|  |  |
| --- | --- |
| **УДК 658.155** | |
| **ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ КРИЗИСНЫМИ ЯВЛЕНИЯМИ НА СОВРЕМЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ** | |
|  |  |
|  | **Е.Э. Гашутина, Ю.В. Фомин**  *ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики»,*  *г. Донецк* |

*Аннотация. В статье определены причины, обусловливающие возникновение кризисных явлений на предприятии; проанализированы основные показатели финансово-экономической деятельности предприятия для диагностики кризисных явлений; разработана стратегия управления кризисными явлениями на современном предприятии; предложены организационно-экономические направления реализации стратегии управления кризисными явлениями.*

*Ключевые слова: кризисные явления, банкротство, стратегия управления, платежеспособность, рентабельность.*

*Summary. The reasons causing emergence of the crisis phenomena in the enterprise are identified in the article; the main indicators of financial and economic activities of the enterprise for diagnostics of the crisis phenomena are analyzed; the strategy of management of the crisis phenomena at the modern enterprise are developed; organizational and economic directions of strategy realization of management of the crisis phenomena are offered.*

*Keywords:crisis phenomena, bankruptcy, strategy of management, solvency, profitability.*

**Постановка проблемы.** На сегодняшний день под влиянием экономического кризиса предприятия пытаются достичь увеличения прибыли не с помощью правильного экономического расчета, снижения себестоимости продукции, а постоянным повышением цен на продукцию. Таким способом отдельные предприятия временно достигают желаемых результатов, но в целом этот подход приводит к углублению влияния кризисных явлений и, в конечном итоге, к банкротству. С целью выявления признаков кризисного состояния и оценки угрозы банкротства необходимо проводить своевременную диагностику экономического положения предприятия, результатом которой должна быть стратегия управления кризисными явлениями, позволяющая повысить рыночную стоимость предприятия и достичь оптимальной прибыльности. Таким образом, формирование стратегии управления кризисными явлениями является одним из главных современных инструментов антикризисного управления на предприятии.

**Анализ предшествующих исследований и публикаций.** Проблему формирования стратегии управления кризисными явлениями на предприятии изучали такие ученые и исследователи, как: Г. Александров [1],   
Т. Голубева [3], Ю. Гордеева [4], В. Казакова [5], А. Копилюк [6],   
Н. Любушин [7], И. Мазур [8], В. Москаленко [9], А. Панов [10],   
Ю.В. Петленко [11], Т. Тарасенко [12], И. Тарент [13], А. Шегда [14]. Среди зарубежных ученых проблему управления кризисными явлениями изучали З. Боди, Р. Мертон [2], М. Портер [15].

Г. Александров [1], Т. Голубева [3], Ю. Гордеева [4] изучали аспекты антикризисного управления и управление финансовой стабилизацией предприятия в условиях влияния внешних и внутренних факторов.  
В. Казакова [5], А. Копилюк [6], Н. Любушин [7] исследовали методологические подходы к анализу и оценке ликвидности и платежеспособности предприятия. И. Мазур [8], В. Москаленко [9],   
А. Панов [10] акцентировали внимание на организации финансовой службы предприятия в современных рыночных условиях. Ю.В. Петленко [11],   
Т. Тарасенко [12], И. Тарент [13], А. Шегда [14] установили взаимосвязь между стратегическим управлением предприятия и возникновением кризисных явлений и банкротства. З. Боди, Р. Мертон [2], М. Портер [15] анализировали современную систему антикризисного финансового управления на предприятии. Однако, проблема управления кризисными явлениями на предприятии в рыночных условиях остается недостаточно решенной и требует исследования современных организационно-экономических аспектов формирования стратегии управления кризисными явлениями на предприятии. Это предопределяет актуальность данной темы и необходимость разработки практических рекомендаций по организации управления кризисными явлениями на предприятии.

**Целью исследования** является исследование организационно-экономических аспектов формирования стратегии управления кризисными явлениями на современном предприятии.

**Основные результаты исследования.** На современном этапе развития рыночной экономики в финансово-хозяйственной деятельности предприятия могут возникать кризисные явления. Кризисные явления означают организационно-управленческую и финансово-экономическую несостоятельность предприятия, проявляющуюся в превышении расходов на производство продукции над выручкой от ее реализации, которая ведет к его банкротству.

