

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
1. КРИЗИСНЫЕ ЯВЛЕНИЯ В ЭКОНОМИКЕ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ СИСТЕМ.....	5
1.1. Определение кризиса, риска и неопределённости.....	5
1.2. Типы антикризисных процессов и варианты действий в кризисных ситуациях	9
1.3. Разработка антикризисной стратегии	11
1.4. Сущность антикризисного управления риском	17
1.5. Общие принципы снижения риска в антикризисном управлении предприятием	27
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	30
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	32

1. КРИЗИСНЫЕ ЯВЛЕНИЯ В ЭКОНОМИКЕ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ СИСТЕМ

1.1. Определение кризиса, риска и неопределённости

Первоочередным и важнейшим шагом, приступая к исследованию поставленной задачи, является необходимость дать определение главным понятиям, используемым в работе – понятиям кризиса, риска и неопределённости.

Кризис представляет из себя крайнее обострение противоречий в социально-экономической системе (организации), угрожающее её жизнестойкости в окружающей среде /1/.

Объективно кризис характеризуется множеством взаимосвязанных ситуаций, повышающих сложность и риск управления.

Кризисные ситуации, для которых не было принято соответствующих профилактических мер, могут привести к чрезмерному разбалансированию экономического организма предприятия с соответствующей неспособностью продолжения финансового обеспечения производственного процесса, что квалифицируется как банкротство предприятия.

Хотя кризисы не обязательно являются разрушительными и могут протекать с определенной степенью остроты, в целом они крайне негативно воздействуют на предприятие и снижают возможность эффективного управления таким предприятием. Опасность кризиса существует всегда и его необходимо предвидеть и прогнозировать.

В кризисных условиях у предприятия велика вероятность оказаться банкротом; отсутствуют условия и возможности для нормального производства, сбытовой деятельности, финансовых операций и других важнейших аспектов работы любого промышленного предприятия. При таком положении дел на предприятии, характеризующемся кризисом, возникает множество рисков разнообразных по содержанию, источнику проявления, величине вероятно-

ясняется и то, что среди исследователей нет единого мнения относительно определения категории «риск».

Это подтверждает анализ экономической литературы, посвященной проблеме риска, таких авторов как С.Жизнин, В.Абчук, Ю.Осипов А.Альгин и других.

Анализируя многочисленные определения риска, можно выделить следующие основные моменты, которые являются характерными для рискованной ситуации /3/:

- случайный характер события;
- наличие альтернативных решений;
 - известны или можно определить вероятности исходов и ожидаемые результаты;
- вероятность возникновения убытков;
- вероятность получения дополнительной прибыли.

Таким образом, категория «риск» определяется как угроза того, что фирма понесет потери в виде дополнительных расходов или получит доходы ниже тех, на которые она рассчитывала. Или по-другому можно сказать, что риск есть опасность потенциально возможной, вероятной потери ресурсов или недополучения доходов по сравнению с вариантом, который рассчитан на рациональное использование ресурсов /2/.

Кризис на предприятии – это процесс изменения, разрушения сложившейся структуры связей, отношений, входом из которого может стать либо заново сформированная структура связей, отношений либо ликвидация предприятия.

Чаще всего кризису предшествует появление определенных признаков, служащих предупреждением для специалистов, менеджеров организации: угроза целям и ценностям; сокращение времени на реакцию; необходимость неотложности, срочности действий; помехи в эффективном осуществлении производственного процесса, продвижении продукции к потребителю.

- снижение квалификации персонала, его мотивации;
- преобладание личных интересов менеджеров при возрастании их влияния;
- недостаточное знание конъюнктуры рынка, в особенности будущего (как покупателей, так и поставщиков);
- устаревшая структура управления, низкий уровень менеджера.

Следует различать управление предприятием в условиях потенциально возможного и наступившего кризиса. В первом случае должна быть создана система превентивного управления, позволяющая своевременно обнаруживать сигналы о формировании внутренних и внешних факторов и процессов, способных вызвать кризис, предвидеть его наступление.

Такая система базируется на результатах прогнозирования внешней и внутренней экономической конъюнктуры, разработке на этой основе долгосрочных и среднесрочных планов и активном встречном управлении, обеспечивающем своевременное погашение потенциально возможных негативных тенденций.

Система превентивного управления должна опережать и предотвращать неплатежеспособность и несостоятельность предприятия, обеспечивать устойчивое развитие предприятия на траектории экономического роста.

1.2. Типы антикризисных процессов и варианты действий в кризисных ситуациях

В условиях наступившего кризиса нужны механизмы, меры, направленные на поиск путей выхода из него, достижение «точки безубыточности», постепенного наращивания уровня рентабельности. Очевидно, что для этого понадобятся средства для покрытия неизбежных убытков, обоснования и реализации системы мероприятий, которые делятся на тактические и стратегические.

