

*Гуденица О.В., к.э.н., доцент
доцент*

*филиал Московского университета имени С.Ю. Витте
Россия, г. Ростов-на-Дону*

АКТУАЛЬНОСТЬ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

ПРЕДПРИЯТИЕМ В СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ

Аннотация: В современной экономической ситуации, как в России, так и за рубежом, деятельность хозяйствующих субъектов подвержена изменениям. Кризисные ситуации возникают на постоянной основе, и правильное антикризисное управление лежит в приоритете деятельности любой компании, стратегия работы которой является стабильность, устойчивость и платежеспособность

Ключевые слова: антикризисный менеджмент, антикризисное управление, проблемы антикризисного управления, риск-менеджмент.

*Gudenitsa O.V., Candidate of Economics, Associate Professor
docent*

*branch of Moscow University named after S.Yu. Witte
Russia, Rostov-on-Don*

RELEVANCE OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF AN ENTERPRISE

IN MODERN RUSSIA

Abstract: In the current economic situation, both in Russia and abroad, the activities of business entities are subject to change. Crisis situations arise on an ongoing basis, and proper anti-crisis management is a priority for any company whose work strategy is stability, sustainability and solvency

Key words: anti-crisis management, anti-crisis management, problems of anti-crisis management, risk management.

На сегодняшний день, в отечественной и мировой практике достаточно часто возникают кризисные ситуации в производственно-хозяйственной деятельности предприятия, связанные с различными проблемами (финансовыми, экономическими и т.д.), которые в большинстве случаев приводят предприятие к стадии банкротства. В связи с этими факторами появилась необходимость развития антикризисного управления¹.

Суть антикризисного управления заключается в предвидении, предотвращении и опережении кризисной ситуации, а также методы принятия эффективных управленческих решений в условиях наступившего кризиса. Если рассматривать антикризисное управление как стратегическую перспективу, то оно должно обеспечить конкурентное преимущество компании в течение длительного периода времени, основанное на выпуске продукции, востребованной рынком, и наличии достаточного количества активов для оплаты обязательств, которые возникают у предприятия в течение всего периода хозяйственной деятельности.

Под антикризисным управлением понимают такое поставленное определенным образом управление, нацеленное на предвидение возможных кризисных ситуаций, проведение анализа причин их возникновения, а также разработке мер, связанных со снижением отрицательных явлений кризисных ситуаций и применении процедур, направленных на последующее развитие компании.

Также антикризисное управление является таким видом управления, который контролирует процессы, связанные с предвидением кризисных явлений, смягчения последствий для организации и использование полученных мер в целях развития предприятия в будущем.

¹ Кирьянов Е.О. Использование источников финансирования при реализации финансово-инвестиционной стратегии: разработка методики оценки эффективности // Финансы, деньги, инвестиции. 2017. № 1. С. 16-20.

Антикризисное управление – управляемый процесс преодоления или предотвращения кризиса, который соответствует целям предприятия и объективным тенденциям его развития.

Антикризисное управление – комплекс управленческих воздействий, направленный на диагностику, предупреждение, нейтрализацию и преодоление кризисных ситуаций и причин, вызвавших их.

Опираясь на определения антикризисного управления, можно составить общее полное определение.

Антикризисное управление, представляет собой определенную систему управления предприятием. Данная система имеет, комплексный характер и направлена на устранение и предотвращение неблагоприятных явлений для бизнеса. На основании применения существующих инструментов современного менеджмента, разработки и реализации на предприятии специальной программы, которая носит стратегический характер и предотвращает устраниить временные затруднения, сохранить и преумножить рыночные позиции при любых обстоятельствах, при опоре в основном на собственные ресурсы

Следовательно, цель антикризисного управления заключается в реализации и разработке необходимых мер по нейтрализации опасных для предприятия тенденций, которые могут привести его к кризисному состоянию.

Разработанный комплекс процедур антикризисного управления должен обеспечить стабильное развитие компании, его устойчивую финансовую деятельность и прочное положение на рынке при возникновении социальных, политических и экономических изменений в стране.

На основании поставленной цели можно выделить ряд задач антикризисного управления:

- механизм предвидения кризисных ситуаций и, на основании степени угрозы, подготовка к ним;
- противодействие кризисным факторам;
- управление динамичностью развития кризиса (усилить, смягчить, замедлить, ускорить);
- обеспечение жизнедеятельности предприятия в условиях кризисных явлений;
- устранение последствий кризисных явлений;
- применение последствий и факторов кризисных ситуаций в целях дальнейшего развития предприятия².

Антикризисное управление имеет в своей структуре, как субъекты, так и объекты управления.