Для преодоления возникновения кризисных явлений на предприятии необходимо применять систему маркетинговых мероприятий и методы стратегического планирования, учитывающих рыночную ситуацию и активно влияющих на нее. Проведение диагностики кризисных явлений обеспечит поиск рациональных решений по преодолению существующей кризисной ситуации на предприятии.

На сегодня классификация видов кризисных явлений в деятельности предприятия является основой для эффективного использования финансовых ресурсов и определения дальнейшей стратегии предприятия (табл. 1) [7].

Таблица 1

Классификация видов кризисных явлений в деятельности субъекта хозяйствования

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Вид кризиса | Вид кризисных явлений в деятельности субъекта хозяйствования | Классификационный признак |
| Стратегический  кризис | Кризисные явления в организационо-управленческой деятельности предприятия | На предприятии разрушен производственный потенциал и отсутствуют долгосрочные факторы успеха в управленческой деятельности предприятия. |
| Кризис прибыльности | Кризисные явления в финансово-экономической деятельности предприятия | Систематическая убыточность деятельности уменьшает собственный капитал и это приводит к неудовлетворительной структуре баланса. |
| Кризис неплатежеспособности (ликвидности) | Кризисные явления в хозяйственной деятельности предприятия | Предприятие является неплатежеспособным или существует реальная угроза потери платежеспособности и банкротства. |

Кризисные явления в деятельности предприятия порождают финансово-экономическую несостоятельность. Угрозу неплатежеспособности и банкротства предприятия на практике связывают с фазами кризисных явлений, под которыми понимают разбалансированность деятельности предприятия и ограниченные возможности его влияния на финансово-экономические отношения. Различают следующие фазы кризисных явлений (рис. 1) [4-5]:

Фазы кризисных явлений

Фаза I - фаза, которая непосредственно не угрожает функционированию предприятия (при условии реализации антикризисного управления);

Фаза II - фаза, которая угрожает дальнейшему существованию предприятия и требует проведения финансовой санации;

Фаза III - кризисное состояние, которое не совместимо с существованием предприятия и приводит к его ликвидации.

Рисунок 1 – Фазы кризисных явлений в деятельности предприятия

Идентификация фазы кризисных явлений является необходимой предпосылкой правильной и своевременной реакции руководителя предприятия. Однако, в некоторых случаях руководители предприятий не могут своевременно адаптироваться к новым условиям хозяйствования из-за отсутствия кадров должной квалификации, финансовых средств, практических знаний и навыков.

Проанализируем внешние и внутренние причины, обусловливающие возникновение кризисных явлений на предприятии (рис. 2) [8-10].

Анализ причин возникновения кризисных явлений на предприятии

Внешние причины

Внутренние причины

Спад конъюнктуры в экономике в целом

Отсутствие стратегической направленности предприятия

Значительный уровень инфляции

Нестабильность хозяйственного и налогового законодательства

Нестабильность финансовых и валютных рынков

Усиление конкуренции в отрасли

Кризис отдельной отрасли

Усиление монополизма на рынке

Дефицит квалифицированных кадров в структуре предприятия

Низкий уровень менеджмента

Низкий уровень маркетинга и потеря рынков сбыта

Неудовлетворительное использование ресурсов

Непродуктивное содержание лишних рабочих мест

Рисунок 2 – Анализ причин возникновения кризисных явлений на предприятии

Анализ причин, способствующих возникновению кризисных явлений на предприятии, является одним из необходимых этапов процесса антикризисного управления предприятием, поскольку именно результат анализа факторов дает возможность определить степень развития кризисных явлений и риск угрозы банкротства, а также оценить финансово-экономическую деятельность хозяйствующего субъекта с учетом его будущей платежеспособности.

Таким образом, эффективное управление кризисными явлениями на предприятии требует от руководителей аналитического и стратегического мышления, умение заранее предвидеть результаты принятых стратегических решений.

Для проведения статистического и расчетно-аналитического способа выявления кризисных явлений систематизируем показатели финансово-экономической деятельности на примере МЧП «Талисман» (табл. 2).

