

Е.В. МИШЕНИН, профессор,
Сумский государственный аграрный университет

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ КАК МЕХАНИЗМ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

В рыночной экономике всегда существует опасность кризиса, поскольку в управлении всегда существует риск, что социально-экономическая система (предприятие) развивается циклично, что меняет соотношение управляемых и неуправляемых процессов, изменяются потребности и интересы общества и отдельного человека.

Системный кризис экономики в целом, естественно, не может не отражаться на состоянии отдельного предприятия. Степень влияния внешнего кризиса на экономику предприятия в значительной мере зависит от:

- формы собственности (государственная, коллективная, частная);
- формы хозяйствования (акционерное общество, совместное предприятие, кооператив и т.п.);
- сферы его деятельности (производственная, коммерческая, страхования, консалтинговая и пр.);
- внутреннего организационно-экономического состояния (производственного, организационного и социального потенциала, профессионализма управления, уровня мотивации высокопроизводительного и творческого труда и др.).

Предприятие может успешно противодействовать внешним кризисным явлениям (факторам) или, наоборот, реагировать на них в сторону усиления негативных тенденций в собственном социально-экономическом развитии.

Причины возникновения кризиса (кризисных ситуаций) в деятельности предприятия могут быть внешними (экзогенными) и внутренними (эндогенными): первые связаны с тенденцией и стратегией макроэкономического и со-

циального развития, политической ситуацией в стране, вторые – с особенностями функционирования и развития организационно-экономического механизма предприятия в рыночных условиях хозяйствования.

Основными внешними (экзогенными) факторами экономического (финансового) кризиса на предприятия могут быть:

- спад конъюнктуры в экономике в целом;
- значительный уровень инфляции;
- неэффективная система государственного регулирования общественного производства.
- уменьшение покупательной способности населения;
- нестабильность хозяйственного и налогового законодательства;
- нестабильность финансового, фондового и валютного рынков;
- усиление конкуренции в отрасли и кризис отдельных отраслей;
- усиление монополизма на рынке;
- политическая нестабильность в стране, определяющая уровень эффективности внешнеэкономических отношений.

Внутренние (эндогенные) факторы экономического (финансового) кризиса можно систематизировать следующим образом:

- просчеты в экономической стратегии развития предприятия и ошибки в принятии соответствующих решений;
- низкий уровень организации производственных структур и менеджмента;

- недостаточно высокий уровень квалификации работающих;
- низкий уровень маркетинговой деятельности и, как следствие, потери рынков сбыта продукции;
- просчеты в сфере материально-технического снабжения;
- низкий уровень качества (например, экологичности технологии производства продукции);
- отсутствие эффективной инновационно-инвестиционной политики;
- дефицитный режим финансирования, который обуславливает, в частности, высокие процентные ставки кредита.

Для каждого предприятия существует свое соотношение внешних и внутренних факторов кризиса.

Управление предприятием как социально-экономической системой в определенной мере должно быть всегда антикризисным.

Антикризисное управление – это управление, в котором поставлено определенным образом предвидение опасности кризиса, анализ его симптомов, мер по снижению отрицательных последствий кризиса и использование его факторов для последующего развития.

Возможность антикризисного управления определяется в первую очередь человеческим фактором. Осознанная деятельность человека позволяет искать и находить пути выхода из критических ситуаций, концентрировать усилия на решении наиболее сложных проблем, использовать накопленный, в том числе тысячелетиями, опыт преодоления кризисов, приспособляться к возникающим ситуациям.

Кроме этого, возможность антикризисного управления определяется и знанием циклического характера развития социально-экономических систем. Это позволяет предвидеть кризисные ситуации, своевременно готовиться к ним.

Необходимость антикризисного управления определяется целями разви-

тия, в частности, устойчивого. Например, возникновение кризисных ситуаций в экологической деятельности предприятий заставляет искать и находить новые средства антикризисного управления, к которому относится и принятие решений об изменении технологии.

Сущность антикризисного управления выражается в том, что:

- кризисы в принципе можно прогнозировать и планировать (предвидеть, ожидать и вызывать);
- кризисные явления в определенной мере поддаются регулированию (их можно ускорять, отодвигать и смягчать);
- управление в условиях кризиса требует особых и специальных подходов;
- управление процессами выхода из кризиса способно ускорять эти процессы и минимизировать их последствия.

