение его обязательств кроме случаев, предусмотренных законом. Цель конкурсного производства: 1) соразмерное удовлетворение всех требований кредиторов; 2) объявление предприятия свободным от задолженности; 3) охрана противоборствующих сторон от незаконных действий в отношении друг друга.

Конкурсный управляющий, сопоставляя активы и задолженность должника, определяет конкурсную массу и производит продажу имущества.

Закон охраняет залоговые права. Устанавливается, что платежи кредиторам залогодержателям не приостанавливаются по открытии конкурсного производства; имущество, являющееся предметом залога, не включается в конкурсную массу; обязательства, обеспеченные залогом, погашаются вне конкурса из имущества должника. Конкурсная масса вне очереди покрывает расходы, связанные с конкурсным производством и продолжением функционирования фирмы-должника.

Для удовлетворения требований к банкроту установлена следующая очередность: 1) возмещение расходов арбитражного суда, ликвидационной комиссии, конкурсного производства, требования кредиторов, обеспеченные залогом; 2) обязательства перед работниками фирмы; 3) погашение задолженности по налогам и платежам в бюджет, страховой и пенсионный фонды; 4) требования кредиторов, не обеспеченные залогом.

Требования кредиторов, не удовлетворенные из-за недостаточности конкурсной массы, считаются погашенными. Погашенными считаются также претензии, не признанные конкурсными управляющими, если кредиторы не оспаривают это в арбитражном суде либо если этот суд сам признал иски кредиторов необоснованными.

1. Ключевые факторы антикризисного управления

4.1 Управление рисками

Риск возникает в том случае, если при осуществлении какого-либо экономического мероприятия имеется возможность использования альтернативных подходов с известной вероятностью успешных последствий каждого из них. Риски и неопределенность являются важными атрибутами рыночного способа хозяйствования. Неопределенность рассматривается как условие ситуации, в которой нельзя оценить вероятность потенциального результата. Понятие риска в экономическом смысле охватывает амплитуду колебаний, с одной стороны, потерь, вероятность которых связана с наличием неопределенности (недостаток информации, ее недостоверность), а с другой стороны, выгоды (прибыли), которую можно получить лишь при действиях, связанных с риском.

Уровень риска – отношение величины возможного ущерба к затратам на подготовку и реализацию риск-решения. Менеджер должен уметь рисковать, то есть взвешенно, не преувеличивая опасности добиваться намеченных целей, естественно, при соблюдении границ правомерности риска. Он должен сопоставлять ожидаемую экономическую выгоду и возможные потери в связи с рисковыми действиями.

Стадии процесса выработки и реализации рисковых решений включают: 1) информационный анализ, содержащий мониторинг внешней и внутренней среды, выявление новых источников риска и корректировку известных факторов; 2) диагностику ситуации, где основной акцент делается на учете причин, вызывающих изменение риска, их ранжировании и оценке потерь (выгод) при определенных параметрах ситуации; 3) разработку вариантов решений с рассмотрением для каждого из них возможных негативных проявлений риска; 4) принятие, организацию и реализацию риск-решения.

Основные средства воздействия при управлении риском: 1) стратегия управления – политика, обеспечивающая правомерность и допустимость конкретного вида риска; 2) критерии выбора риск-решения, а именно разработка пределов риска, динамика потерь (увеличения) в зависимости от объемов продаж, размера затрат, изменения цен, инфляции; 3) разработка путей минимизации потерь, компенсации негативных последствий риск-решений, страхование и другие возможности защиты от риска; 4) оценка эффективности, как отношение упущенных возможностей или потерь к затратам на управление риском.

* 1. Инновационная и инвестиционная политика в антикризисном управлении

Финансовые вложение в развитие предприятий подразделяются на инвестиции, инновации и капитальные вложения. Инновационная деятельность предприятия – система мероприятий по использованию научного, научно-технического и интеллектуального потенциала с целью получения нового товара или технологии его производства. Различают два вида инноваций: продуктовые и процессные. Продуктовая инновация – создание нового продукта. Процессная инновация – это освоение новых способов производства и технологий.