Тактические (оперативные) мероприятия могут быть защитными (сокращение расходов, закрытие неэффективных подразделений, сокращение

Изменение системы стимулирования деятельности персонала. Любой ценой необходимо сохранить ту часть персонала, которая оказывает определяющее влияние на качество продукции, конкурентоспособность производства (даже путем сокращения менее значимой части персонала, увеличения убытков предприятия и т. д.).

Ускоренная реструктуризация предприятия, под которой понимается изменение производственной, технологической, организационной структур, направленное на рост эффективности производства, повышение конкурентоспособности предприятия и продукции, инвестиционной привлекательности. Реструктуризация требует значительных затрат, затрагивает интересы практически всех работников, которые должны быть заинтересованы в ее проведении, так как она сопровождается появлением новых навыков, видов деятельности, новых подразделений, изменений в менеджменте.

1.3. Разработка антикризисной стратегии

Разработка антикризисной стратегии включает следующие задачи:

- глубокий анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия, имеющей целью выявление причин кризисного состояния фирмы;
- разработку концепции реструктуризации, основанной на знании перспективных областей предпринимательства, использовании проверенных на практике достижений менеджмента (гибкие системы планирования, программно-целевой подход, инновации в области управления персоналом и др.);
- гибкую тактику реализации концепции, основанную на применении современных технологий, системах планирования, маркетинга, взаимодействии с банками, биржами, кредиторами, должниками.

Для разработки и реализации эффективной антикризисной программы необходимо выбрать тип процесса изменения функционирования.

Третий тип изменений - эволюция, т. е. качественные изменения, происходящие без активного вмешательства управленцев, под влиянием тех естественных причин: творческой активности или, наоборот, стереотипов, - которые присущи данному коллективу.

Эволюция может быть продуктивной только в небольших коллективах на первых стадиях их существования, когда члены коллектива "заряжены" новыми идеями, реализуют их в собственной активности без прилагаемых извне усилий. Как только в данном коллективе нарабатываются определенные стереотипы деятельности, творческое стремление к новому уступает место консервации стереотипов. Коллектив вступает в стадию зрелости, и если на пути дальнейших эволюционных изменений не поставлена преграда активными управленческими действиями, стадия зрелости переходит в стадию упадка, поскольку наработанные и консервируемые стереотипы приходят в несоответствие с изменившейся внешней средой.

Большие коллективы, имеющие более жестко нормированную деятельность, могут не проявлять продуктивных эволюционных изменений даже на ранних стадиях. В этом случае, в силу действия известного в кибернетике закона возрастания энтропии, эволюционные изменения будут стремиться разрушить существующие формальные структуры путем создания не совпадающих с ними и не предназначенных "для дела" неформальных структур; при отсутствии энергичного управленческого вмешательства конечной точкой такой эволюции является анархия и развал производства.

В числе причин, порождающих эволюционные процессы, можно также назвать физический и моральный износ основных фондов, инфляцию, изменения рыночной конъюнктуры и другие. Большинство их них порождает деструктивные изменения.

Перечисленные 3 способа изменений представляют интерес в том отношении, что для их реализации, как правило, не возникает потребности в крупных инвестициях.

значительной части работников предприятия, интересы которых существенно затрагиваются проводимыми изменениями.

Продуцирование изменений - излюбленный способ реорганизаций как в "советский" период, так и в настоящее время. Этот способ может потребовать больших инвестиций, эффективность которых зависит от соотношения сроков окупаемости и того временного интервала, при котором сохраняется эффективность запущенного нового процесса в изменчивых условиях внешней среды. Для оценки эффективности продуцированных изменений необходимо рассматривать разные варианты проектов, которые могут иметь очень различающиеся показатели. По отношению к каждому проекту одной из важнейших является оценка реализуемости, определяемая по специально разработанной методике.

Пятый тип изменений - процесс развития, когда "ядро", инициирующее изменения, создается на добровольных началах внутри развивающейся организации и состоит из управленцев - не только руководителей, но управленцев в самом широком смысле - людей, желающих и имеющих возможность влиять на ситуацию в организации любым способом: убеждением, в том числе убеждением владельцев и руководителей, авторитетом и т. д.

Это "ядро" разрабатывает и реализует воздействия на протекающие процессы, исходя из анализа ситуаций, существующих в организации стереотипов деятельности, наличия материальных, кадровых, интеллектуальных, финансовых, энергетических и информационных ресурсов, возможного противодействия изменениям со стороны тех или иных лиц или групп, возможных побочных (незапланированных) эффектов проводимых мероприятий и других факторов реализуемости принимаемых решений.

