

УДК 336.64

## АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ

*Банева И. Н.*

*Крымский федеральный университет имени В. И. Вернадского, Симферополь, Российская Федерация*

*E-mail: druzinrv@gmail.com*

Рассмотрена методика формирования программы антикризисного управления на предприятии. Предложена классификация методов антикризисного управления предприятием. Синтезирован алгоритм антикризисного управления предприятием.

**Ключевые слова:** антикризисное управление, финансово-экономические результаты, кризис, антикризисная программа, методический подход.

### ВВЕДЕНИЕ

Антикризисное управление предприятиями в современных условиях является одним из основных рычагов преодоления кризисных явлений. В рыночных условиях хозяйствования предприятия как хозяйствующие субъекты являются основным звеном экономики государства. Сегодня экономика России переживает сложный этап проявления кризиса, вызванного как внутригосударственными, так и внешнеполитическими факторами.

В этих условиях актуальной является проблема разработки и реализации своевременного и комплексного анализа финансово-экономической стабильности предприятия и принятия оперативных решений по локализации кризисных явлений и преодоления последствий кризисов с наименьшей вероятностью банкротства для предприятия. Одним из основных инструментов антикризисного управления промышленным предприятием и его финансово-экономической стабильностью является анализ состояния капитала предприятия, исследование источников его формирования, эффективность и возможность использования в период проявления кризисных ситуаций.

Вопросам антикризисного управления путем оптимизации финансово-экономических результатов посвящены работы ведущих российских и зарубежных ученых: Амоши А. И., Белопольского М. Г., Вестерфилда Г., Молякова Д. С., Ткаченко А. М., Шохина Е. И. Проблемы, связанные с оценкой финансовой устойчивости предприятия, вероятности угрозы банкротства были отражены в работах Гарина Е. П. [1], Ивасенко А. Г. [2], Клочан В. П. [3], Короткова Э. М., Сайфулина Р. С. [11], Терещенко О. А. [7], Шеремета А. Д. [11] и др.

Анализ публикаций, посвященных этим вопросам, показал, что проблема систематизации финансово-экономических показателей и использования комплексных мер по преодолению кризисных ситуаций на предприятиях России требует более глубокого исследования. Разработка антикризисных мер управления позволит выявить слабые стороны в управлении предприятием, разработать систему планирования с целью прогнозирования финансового

состояния на основе учета многофакторности и индивидуальных особенностей предприятий.

Целью статьи является уточнение сущности и содержания антикризисного управления предприятием и обобщение научно-методических рекомендаций по диагностике кризисных явлений и адаптации антикризисных мер управления на предприятиях.

### **ОСНОВНОЙ МАТЕРИАЛ**

На основе исследования сущности и теоретических основ антикризисного управления предприятиями в программе антикризисного управления можно обозначить наличие трех систем развития предприятия, обуславливающих выбор направлений антикризисного управления: «условно-стабильная система», в которой достаточно проведения пассивного антикризисного управления, «система с проявлением кризисных явлений» и «общекризисная система», требующая применения активных антикризисных мер (рис. 1).

Антикризисное управление предприятием должно иметь системную основу, оперировать достоверной информацией при диагностике кризисов, иметь четкую поэтапно разработанную программу реализации антикризисных мер и располагать достаточным объемом ресурсов для преодоления кризиса.

Основными факторами, усложняющими процесс антикризисного управления предприятиями в нестабильных условиях, являются несовершенство налоговой системы, отсутствие системы подготовки антикризисных менеджеров, циклические потребности модернизации и реструктуризации предприятий, неплатежи, потеря конкурентных преимуществ, банкротство и т. д. Успешность антикризисного менеджмента зависит не только от внутренних факторов, но также и от состояния внешней среды функционирования предприятия. Реформирование налоговой системы с целью построения конкурентоспособной экономической среды; дополнение перечня отраслей знаний и специальностей, по которым осуществляется подготовка получателей высшего образования с целью комплексной подготовки специалистов по антикризисному менеджменту; привлечение инвесторов с целью модернизации промышленных предприятий – все это будет способствовать повышению эффективности антикризисного менеджмента.

## АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ

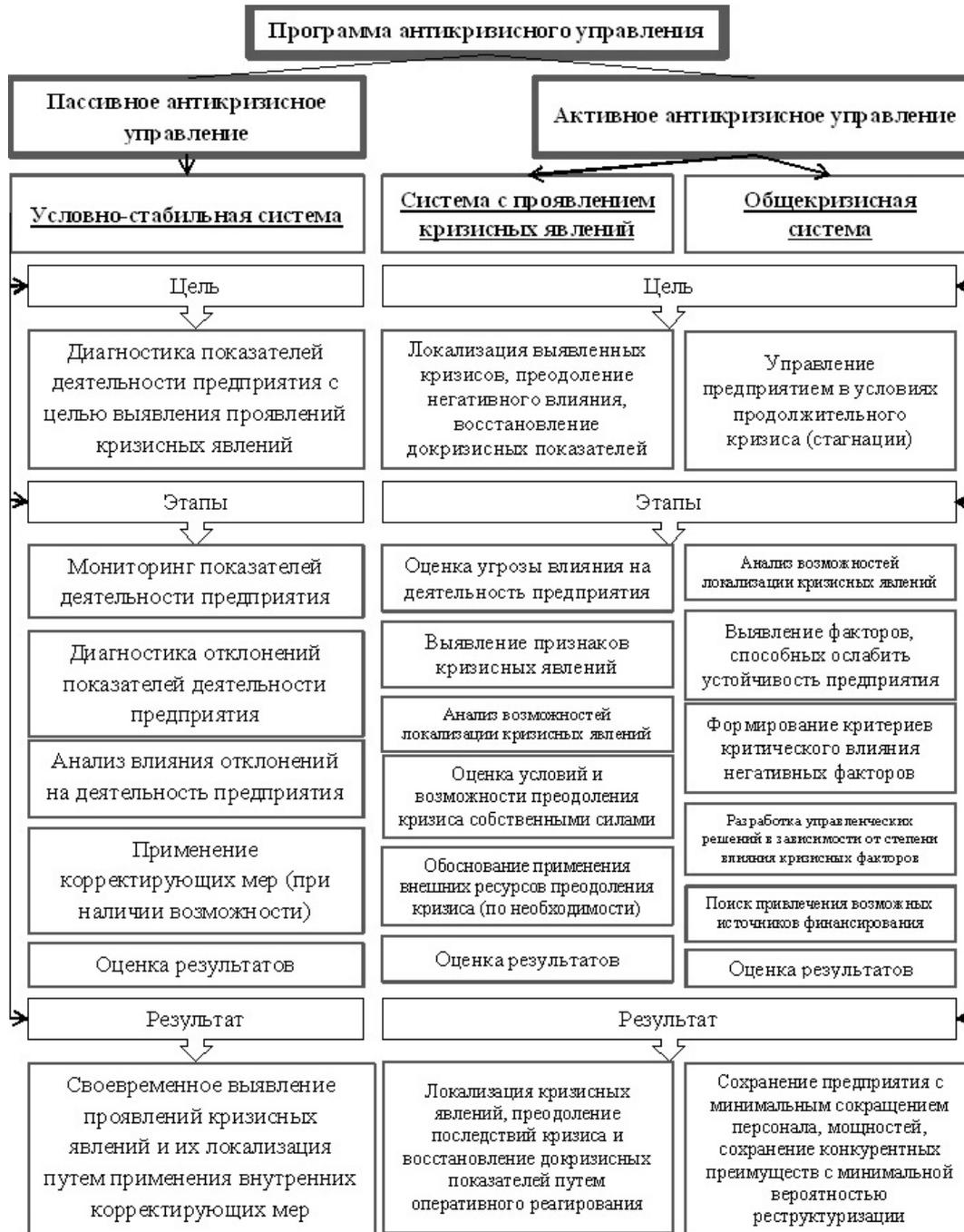


Рис. 1. Программа антикризисного управления предприятием с учетом систем развития предприятия.

Составлено автором на основании [5].

В процессе написания данной статьи проведен анализ методов антикризисного управления предприятиями в современных условиях, что позволило систематизировать классификацию методов антикризисного управления предприятиями и предложить два направления их применения – диагностические методы и методы управления кризисной ситуацией (рис. 2).



Рис. 2. Классификация методов антикризисного управления предприятиями. Составлено автором на основании [10].

К первому направлению относятся методы мониторинга, системного анализа, аудита, выявления рисков и оценки текущего состояния, необходимые для использования при пассивном антикризисном управлении в условно-стабильной системе развития предприятия.

Второе направление методов антикризисного управления предложено разделить на два блока: организационный блок – как упорядоченную систему привлечения и подготовки антикризисных специалистов; функциональный блок – как совокупность методов, инструментов и мер антикризисного управления, которые применяются при активном антикризисном управлении в системе с проявлением кризисных явлений.