Под субъектами антикризисного управления понимают кредиторов, кризис-менеджеров, государственные органы власти, менеджеров организаций и предприятий, а также собственников. Кроме этого, стоит выделить арбитражных управляющих, которые являются полноценными субъектами данной социально-экономической системы в судебных процедурах банкротства.

Объектами антикризисного управления выступают как регионально-экономические структуры (субъекты Федерации, муниципальные образования), так и организации и предприятия. Проведение антикризисных мероприятий прописана в законодательстве РФ, например, в отношении региональных структур данные мероприятия прописаны в бюджетном законодательстве.

Отдельно стоит выделить проблематику антикризисного управления, которая является достаточно разнообразной и широкой. Структуризация проблем антикризисного управления классифицируется по:

² Беляев, А.А. Антикризисное управление: учебник для студентов/ А.А. Беляев, Э.М.Коротков. М.: ЮНИТИ-ДАНА – М, 2013. 316 с.

1. Применяемому инструментарию:

- управление конфликтами;
- селекция персонала;
- антикризисная инновационная, инвестиционная политика;
- реструктуризация и санация кризисной организации;
- маркетинг.

2. Технологиям управления:

- разработка антикризисных управленческих решений;
- оценка и анализ кризисной ситуации;
- разработка моделей и вариантов поведения организации;
- поиск информации и обеспечение ее достоверности.

3. Направлениям применяемых антикризисных мер:

- на устранение конфликтов;
- социально-психологические;
- правовые;
- организационные;
- финансово-экономические;
- методологические.

4. Стадии развития кризисных явлений:

- ликвидация последствий кризисных явлений;
- обеспечение возможности выхода из кризиса;
- обеспечение жизнедеятельности в кризисных явлениях;
- предотвращение кризиса³.

Рассмотрев классификацию проблем антикризисного управления, стоит отметить, что антикризисный менеджмент и его управление очень важный аспект на любом предприятии в настоящее время.

³ Зуб, А.Т. Антикризисное управление организацией: учебное пособие / А.Т. Зуб, Е.М. Панина. М.: ИНФРА – М, 2013. 256 с.

Эффективная антикризисная политика представляет собой совокупность всех управленческих решений.

Система антикризисного управления имеет определенную структуру, состоящую из определенных взаимосвязанных элементов.

Антикризисное управление делится на два обширных блока: управление, ориентированное на предотвращение кризиса, и кризис-менеджмент (управление в условиях кризиса).

В состав управления, ориентированного на предотвращение кризиса, входит реструктуризация, бенчмаркинг, риск-менеджмент и стратегический менеджмент.

Антикризисное управление включает в себя несколько этапов, которые сопровождаются реализацией нескольких процедур:

1. выявление причин возникновения кризисных ситуаций в деятельности компании и диагностики ее финансово-хозяйственного состояния;
2. разработка комплекса мероприятий по выведению компании из кризиса, которые делятся:

- финансовое оздоровление;
- реструктуризацию⁴.

Таким образом, сутью механизмов антикризисного управления является возможность проведения финансового оздоровления предприятия, которое обеспечивает выход компании из кризисных явлений, и применения методов предварительной диагностики угрозы наступления несостоятельности (банкротства).

Существует ряд показателей, которые характеризуют компанию, которая оказалась в кризисной ситуации:

⁴ Ларионов, И.К. Антикризисное управление: учебник для магистров / И.К. Ларионов. М.: Дашков и К, 2015. 380 с.

- Неплатежеспособность, которая является причиной наступления несостоятельности компании, так как организация не способна выполнять свои финансовые обязательства из-за отсутствия у нее финансовых ресурсов. Признание компании банкротом на основании принципа неплатежеспособности возникает в том случае, если организация в течение трех месяцев не расплачивается с кредитором.

- Убыточность предприятия, в результате которой истощаются резервные фонды компании.

- Снижение показателей рентабельности и прибыли в связи с ухудшением финансового положения компаний⁵.

Эффективность антикризисного управления заключается в способности компании к конструктивному реагированию на изменения, связанные с угрозами в процессе ее нормального функционирования. Важно отметить, что независимо от того, возможно ли наступление финансовой несостоятельности или только лишь предположение об этом, необходимо применять комплекс антикризисных мер.

Отличительная особенность антикризисного управления – сочетание тактического и стратегического управления, а также использование и разработка альтернативных вариантов с учетом трансформации социальной, политической, экономической сфер, а также оперативность в принятии решений в условиях изменчивости внешней среды. Применение такого подхода в деятельности предприятия позволяет регулировать и выявлять на всех стадиях развития кризисного состояния организации взаимосвязь между прибылью и риском⁶.