Инновационный процесс, являясь частью жизненного цикла продукции, включает различные стадии, начиная с исследований и разработки новой технической идеи, технологии и заканчивая доведением ее до промышленного внедрения, получение нового продукта и его коммерциализации. Заключительный этап инновационного процесса, связанный с освоением масштабного производства новой продукции, требует реконструкции производственных мощностей, совершенствования технологии, подготовки персонала, рекламной деятельности. При принятии управленческих решений следует учитывать степень новизны нововведений, их потенциал, ресурсные возможности предприятия.

Различают два типа инновационной стратегии: 1) адаптивную, когда предприятие использует нововведение как ответную реакцию на изменение рыночных условий в целях сохранения своих позиций на рынке, то есть в целях выживания; 2) конкурентную, когда нововведение используется в качестве исходной базы для достижения успеха, средства получения конкурентных преимуществ.

Адаптивную стратегию характеризует концентрация усилий на частичных изменениях, совершенствовании выпускаемой продукции, рынка сбыта, технологии. Но такая стратегия лишает фирму возможности видеть и использовать новые производственные и рыночные возможности, находить новые конкурентные преимущества, делает эту стратегию предсказуемой для конкурентов. Эта проблема обычно стоит перед предприятиями, занимавшими прочные позиции в отрасли, не сумевшими отказаться от привычных подходов.

Конкурентная стратегия основана на творческом подходе и требует постоянных инноваций и экспериментирования в области способов анализа и решения проблем. Творчество имеет два важных аспекта: 1) личная гибкость, то есть способность изменить собственное поведение под воздействием реальности; 2) желание принимать риск.

Под инновационной инфраструктурой понимается организационная, материальная, финансово-кредитная, информационная база для создания условий по развитию инновационной деятельности, технологического трансферта, коммерциализации научно-технической продукции .

Инвестиции – это денежные средства, вкладываемые в предпринимательскую деятельность с целью повышения эффективности производства. Инвестиции делятся на следующие виды: 1) венчурные - выпуск новых акций в новых видах деятельности, связанных с большим риском; 2) прямые – вложение в уставной капитал фирмы с целью получения прибыли и участия в управлении данным предприятием; 3) портфельные – приобретение ценных бумаг и других активов фирмы; 4) аннуитеты – вложения средств в страховые и пенсионные фонды.

На преодоление негативных явлений в экономике России должна быть направлена антикризисная инвестиционная стратегия. В управлении инвестиционным процессом необходимо опираться на следующее: 1) должны быть четко сформулированы цели инвестирования (создание новых предприятий, техническое перевооружение, модернизация оборудования); 2) необходимо выбрать объекты инвестирования в соответствии с обозначенными приоритетами. Так, в современных условиях преимущественным направлением использования бюджетных средств является создание относительно небольших проектов с высокой скоростью оборота капитала и быстрой отдачей.

В процессе принятия инвестиционных решений можно выделить следующие этапы: 1) оценку финансового состояния предприятия и возможностей его участия в инвестиционной деятельности; 2) обоснование размера инвестиций и выбор источников финансирования; 3) оценку будущих денежных потоков от реализации инвестиционного проекта.

* 1. Человеческий фактор антикризисного управления

В теории и практике управления конфликтами на предприятиях известны две стратегии: 1) предупреждение конфликтов; 2) разрешение конфликтов. Стратегия предупреждения конфликтов имеет своей целью создание таких производственных условий и психологической атмосферы в коллективе, при которых возникновение конфликтов сведено к минимуму. Реализация этой стратегии заключается в проведении разнообразных организационных мероприятий, направленных на улучшение условий труда, создание рациональной информационной системы и структуры управления организацией, разработку обоснованных систем вознаграждения за результаты труда, обеспечение строгого соблюдения правил внутреннего распорядка.

Стратегия разрешения конфликтов имеет целью прекращение противоборства сторон и поиск приемлемого решения возникшей проблемы. Данное направление связано с четким разъяснением работникам их прав, полномочий и ответственности, координацией интересов различных подразделений, разработкой системы поощрений, при которой исключается столкновение интересов различных работников. Административные методы управления конфликтом предполагают директивное вмешательство в его процесс.