Формирование системы прогнозирования антикризисных мер управления на предприятии должно учитывать степень отклонений финансово-экономических результатов деятельности предприятия, его направления развития и особенности,

## АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ

что позволит выбрать методы активного или пассивного антикризисного управления.

На основе применения методического подхода к формированию системы прогнозирования антикризисных мер управления на предприятии предлагается использование алгоритма антикризисного управления по осуществлению выбора направления антикризисного управления на предприятиях (пассивный или активный) (рис. 3).

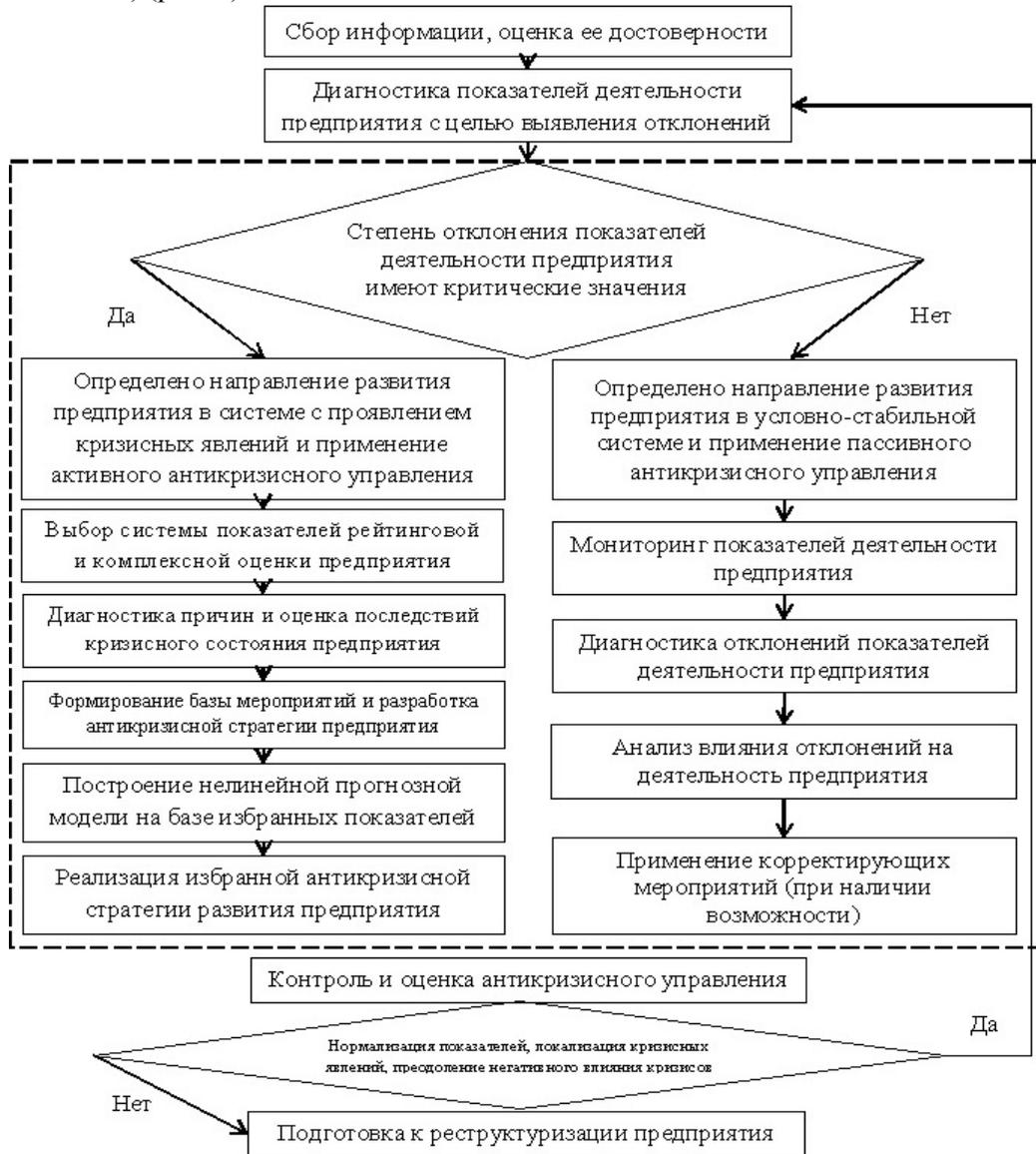


Рис. 3. Алгоритм антикризисного управления предприятием. Составлено автором на основании [8].

