|  |  |
| --- | --- |
| **УДК 338.242.2** | |
|  | **Н.В. Романюк,** *к.э.н., доц.,*  **Л.А. Угничева**  *ГОУ ВПО «Донецкий национальный технический университет»,*  *Донецк, Донецкая Народная Республика*  ***N.V. Romanyuk,*** *Assoc., Ph. D.,*  ***L.A. Ugnicheva***  *Donetsk National Technical University*  *Donetsk, Donetsk People's Republic* |
|  |  |
| АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ: ПУТИ ВЫХОДА  ПРЕДПРИЯТИЯ ИЗ КРИЗИСА | |
|  | |
| **ANTI-CRISIS MANAGEMENT: WAYS TO EXIT THE ENTERPRISE FROM THE CRISIS** | |

*Аннотация. В статье представлены теоретические аспекты антикризисного управления предприятием и предложены меры по выведению предприятия из кризиса. На сегодняшний день данная тема является актуальной, так как в ней освещаются проблемы и пути выведения предприятия из кризисной ситуации.*

*Ключевые слова: антикризисное управление, кризис, стратегия предприятия.*

*Abstract. The article presents the theoretical aspects of the crisis management of the enterprise and proposed measures to remove the enterprise from the crisis. Today, this topic is relevant, as it highlights the problems and ways to get the company out of a crisis situation.*

*Keywords: crisis management, crisis, enterprise strategy.*

**Постановка проблемы.** В настоящее время мировая экономика и политика находятся в очень нестабильном состоянии. Это оказывает непосредственное влияние и на состояние предприятий: финансовая неустойчивость, нарушение деловой активности. Как следствие, возникновение кризисной ситуации и банкротство предприятия. Рыночная реформа и введение в практику процедуры банкротства привели проблему эффективности организации антикризисного управления предприятием к ее глобальной значимости.

Основной задачей процедуры банкротства, на сегодняшний день, является обеспечение развития экономики, как на государственном, так и на региональном уровне за счет восстановления платёжеспособности хозяйствующего субъекта. Для этого на законодательном уровне предусмотрены определённые процедуры банкротства: наблюдение, финансовое оздоровление и внешнее управление.

**Анализ предшествующих исследований и публикаций.**

Исследованием проблематики антикризисного управления и практики реализации теοретико-метοдологических положений этой сферы занимались как зарубежные, так и отечественные ученые, а именно Ансофф И., Энтони Р., Друкер П., Баринов В.A., Грачев А.В., Фатхутдинов Р.А., Ефимова О.В., Сурнин В.С., Ковалев В.В., Уткин Э.А., Коротков Э.М., Шеремет А.Д., Крейнина М.Н., Родионова Н.B., Жарковская Е.П., Селезнева Н.Н., Шабашев В.А. и др.

**Целью исследования** является рассмотрение теоретических основ и анализ механизма антикризисного управления предприятием.

**Основные результаты исследования.** Успешное выведение предприятия из сложившейся кризисной ситуации либо применение превентивных мер называется антикризисным управлением. Данный термин возник сравнительно недавно и означает новый тип управления, который большинство авторов используют применительно к организациям, уже находящимся в зане кризисного состояния или банкротства [1].

Антикризисному управлению присущи особенности, связанные с приведением антикризисных процедур, которые зависят от уровня хозяйственной деятельности, особенностей функционирования организации, экономической политики управления государством и регионами.

Основными направлениями антикризисного управления на уровне субъекта хозяйствования являются постоянный мониторинг финансово-экономического состояния предприятия, разработка новых управленческих, финансовых и маркетинговых стратегий, снижение постоянных и переменных затрат, повышение производительности труда, привлечение средств учредителей, усиление мотивации персонала [2].

В процессе деятельности предприятия его финансовое состояние может измениться как в лучшую, так и в худшую сторону. В самой неблагоприятной ситуации – может стать кризисным. Чтобы предотвратить ухудшение состояния предприятия и предупредить банкротство, необходимо выяснить причины этого ухудшения. Для изучения причин кризиса, различные авторы предлагают провести текущий анализ финансового состояния предприятия. Данный анализ проводится с использованием статистических и методологических методов и необходим для поиска наилучших путей решения проблем кризисного предприятия:

– предварительная оценка финансового состояния (рис. 1);

– анализ ликвидности;

– анализ финансовой устойчивости;

– анализ прибыльности;

– анализ динамики основных показателей;

– анализ убытков предприятия;

– анализ вероятности банкротства [3].

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **1. Анализ финансового состояния предприятия** | | |
| Фин. независимость | Платежеспособность | Оборачиваемость |
| **2. Анализ рентабельности и финансовых результатов** | | |
| Прибыль | Рентабельность  продукции | Рентабельность активов |
| **3. Анализ затрат на производство и себестоимости продукции** | | |
| **4. Анализ наличия и использования ресурсов** | | |
| Трудовых | Материальных | Основных фондов |
| **5. Анализ организационно-технического уровня производства** | | |
| **6. Анализ показателей объема выпуска (продаж) продукции** | | |

Рис.1. Последовательность комплексного экономического анализа [4]

На основании комплексного анализа финансового состояния можно сделать предварительные выводы о причинах кризисного состояния предприятия и направлениях его выхода из кризиса. Следующим шагом в управлении неплатежеспособным предприятиям является стабилизация его финансового состояния.