Главная цель антикризисного управления – выработка наименее рискованных управленческих решений, которые позволили бы достичь поставленных результатов хозяйствования с минимумом дополнительных средств и при минимальных негативных социально-экономических последствиях.

Антикризисное управление предприятием представляет собой модель состоящую из отдельных блоков [1]: системы антикризисного управления; процессов антикризисного управления; механизмов антикризисного управления.

Система антикризисного управления должна обладать особыми свойствами. Главными из них являются:

- гибкость и адаптивность, которые чаще всего присущи матричным системам управления;
- склонность к усилению неформального управления, мотивация энтузиазма, терпения, уверенности;
- диверсификация управления, поиск наиболее приемлемых типологических признаков эффективного управления в сложных кризисных ситуациях;

- снижение централизации для обеспечения своевременного ситуационного реагирования на возникающие проблемы;

- усиление интеграционных процессов, позволяющих концентрировать усилия и более эффективно использовать потенциал компетенции.

Особенности процессов и технологий антикризисного управления:

- мобильность и динамичность в использовании ресурсов, проведении изменений, реализации инновационных программ;

- осуществление программно-целевых подходов в технологиях разработки и реализации инновационных программ;

- повышенная чувствительность к фактору времени в процессах управления;

- усиление внимания к предварительным решениям и выбор альтернатив поведения и деятельности.

Механизмы антикризисного управления, характеризующие специфические средства воздействия, также имеют свои особенности.

В механизме антикризисного управления приоритеты должны отдаваться:

- мотивированию, ориентированному на антикризисные меры экономии ресурсов, избеганию ошибок, глубокому анализу, профессионализму и пр.;

- установка на оптимизм и уверенность;

- интеграции по ценностям профессионализма;

- инициативности в решении проблем и поиску наилучших вариантов развития;

- корпоративности, поиску и поддержке инноваций.

Особенности системы, процессов и механизмов антикризисного управления находят отражение в стиле управления, который надо понимать не только как характеристику деятельности менедже-

ра, но и как обобщенную характеристику всего управления. Стиль антикризисного управления характеризуется: профессиональным доверием, целеустремленностью, антибюрократичностью, исследовательским подходом, самоорганизацией, принятием ответственности.

Характеристика антикризисного управления включает его функции – виды деятельности, которые отражают предмет управления и определяют его результат. Выделяют следующие функции: предкризисное управление, управление в условиях кризиса, управление процессами выхода из кризиса, стабилизация неустойчивых ситуаций (обеспечение управляемости), минимизации потерь и упущенных возможностей, своевременное принятие решений.

Для успешной организации управления на уровне предприятия при возникновении кризисных явлений и ситуаций необходимы:

- диагностирование и оценивание параметров кризиса;

- организация антикризисного стратегического и тактического планирования;

- постоянное отслеживание внешней и внутренней ситуации, выявление факторов, способных вызвать кризис;

- создание резервов финансовых и материальных ресурсов;

- сокращение текущих расходов предприятия;

- диверсификация деятельности;

- активная инновационная политика как основной механизм выхода из кризиса.

По мнению современных менеджеров, только активная инновационная политика в сочетании с использованием инвестиций для внедрения новых технологий, продуктов и товаров позволяет решать проблемы выхода из кризисной ситуации.

Существуют разные стратегии развития антикризисного управления.

Наиболее важными являются следующие:

- предупреждения кризиса, подготовки к его появлению;
- выжидания зрелости кризиса для успешного решения проблем его преодоления;
- противодействия кризисным явлениям, замедления его процессов;
- стабилизации ситуаций посредством использования резервов;
- рассчитанного риска;
- последовательного вывода из кризиса;
- предвидения и создания условий устранения последствий кризиса.

Изучение опыта преодоления кризисных ситуаций позволяет сформулировать некоторые общие, обязательные для каждого предприятия, процедуры, на основании которых можно выделить два наиболее распространенных вида тактики: защитную и наступательную. Защитная тактика основана на проведении сберегающих мероприятий, направленных на сокращение всех расходов, связанных с производством и сбытом, что приводит к сокращению производства в целом.