В случае избрания активного метода антикризисного управления рекомендуется использование имитационной прогнозной модели, построенной на базе выбранных показателей (рентабельности, ликвидности, автономии, маневренности, обеспеченности собственным капиталом, финансовой зависимости), что позволит определить индивидуальные факторы влияния кризисных явлений для каждого предприятия.

Использование алгоритма антикризисного управления и обработка данных является основой проведения оценки финансово-экономической деятельности предприятия с последующим принятием решения о необходимости применения пассивного или активного антикризисного управления с целью разработки мероприятий антикризисного управления предприятием.

## **ВЫВОДЫ**

В программе антикризисного управления можно обозначить наличие трех систем развития предприятия, обуславливающих выбор направлений антикризисного управления: «условно-стабильная система», в которой достаточно проведения пассивного антикризисного управления, «система с проявлением кризисных явлений» и «общекризисная система», требующая применения активных антикризисных мер.

Цели антикризисного управления предприятием варьируются в зависимости от типа финансовой системы предприятия. Так, при условно-стабильной системе целью антикризисного управления является диагностика показателей деятельности предприятия с целью своевременного выявления проявлений кризисных явлений. В системе с проявлением кризисных явлений антикризисное управление направлено на локализацию выявленных кризисов, преодоление их негативного влияния и восстановление докризисных показателей. При общекризисной системе целью антикризисного управления является управление предприятием в условиях продолжительного кризиса (стагнации). Каждая модель антикризисного управления имеет соответствующие этапы, реализация которых призвана максимально нивелировать негативное влияние кризисных явлений на деятельность предприятия.

В статье систематизированы методы антикризисного управления. К методам антикризисного управления можно отнести всю совокупность методологических инструментов, включающих комплекс мер от предварительной диагностики кризиса до методов его устранения и преодоления. Исходя из сущностных характеристик и необходимости принятия решения о применении антикризисных методов на каждом этапе жизненного цикла предприятия, предполагается их рассмотрение с точки зрения диагностических методов и методов управления кризисной ситуацией.

На основе применения методического подхода к формированию системы прогнозирования антикризисных мер управления на предприятии предложено использование алгоритма антикризисного управления по осуществлению выбора направления антикризисного управления на предприятиях (пассивный или активный).

## **Список литературы**

1. Гарина Е. П., Медведева О. В., Шпилевская Е. В. Антикризисное управление: учебник. Ростов н/Д: Феникс, 2011. 345 с.

## ***АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ***

2. Ивасенко А. Г., Никонова Я. И., Каркавин М. В. Антикризисное управление: учебное пособие. 3-е изд. М.: КНОРУС, 2016. 504 с.
3. Клочан В. П., Вишневецкая О. М., Костаневич Н. И. Организация и методика экономического анализа: уч. пос. Николаев: Изд. центр Николаевского государственного аграрного университета, 2010. 194 с.
4. Коротков Э. М. Антикризисное управление: учебник для бакалавров. М.: Издательство Юрайт, 2016. 406 с.
5. Ряховская А. Н., Арсенова Е. В., Распопов В. М. Антикризисное бизнес-регулирование: монография. М.: Магистр, 2015. 256 с.
6. Ряховский Д. И., Акулова Н. Г. Современные инструменты реализации антикризисных стратегий предприятий // Проблемы современной экономики. 2014. № 1 (49). С. 85–91.
7. Терещенко О. А. Антикризисное управление финансами предприятий. Автореф. дисс. докт. эк. наук. К.: КНЭУ, 2005. 40 с.
8. Файншмидт Е. А. Теория антикризисного управления. М.: Российская академия государственной службы при Президенте РФ, 2010. 166 с.
9. Хамалинский И. В. Антикризисное управление коммерческими организациями России в современных условиях // Вестник Международного института экономики и права. 2013. № 2 (11). С. 33–38.
10. Шепеленко Г. И., Чернышева Ю. Г. Антикризисное управление производством и персоналом: учебное пособие. Ростов н/Д: Феникс, 2015. 237 с.
11. Шеремет А. Д., Сайфуллин Р. С. Методика финансового анализа. М.: Инфра-М, 1995. 176 с.
12. Шульгина Л. В., Овсянников С. В. К вопросу о формировании сбалансированной системы антикризисных мер для промышленных предприятий // Вестник Тамбовского университета. 2012. № 3. Т. 107. С. 63–70.

*Статья поступила в редакцию 10.10.2016*