В условиях внутреннего финансового кризиса особенностью управления предприятием является необходимость использования методов и подходов управления, которые существенно отличаются от управления в стабильной обстановке. Антикризисное управление не должно ограничиваться простым повышением производительности труда, сокращением затрат, поиском новых рынков капитала, расширением или сужением товарных линий, улучшением качества продукции, реструктуризацией активов и пассивов компании, совершенствованием маркетинговой политики и прочее. Все эти вопросы необходимо держать на контроле постоянно, независимо от положения, в котором находится предприятие. Антикризисное управление требует, чтобы менеджеры предпринимали непривычные методы для организации деятельности предприятия, которое находится в кризисной ситуации. Комплекс таких средств, безусловно, зависит от конкретных причин, которые привели к финансовым трудностям на предприятии. Все действия, которые необходимо предпринять для управления предприятием в кризисной ситуации, соответствуют принципам и требованиям международного стандарта ISO 9001:2015. Что еще раз подтверждает универсальность данного стандарта [5].

1. Необходимо создать аналитическую группу, члены которой обязаны подчиняться только непосредственно владельцам компании. Создание подобной аналитической группы целесообразно проводить с привлечением независимых аудиторов, бизнес-консультантов и иных специалистов. В то же время все специалисты и старшие должностные лица компании, чья деятельность будет проверяться, обязаны в полной мере содействовать работе привлеченных экспертов, предоставляя им всю необходимую информацию и обеспечивая наиболее благоприятные условия труда.

Задачи, которые должны быть решены аналитической группой:

– диагностика и распознавание кризисной ситуации;

–  определение кризисного «очага» (устаревшие технологические процессы, неконтролируемый рост издержек, неграмотное позиционирование товара на рынке);

– разработка способов «лечения»;

– составление комплексного плана по преодолению кризиса;

–  обеспечение экстренной внутренней и внешней коммуникации для преодоления организационных барьеров, оперативного общения с персоналом для поддержания морального духа с партнерами (потребителями, поставщиками) для поддержания их имиджа;

–  прогнозирование и оценка внешней и внутренней среды и финансово-экономического состояния предприятия;

–  разработка мер противодействия кризису, внедрения запланированных мероприятий, проведение оперативных внутренних аудитов деятельности предприятия.

2. «Ручное управление» или делегирование полномочий. Во избежание утечек финансовых и материальных ресурсов, необходимо максимально централизовать принятие всех решений, которые влияют на движение материальных ресурсов организации, а также связанные с кадровыми перестановками (набор, увольнение персонала).

Не всегда в кризисных ситуациях необходима крайняя централизация власти и ресурсов. Переход к децентрализованному управлению требует контроля над всеми видами деятельности. Это требует надежной, полноценной и своевременной управленческой отчетности, внедрения системы показателей для оценки проделанной работы предприятия и обеспечения личной ответственности за их достижение, введения процедур регулярного контроля за результатами.

В случае, если целевые показатели значительно отклоняются от установленного, то управляющая компания должна быть тут же включена в оперативное управление проблемной областью, вплоть до передачи соответствующей функции из центра.

Децентрализация – не самый простой способ осуществления управления в кризисной ситуации. Но его преимущества очевидны, тем более для финансового директора, так как он лицо, ответственное за результат.

3. Отчетность. Необходим радикальный пересмотр принятых форм внутренней отчетности, ее приоритетных показателей и способов их расчета. Во многих случаях оценка работы отдельных сотрудников или структурных подразделений основывается на объемах продаж или других количественных показателях, которые нередко лишены качественных оценок. Чтобы избежать неточных оценок управленческой деятельности, необходимо принимать отчеты, основанные на объективной информации о выполненной работе. Поэтому, прежде всего, следует учитывать показатели движения денежных средств и уровень выплачиваемой прибыли (рентабельности). Лишь только эти показатели отчетности способны дать реальную оценку деятельности центра прибыльности и организации в целом.

4. Детализация. Составленные подробные отчеты главных отделов или территориально распределенных структурных подразделений организации в период кризисной обстановки на предприятии обязаны содержать максимальный объем оперативной информации обо всех существенных изменениях в структуре баланса и финансовых показателях. Наличие такой детализации позволит не только быстро централизованно реагировать на нежелательные явления, но и своевременно предоставит необходимые данные их непосредственным руководителям.

5. Сжатие во времени. В кризисной ситуации периодичность отчетов о работе внутренних отделов или филиалов (бухгалтерских балансов, бюджетов, ведомостей, состояния долга) следует сократить от 7 до 10 дней, а при необходимости – до более короткого временного периода.