Организация процессов развития - наиболее сложный путь проведения изменений, требующий особого сочетания формальных и неформальных структур в системе управления и привлечения консультантов особого рода - так называемых консультантов по процессу, но приводящий к созданию ор-

Итак, антикризисное управление, действительно отличается от управления в обычном режиме. Если весь арсенал подходов и методов последнего направлен на развитие и выживание предприятия в долгосрочном аспекте (что включает в себя, в том числе, и недопущение кризиса), то методы первого нацелены исключительно на преодоление уже назревшего кризиса, обеспечение выживания в краткосрочном аспекте. В такой трактовке антикризисное управление обретает реальный смысл.

В условиях кризиса наиболее сложной является проблема изыскания средств, источников финансирования инвестиционных проектов. Решающая роль в рыночной экономике принадлежит собственным и заемным средствам.

1.4. Сущность антикризисного управления риском

Антикризисное управление в значительной части решаемых проблем является рисковым. В кризисных ситуациях возникает множество рисков разнообразных по содержанию, источнику проявления, величине вероятности и размеру возможных потерь и негативных последствий для данного бизнеса, а иногда и экономики в целом. Все это обуславливает потребность создания системы управления риском с привлечением квалифицированных “рисковых менеджеров” — специалистов по управлению в рискованных ситуациях. Управление риском наиболее наглядно можно рассмотреть на методологической основе процесса выработки и реализации рискованных управленческих решений. Рисковыми, как уже отмечалось ранее, являются решения, принимаемые в условиях неопределенности, если известна вероятность достижения результата. Надо отметить, что целенаправленный процесс управления предполагает выполнение в логической последовательности взаимосвязанных управленческих функций (управленческих работ) по решению конкретной проблемы с использованием управленческих средств и методов воздействия на персонал, занятый в совместной производственно-хозяйственной деятельности. Поэтому результаты процесса управления материализуются в продукте и отража-

по всем содержательным аспектам риска: экономическим, социальным, экологическим, организационным, имиджевым, правовым.

Принятие решения содержит комплексное обоснование, как самого решения, так и принятой вместе с ним вероятности и параметров допустимого риска.

Организация и реализация включают виды управленческой деятельности по реализации риск-решения, в процессе которой выявляются новые аспекты проявления организационного риска (невыполнения, задержек и другого), что требует оперативного принятия мер. Контроль изменений в параметрах риска и корректировка могут иметь существенное значение в антикризисном менеджменте. Своевременность реакций и действий менеджера — главное условие стабилизации ситуации и снижения угрозы потерь.

Правая сторона схемы содержит основные средства воздействия, которые использует менеджер при управлении риском.

Стратегия управления — политика, обеспечивающая правомерность и допустимость риска конкретного вида в рискованных решениях, разрабатываемых применительно к конкретным социально-экономическим системам и ситуациям.

Критерии выбора риск-решения предусматривают разработку пределов (границ) риска, динамику изменения потерь (увеличения, снижения) в зависимости от объема продаж, размера затрат, изменения цен, инфляции и тому подобное.

Разработка путей и средств минимизации потерь, нейтрализации и компенсации негативных последствий риск-решений, страхование и другие возможности защиты от риска рассматриваются в антикризисном менеджменте как необходимые условия выработки и реализации риск-решений и используются, в той или иной степени, при выполнении работ на каждой стадии процесса управления риском.

менеджмента накоплено множество методов защиты от риска. Главное внимание рискowego менеджера направлено на наблюдение за параметрами риска до разработки и принятия решения и в ходе выполнения принятого решения, на быстрое реагирование в случаях отклонения параметров риска и принятие мер по снижению отрицательных последствий деятельности. На успешное выполнение данных функций в значительной степени могут оказать влияние маркетинговый подход в менеджменте и эффективная организация маркетинговой информации и коммуникаций.

В настоящее время широкое распространение получила диверсификация: развитие производств, находящихся на разных уровнях развития или в разных регионах страны, направление инвестиций в другие сферы деятельности, формирование параллельных структур по изготовлению различных модификаций изделий или для решения одной сложной проблемы /6/.

В российской экономике широко используют организационно-правовые формы с ограниченной ответственностью субъекта собственности, который рискует лишь производственными инвестициями, например, акциями, а не всем своим имуществом. Распределение риска между партнерами и снижение уровня риска для каждого партнера создается при взаимном владении акциями в условиях объединений, корпораций, финансово-промышленных групп (ФПГ). Так, например промышленные организации в составе ФПГ приобретают акции банка, защищая тем самым свои активы и получая льготы по кредитам. Банковская структура в составе ФПГ приобретает акции промышленных организаций, способствуя тем самым их развитию и осуществляя контроль за их деятельностью.

Используется новый взгляд на отношения с конкурентами. Крупные компании, например автомобильные корпорации США Ford, Chrysler, General Motors, прибегают к взаимовыгодному сотрудничеству и интеграции в автомобильном бизнесе. В России сходный процесс идет между крупными корпорациями топливно-энергетического и нефтегазового комплексов.