Таблица 2

Показатели финансово-экономической деятельности предприятия

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Условн. обознач. | Норм.  знач. | Фактические значения | | | | | | | Отклонение от норматива | | | | |
| Период, годы | | | | | | | | | | | |
| 2013 | | | 2014 | 2015 | | | 2013 | | 2014 | 2015 | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | | | 5 | 6 | | | 7 | | 8 | 9 | |
| Анализ ликвидности предприятия | | | | | | | | | | | | | | |
| Коэффициент текущей ликвидности | Ктл | 1-1,5 | 0,14 | | | 0,44 | 0,79 | | |  | |  |  | |
| Коэффициент абсолютной ликвидности | Кал | 0,2-0,3 | 0,13 | | | 0,45 | 0,79 | | |  | |  |  | |
| Коэффициент быстрой ликвидности | Кбл | 0,8-0,9 | 2,70 | | | 2,80 | 1,75 | | |  | |  |  | |
| Анализ коэффициентов финансовой устойчивости | | | | | | | | | | | | | | |
| Коэффициент автономии | Кавт | < 0,5 | | 0,07 | 0,06 | | | 0,19 |  | |  | | |  |
| Коэффициент финансирования | Кф | < 1 | | 0,40 | 0,01 | | | 0,36 |  | |  | | |  |
| Коэффициент маневренности | Кман | ≤ 1 | | 0,72 | 2,64 | | | 2,21 |  | |  | | |  |
| Анализ показателей деловой активности | | | | | | | | | | | | | | |
| Коэффициент оборотности активов | К об.акт |  | | 3,10 | 0,32 | | | 10,26 |  | |  | | |  |
| Коэффициент оборотности запасов | К об.з |  | | - | 0,23 | | | 8,21 | - | |  | | |  |
| Период оборотности запасов | Т об.з |  | | - | 30 | | | 44 | - | |  | | |  |
| Продолжитель-ность оборота оборотного капитала, дней | Т об.об.к |  | | - | 30 | | | 77 | - | |  | | |  |
| Продолжитель-ность оборота оборотных фондов, дней | Т об.об.ф |  | | - | 6 | | | 75 | - | |  | | |  |

Продолжение табл. 2

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| Анализ показателей рентабельности | | | | | | | | |
| Рентабельность активов | RROA |  | 0,43 | 0,34 | 0,87 |  |  |  |
| Рентабельность собственного капитала | RROE |  | 0,42 | 0,50 | 0,92 |  |  |  |
| Валовая рентабельность | RGPM |  | 0,03 | 0,10 | 0,05 |  |  |  |
| Операционная рентабельность | ROIM |  | 0,03 | 0,06 | 0,02 |  |  |  |

Представим графически динамику коэффициентов финансирования и маневренности предприятия «Талисман» для прогнозирования вероятности наступления кризисных явлений (рис. 3):

Рисунок 3 – Динамика коэффициентов финансирования и маневренности предприятия «Талисман», 2013-2015 гг.

Из рис. 3 видно, что начиная с 2013 г. наблюдается уменьшение коэффициентов финансирования и маневренности, что свидетельствует о недостатке финансовых ресурсов и высоком риске неплатежеспособности предприятия. Это, в свою очередь, подтверждает возможность наступления кризисных явлений в финансово-хозяйственной деятельности и угрозу банкротства предприятия «Талисман».

Обобщим графически показатели рентабельности предприятия (рис. 4).

Рисунок 4 – Динамика показателей рентабельности активов, собственного капитала и операционной рентабельности

Из рис. 4 видно, что в 2015 г. в целом наблюдается лишь небольшой рост рентабельности активов и рентабельности собственного капитала, что свидетельствует о незначительных положительных изменениях в финансово-хозяйственной деятельности предприятия. На период 2013-2015 гг. показатель операционной рентабельности характеризуется отсутствием положительной динамики. Проведенный анализ финансово-хозяйственного состояния предприятия свидетельствует о склонности к банкротству и позволяет диагностировать деятельность предприятия в течение анализируемого периода как нерентабельную, а состояние - как предкризисное.

В качестве стратегических альтернатив деятельности предприятия «Талисман» выступают определенные стратегии (табл. 3).