Принципы антикризисного управления:

1) системности, предполагающий скоординированный подход к управлению персоналом (подбор и расстановка кадров, их переподготовка и селекция); 2) равных возможностей представителей всех социальных, классовых, национальных и половых групп при подборе и расстановке кадров; 3) уважения человека и его достоинства; 4) командного единства; 5) правовой и социальной защищенности; 6) учета долгосрочной перспективы фирмы; 7) интеграции и сплоченности коллектива, основанный на воспитании коллектива в духе корпоративной, солидарной ответственности, понимания, что личная судьба каждого зависит от выживания фирмы, от правильно выбранной стратегии развития.

1. Государственное регулирование кризисных ситуаций

В современных условиях перехода к рыночным отношениям объектом государственного регулирования выступает аграрный бизнес. Прежде всего, для этих целей государство должно использовать такой экономический рычаг, как ценообразование. Необходим ввод залоговых (гарантированных) цен на основные виды сельскохозяйственной продукции и их использование в том случае, когда рыночные цены опускаются ниже их уровня. Этот минимальный для производителя уровень цены, гарантированный государством, повышает защищенность товаропроизводителя от колебаний рынка, а следовательно, и стабильность развития отрасли. Кроме того, государственные службы должны регулировать паритет между изменением залоговых цен на сельскохозяйственную продукцию и оптовых цен на ресурсы агропромышленного производства.

В условиях рынка государство должно проводить не политику ценообразования, а политику регулирования продовольственного рынка, создавая экономические предпосылки для развития сельскохозяйственного производства в нужных объемах и пропорциях. Цена при этом должна выступать средством, а не объектом государственного регулирования. Естественно, необходимо скорректировать структуру продовольственных товаров, а следовательно, и сельскохозяйственного сырья в соответствии с запросами местного населения.

Следовательно, нужна государственная программа защиты отечественных товаропроизводителей, которая обеспечивала бы им сбыт определенной части производимой продукции. Основные виды сельскохозяйственного сырья и продовольственных товаров, произведенные на месте, должны быть защищены от конкуренции со стороны более дешевых товаров, произведенных в других странах.

Подводя черту, следует заключить, что в России необходимо сформировать действенную систему стимулирования сельскохозяйственного производства, включающую налоговую, кредитную, ценовую системы. Государство должно взять под свой контроль жизненно важный сектор экономики – АПК России.

Параллельно государственной поддержке предстоит усовершенствовать и освоить рациональный механизм функционирования сельскохозяйственных предприятий, приспособленный к рыночной инфраструктуре, ввести в действие взаимовыгодный, справедливый характер экономических отношений этих аграрных формирований с предприятиями фондопроизводящих и перерабатывающих отраслей, торговых компаний.

Использование залоговых (гарантированных) цен на сельскохозяйственную продукцию не следует распространять только в пределах квот, установленных хозяйствам на конкретные виды продукции, как рекомендуется отдельными экономистами, что неизбежно привело бы к договорным отношениям между самими производителями, имеется в виду возможность перекупки продукции хозяйством, «не добравшим» квотируемый объем у товаропроизводителей, производство которых превысило доведенную квоту.

Другим важным рычагом государственного регулирования выступает политика кредитования. Прежде всего, необходимо, чтобы неукоснительно выполнялись основные принципы кредитования: возвратность, срочность, платность. Нельзя допускать впредь ошибок в банковской политике, которые приводили бы (как это имело место в 70-80-х гг.) к финансовой безответственности и недисциплинированности. Необходимо уяснить, что практика списания любых долгов сама по себе абсурдна. Лучше средства, выделяемые для списания задолженности, направить на создание более благоприятных условий развития производства, повышения его эффективности и на этой основе обеспечить вероятность возврата кредита.