управления посредством имитационного и других видов моделирования. Иначе говоря, классификация рисков служит основой организации управления рисками. При этом следует отметить, что каждая производственно-хозяйственная система своеобразна, а состав рисков изменчив, поэтому на предприятии должна разрабатываться на основе общей своя система управления риском. Решение проблем риска становится профессиональным делом рискованных менеджеров. Классификация рисков выступает методологической базой для профессионального антикризисного управления.

Представим в укрупненном виде классификацию рисков в антикризисном управлении, по основным признакам, в таблице 1 /4/:

	континирования, экономико-математический, экспертный
--	--

Приведем отдельные примеры управленческого риска.

Инвестиционный риск — риск неопределенности возврата вложенных средств и получения дохода. Например, риск вложения средств в проект связан с неопределенностью его реализации, в связи с неполнотой и погрешностью исходных данных об условиях реализации, о величине затрат и результатов, с возникновением негативных ситуаций при проектировании (изменение конъюнктуры рынка), а также с воздействием факторов технического, коммерческого, политического характера

Финансовый риск - риск финансовой стратегии фирмы может быть выражен в величине потерь доходности ценных бумаг вследствие финансового кризиса и падения валютного курса и в вероятности возникновения такой ситуации. Следует отметить, что финансовые риски наиболее подвижны и разнообразны. Среди них выделяют риски: процентный, кредитный, валютный, неплатежеспособности, ликвидности, рыночный, инфляционный, финансовых злоупотреблений.

Маркетинговый риск конкурентной стратегии развития фирмы может быть выражен в потере доли рынка, в снижении объема продаж и размера прибыли, а также в величине вероятности проявления негативных изменений во внешней среде, например роста цен на энергоносители, повышения процентных ставок по кредитам.

Производственный риск — превышение текущих расходов предприятия в сравнении с бизнес-планом из-за непредвиденных ситуаций: простоев оборудования, недопоставки материалов. Вероятность возникновения таких ситуаций непосредственно связана со снижением уровня организации управления на предприятии из-за внешних и внутренних факторов.

1.5. Общие принципы снижения риска в антикризисном управлении предприятием

После идентификации и оценки рисков предпринимательского проекта, лицо принимающее решение должно определиться оп поводу отклонения проекта или его дальнейшей разработки.

Задача снижения риска предпринимательского проекта ставится как задача определения необходимых корректировок в организации проекта, не затрагивающих по возможности общей цели проекта, но повышающих его устойчивость к воздействию различных кризисных ситуаций.

При решении этой задачи исходят из следующих основных предпосылок: определенный уровень риска существует в каждой из областей деятельности, связанной с управлением проектом; снижение (уменьшение) риска в этих областях связано с определенными затратами.

Вопрос о выборе оптимальной политики, направленной на снижение риска, решается в рамках микроэкономической теории. Соответствующий результат гласит: оптимальная политика управления риском должна быть такой, чтобы предельные затраты на реализацию этой политики соответствовали предельной полезности, доставляемой ее применением /1/.

Однако, ввиду значительных информационных требований этот принцип трудно реализуем на практике. Фактически применяются более простые критерии, например, критерий минимума затрат на мероприятия по снижению риска до приемлемого уровня.

В конкретных случаях выбор средств снижения риска зависит от возможностей его предсказания. Так, известные, часто встречающиеся риски могут быть снижены с помощью специально разрабатываемых превентивных мер. Например, риск потери части активов предприятия вследствие хищений может быть снижен за счет установления сигнализации на складах, улучч-

Таблица 2 – Схема для выбора средств снижения риска

Возможные поте- ри прибыли, ре- сурсы	Вероятность возникновения кризисной ситуации		
	высокая	средняя	низкая
1. Сравнимы с суммой активов проекта	отвергнуть проект	отвергнуть проект	анализ путей снижения риска
2. Не превышает суммы расчетной выручки	превентивные меры	страхование риска	страхование риска
3. Не превышает суммы расчетной прибыли	превентивные меры	применение политики резервирования, самострахования	

Завершающим этапом в анализе средств снижения риска является формулировка общего плана управления риском проекта /9/.

Этот план должен включать: результаты идентификации всех областей риска проекта, перечень основных идентификаторов риска в каждой области; результаты рейтинговой оценки индикаторов риска, отражающих их значимость для достижения целей проекта; результаты статистического анализа риска, анализа чувствительности и глобального анализа риска принятия проекта; рекомендуемые стратегии снижения риска в каждой сфере деятельности, связанной с реализацией проекта; перечень процедур, обеспечивающих мониторинг рисков предпринимательского проекта.

снизить до возможно более низкого уровня. Снижение риска и управление им позволит не допустить усугубления кризиса, в котором находится предприятие.