Таблица 3

Стратегические альтернативы деятельности МЧП «Талисман»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Базовая стратегия | Период, годы | Характер  стратегии | Стратегические альтернативы |
| Стратегия развития | 2011-2012 | Развитие организационной и производственной структуры предприятия | * Интенсификация производства; * Развитие сферы деятельности; * Организация учета и договорных отношений; * Факторы роста производительности труда. |
| Стратегия стабилизации | 2013-2015 | Разработка  стратегического планирования  в управленческой деятельности | * Этапы и эффективные методы стратегического планирования; * SWOT-анализ внешней и внутренней среды. |
| Антикризисная стратегия, или стратегия преодоления кризисных явлений | 2016 | Анализ кризисных явлений:   1. Технико-экономические показатели; 2. Финансово-экономические показатели; 3. Прогнозирование вероятности банкротства. | Разработка  стратегии управления кризисными явлениями |

Таким образом, целесообразным для МЧП «Талисман» является разработка стратегии управления кризисными явлениями, главное назначение которой – повышение рыночной стоимости предприятия и достижение безубыточной деятельности (рис. 5) [2; 6; 11]:

Стратегия

Разрабатывается с учетом перспектив развития предприятия на будущий период

Обосновывается специальными исследованиями и фактическими данными

Прибавляет предприятию определенности, которая позволяет привлекать высококвалифицированных специалистов для участия в разработке стратегии

Стратегия должна быть представлена в виде стратегического плана и обладать гибкостью, чтобы можно было проводить необходимые корректировки из-за влияния кризисных явлений

Осуществление постоянного контроля по выполнению стратегии

Разработка общих организационно-управленческих направлений с учетом влияния кризисных явлений

Разработка стратегии управления кризисными явлениями на МЧП «Талисман»

Рисунок 5 – Разработка стратегии управления кризисными явлениями на МЧП «Талисман»

Основой разработанной стратегии управления кризисными явлениями для анализируемого предприятия является реализация организационно-управленческих и финансово-экономических направлений, которые способствуют обеспечению жизнеспособности предприятия с соблюдением определенных «параметров жизнеспособности».

Предложим следующие организационно-управленческие направления стратегии управления кризисными явлениями на предприятии «Талисман» (рис. 6) [9; 12; 14]:

Внедрение данных направлений стратегии необходимо ввиду неприбыльной и неэффективной деятельности предприятия. Кроме того, организационно-управленческие направления создают основу для стратегических планов, основное назначение которых заключается в выборе действий и средств для достижения целей предприятия - как перспективных, так и текущих - с учетом возможных рисков [1].

Решение конкретных стратегических проблем, актуальных в данный момент

Разработка конкурентоспособных действий, подходов, которые превалируют над действиями конкурентов

Организационно-управленческие направления стратегии управления кризисными явлениями

Объединение стратегических инициатив

Реагирование на изменения, которые происходят в отрасли и экономике в целом, в политике и других значимых сферах

Рисунок 6 – Организационно-управленческие направления стратегии управления кризисными явлениями на МЧП «Талисман»

Организационно-управленческие и финансово-экономические направления стратегии управления кризисными явлениями на МЧП «Талисман» имеют интегрированное направление, которое включает стратегическое и текущее планирование, систему оплаты труда, ресурсное обеспечение производства. Это позволяет оценить и урегулировать все элементы хозяйствования данного предприятия для получения максимально возможной прибыли.

К основным финансово-экономическим направлениям стратегии управления кризисными явлениями на предприятии «Талисман» целесообразно отнести следующие (рис. 7) [3; 13; 15].

Проведенный финансово-экономический анализ позволяет оценить состояние предприятия «Талисман» как кризисное, поэтому для анализируемого предприятия важным является реализация антикризисной стратегии, или стратегии управления кризисными явлениями, главным назначением которой является преодоление возможного банкротства. Стратегия управления кризисными явлениями должна включать оценку текущей финансово-экономической деятельности, основными направлениями которой являются: своевременный анализ отклонений фактических результатов от предусмотренных, определяющих ухудшение финансово-экономического состояния предприятия; выявление причин этих отклонений и разработка мероприятий по корректировке, нормализации и повышению эффективности деятельности предприятия.

Финансово-экономические направления стратегии управления кризисными явлениями

Ускорение кругооборота входящих и исходящих денежных потоков за счет быстрого получения выручки от реализации продукции (входной денежный поток) и использование полученных средств на обеспечение ритмичной и равномерной работы предприятия

В рамках реструктуризации активов оптимизация их структуры путем уменьшения стоимости необоротных активов (на предприятии они составляют почти 90 % имущества) и увеличения удельного веса оборотного капитала, особенно его рабочего капитала

Продажа части имущества предприятия, если предприятие имеет в наличии основные средства, которые не используются на протяжении нескольких лет, то их реализация может обеспечить получение дополнительной прибыли