Банковская система представляет двухъярусное строение: 1 ярус – центральный банк; 2 ярус – коммерческие, ипотечные (кредит под залог недвижимости), инновационные (кредитование нововведений), управляемые центральным банком. Коммерческий банк – это финансовое предприятие, которое покупает и продает деньги с целью получения дохода. Кредитование – это процесс предоставления денежных средств взаймы на определенных условиях. Кредит – это денежная сумма, которую предоставляют взаймы на определенных условиях.

По пассивным операциям банк аккумулирует временно свободные денежные средства. Пассив включает текущие счета (депозиты), срочные вклады, собственной капитал банка. Пассив определяет обязательства банка, поскольку требования на такую сумму могут предъявить его вкладчики. Активные операции банка связаны с размещением кредитов. В актив входят минимум наличных денег, резервы, ссуды и учтенные векселя, ценные бумаги государства. Актив характеризует финансовые возможности банка. Баланс означает равенство активов и пассивов банка.

Центральный банк выполняет следующие функции: 1) несет всю полноту ответственности за организацию и состояние денежной системы в стране; 2) в качестве стратегии создание условий для неинфляционного развития экономики.

Наконец, большое значение в стимулировании производства отводится системе налогообложения. Здесь следует не только укрепить аграрный сектор с помощью льготного налогообложения, но и защитить конечную продукцию АПК от внешней интервенции продуктов питания ужесточением налоговых пошлин и квот. Последнее обстоятельство способствует повышению конкурентоспособности местных товаропроизводителей, сохранению рабочих мест в аграрном секторе, сохранению валютных средств. Безусловно, в этой системе должна измениться роль земельного налога. Сегодня земельный налог рассчитывается исходя из суммы, которую землевладелец может заплатить, но никак не избыточный доход от лучшего местоположения и более высокого плодородия земель.

Необходимо перейти от использования налогов как средства формирования бюджетов к преимущественному использованию их как средства стимулирования хозяйственной и инвестиционной деятельности. Размер налога должен быть таким, чтобы он, с одной стороны, не подталкивал товаропроизводителя к скрытию дохода и не вызывал апатию к совершенствованию производственного процесса, а с другой стороны, «наполнял» бюджет государства до уровня, обеспечивающего процесс управления в стране и социальную защиту соотечественников.

Исторический опыт США и стран Западной Европы свидетельствует, что снижение налоговых ставок до разумных пределов приводило в этих государствах к увеличению абсолютной массы поступаемых в качестве налогов средств. Это происходит за счет расширения налогооблагаемой базы в результате улучшения политики стимулирования производства и, как следствие, повышения объемов производства и доходов товаропроизводителей. К тому же, чем богаче общество в целом, тем меньше требуется государству средств для социальной защиты граждан.

Варьируя размером процентных ставок по отдельным видам налогов, государство либо увеличивает поток инвестиций в производство, либо сдерживает его (в условиях насыщенного рынка). Так, прогрессивное налогообложение доходов физических лиц при более скромных отчислениях от прибыли (а по существующему законодательству прибыль, направляемая на развитие производства, вообще не облагается налогом) побуждает товаропроизводителей направлять денежные средства в производство, уводя тем самым из налогооблагаемой базы, и наоборот.

Все налоги в России подразделяются на три уровня: федеральные, региональные (республиканские, областные) и местные. К федеральным налогам относятся: налог на добавленную стоимость, акцизы, налог на операции с ценными бумагами, таможенные пошлины, платежи за пользование природными ресурсами, налог на прибыль, налог с доходов физических лиц, государственные пошлины, налоги в дорожные фонды и др. [11]. К областным налогам относятся: налог на имущество предприятий, плата за воду для предприятий и т.д. Местные налоги включают: налог на рекламу, земельный налог, налог на имущество с физических лиц, сбор за право торговли и др.

Все перечисленные налоги по способу их взимания можно разделить на прямые и косвенные. Прямые налоги непосредственно взимаются с конкретного налогоплательщика по заранее установленным нормативам в зависимости от уровня налогооблагаемой базы. Косвенные же налоги с конкретного производителя не взимаются, а включаются в стоимость продукции и перекладываются на потребителя этого товара (услуг). Сюда, прежде всего, относятся акцизы и налог на добавленную стоимость.