6. Первый секвестр. Первым делом целесообразно сократить (заморозить) затраты, связанные с развитием долгосрочных областей: исследования и разработки, капитальное строительство, перспективные маркетинговые и другие различные инвестиции, срок окупаемости которых превышает один год. Прежде чем оправдывать причины кризиса, не должно быть массовых увольнений или смены персонала, а набор новых кадров, в данный период, стоит временно прекратить.

7. Корректировка планов. Прежде всего, первоначальные планы развития должны быть скорректированы. Отличие дальнейшей корректировки от составления бизнес-плана «с чистой страницы» заключается в том, что, к примеру, сокращение каких-либо областей или видов деятельности приводит к высвобождению ранее накопленных ресурсов. Расширение прибыльных площадей и бизнес-операций, напротив, всегда связано с необходимостью привлечения дополнительного капитала. Важно осуществить их взаимную гармонизацию в случае возникновения этих двух разноплановых процессов. В то же время ресурсы не следует сокращать, а трансформировать в зависимости от инвестиционных приоритетов. Данное утверждение касается как кадровой политики, так и материального обеспечения производственного процесса на предприятии.

8. Применение «шоковой терапии». Если в компании или в структурном подразделении наблюдается дефицит бюджета, необходимо не сокращать расходы, а увеличивать доходы. Основная часть финансовых планов крупных предприятий представляет собой так называемые «гибкие бюджеты», которые предусматривают зависимость уровня расходов от уровня доходов в процентном соотношении. Из чего следует, что снижение затрат чаще всего происходит в одинаковом соотношении по всем направлениям. В случае системного финансового кризиса данный подход к управлению расходами представляется ошибочным, поскольку всевозможные затраты совершенно по-разному влияют на размер прибыли компании. В кризисном состоянии важнее сократить одни расходы и увеличить другие, что позволит получить «быструю» прибыль. Объем и скорость такой прибыли будет прямо пропорциональна величине риска, связанного с ней. И тут крайне важно сделать правильный выбор. Чаще всего такой выбор делается на маркетинговые затраты (агрессивная реклама, нетрадиционные методы продаж, переход на другие рынки).

9. «Ва-банк». В зависимости от сложившейся ситуации дополнительные расходы в отдельных приоритетных областях не могут быть полностью профинансированы только за счет внутренней экономии на других расходах. Должна использоваться в кризисной ситуации в полной мере возможность привлечения кредитных ресурсов. В данном случае компания подвергается значительному финансовому риску, но ставка – выход из кризиса – тоже значительна. Минусом этого «экстремального» метода является наличие объективных сложностей при получении кредита, поскольку финансовый кризис предприятия часто означает его фактическое банкротство. Вследствие этого, привлечь кредит под приемлемый процент довольно проблематично.

10. Изменить ориентацию. Неправильный выбор основных критериев эффективности работы является довольно распространенной причиной финансовых сбоев на предприятиях. К примеру, некоторые компании могут сосредоточиться на валовых доходах или росте производства, другие – на завоевании или монополизации рынка. Следующие два ключевых показателя эффективности (результаты) заслуживают наибольшего внимания в компании: величина денежной прибыли и уровень рентабельности совокупного капитала. Эти показатели должны быть определены на основе денежных потоков предприятия. Например, реальная прибыль – это разница между положительными и отрицательными денежными потоками, а рентабельность объективнее определять как отношение этой денежной прибыли ко всем денежным расходам.

Именно поэтому основным объектом реформ в кризисной ситуации должны стать критерии эффективности и оптимальности, определяемые в отношении всех бизнес-операций.

Как известно, не может быть единого рецепта для всех предприятий по преодолению кризиса. И чтобы предприятие могло выжить в кризисных условиях, необходимо вооружиться стратегией, тактикой и программой действий.

**Вывод.** Антикризисное управление – это система управления предприятием, которая ориентирована на недопущение кризисных ситуаций или вывод предприятия из кризиса с помощью разработки единственно правильной стратегии и контролем реализации всех ее разделов. Разработка стратегии должна основываться на финансовых возможностях предприятия. Для превентивного антикризисного управления необходима комплексная экспертная оценка текущего состояния предприятия.

|  |  |
| --- | --- |
|  | |
| **Список литературы** | |
|  | Ларионов, И.К. Антикризисное управление: Монография / И.К. Ларионов. - М.: Дашков и К, 2013. - 380 c. |
|  | Беляев, А.А. Антикризисное управление.: Учебник для студентов вузов / А.А. Беляев, Э.М. Коротков. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. - 319 c. |
|  | Коротков, Э.М. Антикризисное управление: Учебник для бакалавров / Э.М. Коротков. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 406 c. |
|  | Ряховская А.Н. Антикризисное управление в современных условиях [Электронный ресурс]: Текст научной статьи по специальности «Экономика и экономические науки» –Место издания: Сyberleninka, №6 (141) 2013. – Режим доступа: URL. – Примечание («https://cyberleninka.ru/article/v/antikrizisnoe-upravlenie-v-sovremennyh-usloviyah-problemy-napravleniya-resheniya»). |
|  | Балдин, К.В. Антикризисное управление: макро- и микроуровень: Учебное пособие / К.В. Балдин. - М.: Дашков и К, 2013. - 268 c. |