⁵ Козловский, А.Н. Классификация инвестиционных рисков (на примере электромашиностроительных предприятий) / А.Н Козловский, Ю.Н. Кулик // Научно-Технические ведомости Санкт-Петербургского Государственного Политехнического Университета. Экономические науки. 2014. № 158. С.163.

⁶ Кормишкин, Е.Д. Развитие инвестиционного процесса в России в условиях смены парадигмы экономического развития / Е.Д Кормишкин, Н.Н.Семенова // Финансовая аналитика: проблемы и решения. 2015. № 48. С. 24-34.

Отличительными характеристиками антикризисного управления являются:

- возникновение новых управленческих проблем с высокой степенью срочности их решения;
- значительные изменения внешней среды, в которых осуществляют свою деятельность хозяйствующие субъекты;
- непредсказуемость;
- экстремальные и нестандартные условия функционирования организации.

При этом, ключевой момент в данной ситуации – приближение и наступление неплатежеспособности (банкротства) предприятия, что является объектом антикризисного управления. Следовательно, реализация антикризисной политики предприятия является одной из основных элементов реализации общей финансово-хозяйственной политики организации в целом на основе разработки методов диагностики финансовой устойчивости и платежеспособности, а также реализации процедуры оздоровления.

В антикризисном управлении существует специфическая система раннего выявления признаков наступления кризисной ситуации и их контроля. В данных условиях необходимо совершенно иная методика мотивации к самоотверженному и упорному труду, связанная с преодолением временных трудностей, сменой стилей руководства и системах поощрения сотрудников⁷.

Существует ряд принципов, на основе которых осуществляется антикризисное управление предприятием:

- ранняя диагностика кризисных ситуаций, возникающих в финансовой деятельности предприятия;

⁷ Гаврилова, А.Н. Финансы организаций (предприятий): учебное пособие для вузов / А.Н. Гаврилова, А.А. Попов. М.: Проспект – М, 2015. 597 с.

- моментальное реагирование на возникновение кризисных явлений;
- оценка степени возможности реальной угрозы финансовому равновесию предприятия;
- адекватность реагирования предприятия на проводимые мероприятия;
- мобилизация всех внутренних ресурсов предприятия для выхода из кризиса (расчет на использование исключительно внутренних финансовых возможностей).

Именно на основе данных принципов реализуется система антикризисного управления и для адекватного и эффективного реагирования на кризисные явления необходима разработка ряда мер по их нейтрализации и дальнейшего недопущения их возникновения.

Именно функции являются важным элементом в системе антикризисного управления, которые представляют собой виды деятельности, отражающие результат и предмет управления. Другими словами, функции антикризисного управления описывают тот комплекс мер, которые необходимо применять для успешного управления на всех стадиях кризиса.

Выделяют следующие функции:

- своевременное принятие решений;
- минимизация упущенных возможностей и потерь;
- стабилизация неустойчивых ситуаций;
- управление процессами выхода из кризиса;
- предкризисное управление.

Таким образом, антикризисное управление является диагностикой причин возникновения кризисных явлений в финансовой и экономической среде, выработка процедур и контроль за антикризисным управлением, формирование процедур финансового оздоровления компаний, комплексный анализ финансово-хозяйственной деятельности.

Использованные источники:

1. Беляев, А.А. Антикризисное управление: учебник для студентов/ А.А. Беляев, Э.М.Коротков. М.: ЮНИТИ-ДАНА – М, 2013. 316 с.
2. Гаврилова, А.Н. Финансы организаций (предприятий): учебное пособие для вузов / А.Н. Гаврилова, А.А. Попов. М.: Проспект – М, 2015. 597 с.
3. Зуб, А.Т. Антикризисное управление организацией: учебное пособие / А.Т. Зуб, Е.М. Панина. М.: ИНФРА – М, 2013. 256 с.
4. Кирьянов Е.О. Использование источников финансирования при реализации финансово-инвестиционной стратегии: разработка методики оценки эффективности // Финансы, деньги, инвестиции. 2017. № 1. С. 16-20.
5. Козловский, А.Н. Классификация инвестиционных рисков (на примере электромашиностроительных предприятий) / А.Н Козловский, Ю.Н. Кулик // Научно-Технические ведомости Санкт-Петербургского Государственного Политехнического Университета. Экономические науки. 2014. № 158. С.163.
6. Кормишкин, Е.Д. Развитие инвестиционного процесса в России в условиях смены парадигмы экономического развития / Е.Д Кормишкин, Н.Н.Семенова // Финансовая аналитика: проблемы и решения. 2015. № 48. С. 24-34.
7. Ларионов, И.К. Антикризисное управление: учебник для магистров / И.К. Ларионов. М.: Дашков и К, 2015. 380 с.