Своевременный осмотр оборудования с целью осуществления профилактического ремонта, что позволит уменьшить затраты на проведение капитального ремонта в будущем

Более жесткая экономия электроэнергии за счет ее рационального использования путем создания графика производства продукции (услуг)

Изъятие из аренды неиспользуемого оборудования

Рисунок 7 – Финансово-экономические направления стратегии управления кризисными явлениями на МЧП “Талисман”

**Выводы.** Таким образом, под кризисными явлениями в деятельности субъекта хозяйствования понимается совокупность внутренних и внешних факторов, которые порождают неспособность финансировать текущую операционную деятельность и погашать срочные обязательства. Банкротство предприятия является следствием влияния кризисных явлений и разбалансированности экономического состояния субъекта хозяйствования, результатом его неэффективной управленческой и стратегической политики. Стратегия управления кризисными явлениями служит исходной базой для формирования определенных путей совершенствования и развития предприятия. Разработка данной стратегии должна в большей степени отталкиваться от внутренней ориентации предприятия, рынка, внешней среды и включать систему оценки текущей финансово-экономической деятельности с разработанной ковариационной моделью диагностики кризисных явлений и банкротства. Предприятие должно иметь внешнюю ориентацию на потребителей, конкурентов и другие факторы внешней среды, реализуя эффективный стратегический подход в управлении. От масштабов и направления деятельности зависит экономическая результативность, которая характеризует величину полученной прибыли предприятия.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | |  |
| **Список литературы** | | |
|  | Александров Г.А. Антикризисное управление: учеб. пособие /  Г.А. Александров. – М.: БЕК, 2012. – 544 с. | |
|  | Боди З. Финансы / З. Боди, Р. Мертон. - Москва - Санкт-Петербург - Киев: „Вильямс”, 2013. - 585 с. | |
|  | Голубева Т.С. Методологические подходы к оценке эффективности деятельности предприятия / Т.С. Голубева, И.В. Колос //Актуальные проблемы экономики. – 2012. – № 5. – С. 66 – 71. | |
|  | Гордеева Ю.С. Анализ ликвидности и платежеспособности предприятия / Ю.С. Гордеева // Государство и регионы. Серия "Экономика и предпринимательство". – 2014. – № 3. – С. 372 – 375. | |
|  | Казакова В.И. Концептуальные основы управления финансовыми ресурсами предприятия / В.И. Казакова // Экономика АПК. – 2014. – № 1. – С. 109 - 113. | |
|  | Копилюк О.И. Финансовая санация и банкротство предприятий:  учеб. пособ. / А.И. Копилюк, А.М. Штангрет. – К.: Центр учебной литературы,  2015. – 168 с. | |
|  | Любушин Н.П. Анализ финансово-экономической деятельности предприятий / Н.П. Любушин, Б.В. Лещева, В.Г. Дьякова. –М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 488 с. | |
|  | Мазур И.И., Шапиро В.Д. Реструктуризация предприятий и  компаний: учеб. пособие / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро. – М.: «Экономика»,  2011. – 456 с. | |
|  | Москаленко В.П. Комплексная оценка финансового состояния предприятия как основа для диагностики его банкротства / В.П. Москаленко, А.Л. Пластун // Актуальные проблемы экономики. – 2014. – № 6. –С. 180 – 191. | |
|  | Панов А.И. Стратегический менеджмент: учеб. пособие / А.И. Панов, И.А. Коробейников. – 2-е изд., переработанное и дополненное М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 330 с. | |
|  | Петленко Ю.В. Организация службы финансового менеджмента на предприятии / Ю.В. Петленко // Финансы. – 2014. – № 5. – С. 94 – 98. | |
|  | Тарасенко Т.Г. Финансовый риск предпринимателей / Т.Г. Тарасенко // Право. – 2012. – №4. – С. 23 – 31. | |
|  | Тарент И.Г. Психолого-профессиональные основы деятельности руководителя: учеб. пособие / И.Г. Тарент, С.Л. Косик, С.А Юдников, –Часть 1. – Ногинск: Ногинский филиал РАНХиГС, 2016. – 158 с. | |
|  | Шегда А.В. Экономика предприятия / А.В. Шегда. – К.: Знания, 2010. – 431с. | |
|  | Porter Michael. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors / M. Porter. – N.Y.: Free Press. – 2010. – 400 p. | |