Более эффективна наступательная тактика, т.е. проведение не столько оперативных, сколько стратегических мероприятий. В этом случае наряду с ресурсосберегающими мероприятиями проводится активный маркетинг, изучение и завоевание новых рынков сбыта, установление более высоких цен, увеличение расходов на совершенствование производства за счет его модернизации, обновления основных фондов, внедрения инновационных технологий.

Наиболее действенным способом предотвращения банкротства предприятий в антикризисном управлении является санация. Экономическая сущность санации заключается в следующем: санация – это система финансово-экономических, производственно-технических, организационно-правовых и соци-

альных мероприятий, направленных на достижение или восстановление платежеспособности, ликвидности, прибыльности и конкурентоспособности предприятия-должника в долгосрочном периоде (определение дано ведущими зарубежными экономистами – Н. Здравомыслов, Б. Бекенферде, М. Гелинг). Таким образом, санация – это совокупность всех возможных мероприятий, которые способны привести предприятие к финансовому оздоровлению [2].

Особое место в процессе санации занимают мероприятия финансово-экономического характера, отражающие финансовые отношения, которые возникают в процессе мобилизации и использования внутренних и внешних финансовых источников оздоровления предприятий.

Источниками финансирования санации могут быть средства, привлеченные на условиях кредита или на условиях собственности; на возвратной или безвозвратной основе.

Целью финансовой санации является покрытие текущих убытков и устранение причин их возникновения, возобновление или сохранение ликвидности и платежеспособности предприятий, сокращение всех видов задолженности, улучшение структуры оборотного капитала и формирование фондов финансовых ресурсов, необходимых для проведения санационных мероприятий производственно-технического характера.

Производственно-технические санационные мероприятия связаны с модернизацией и обновлением производственных фондов, снижением трудоемкости и себестоимости продукции, повышением ритмичности производства, улучшением качества (экологичности) продукции, расширением ее ассортимента.

Организационно-правовые мероприятия направлены на совершенствование организационной структуры предприятия, организационно-правовых

форм бизнеса и хозяйствования, повышение качества менеджмента, укрепление дисциплины.

Санационные мероприятия социального характера связаны, в первую очередь, с процессами увольнения работающих. Социальный план проекта санации должен предусматривать взвешенную политику увольнения, систему переподготовки кадров, поиск и предложение альтернативных рабочих мест, дополнительные выплаты по безработице, рабочим, работающим во вредных условиях производства, предоставление уволенным пособий.

Процесс организации санации предприятий можно представить основными функциональными блоками:

1. Разработка санационной концепции и плана санации.
2. Проведение санационного аудита.
3. Менеджмент санации.
4. План санации, который может включать следующие разделы:

А. Общая характеристика предприятия (правовая форма, организационная структура, форма деятельности и т.п.).

Б. Анализ исходной ситуации (анализ финансово-хозяйственной ситуации, оценка потенциала и т.п.).

В. Стратегия санации, оперативная программа.

Н.А. ПОДЛУЖНАЯ,
ДонНТУ

ВЫБОР КРИТЕРИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Обеспечение экономической безопасности предприятия (ЭБП) является одной из главных его задач. Этап формирования новых экономических отношений характеризуется недостаточным использованием производственных мощностей, увеличением степени износа

- Г. План санационных мероприятий.
- Д. Оценка эффективности санации.

Санационный аудит проводится на предприятиях, которые находятся в финансовом кризисе. Главная его цель – оценить санационную способность предприятия на основе финансово-экономического анализа и имеющейся концепции.

Менеджмент санации – это система антикризисного управления, которая заключается в эффективном использовании организационно-экономического и финансово-кредитного механизмов с целью предотвращения банкротства и финансового оздоровления.

Антикризисное управление на предприятии может вводиться в случае кризиса и признания предприятия банкротом. Институт банкротства является важнейшим элементом механизма рыночной экономики.

Список литературы

1. Антикризисное управление / Под ред. Э.М. Короткова. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 432 с.
2. Терещенко О.О. Фінансова санация та банкрутство підприємств. – К.: КНЕУ, 2000. – 412 с.

основных фондов, реструктуризацией и диверсификацией промышленного производства. В этих условиях многие предприятия лишились собственных оборотных средств, прежде всего, за счет увеличения дебиторско-кредиторской задолженности и, как следствие, непла-