

К ВОПРОСУ ОБ АНТИКРИЗИСНОЙ ПРОГРАММЕ ОРГАНИЗАЦИИ

Завгородняя Т.В., к.э.н.,

Миллер Е.В.,

Финансовый университет при Правительстве РФ (Омский филиал)

В условиях нестабильной экономики, последствий санкционных мер и высокой инфляции многие предприятия и организации всё чаще сталкиваются с возникновением кризисных ситуаций в ходе своей хозяйственной деятельности. В западных странах изучением кризисных явлений и путей их преодоления занимается антикризисный менеджмент, цель которого – деятельность по преодолению кризисного состояния предприятия и определение возможности его существования в перспективе и взаимодействия с банками и др. финансовыми институтами. Он определяется антикризисной программой, которая выступает как средство по созданию приемов, позволяющих прогнозировать наступление нового кризисного перелома и планировать политику и стратегию предприятия.

Антикризисная программа – такая система управления предприятием, которая имеет комплексный, системный характер и направлена на предотвращение или устранение неблагоприятных для бизнеса явлений посредством использования всего потенциала современного менеджмента, разработки и реализации на предприятии специальных мер, имеющих стратегический характер, позволяющей устранить временные затруднения, сохранить и преумножить рыночные позиции при любых обстоятельствах, при опоре в основном на собственные ресурсы.

Для предупреждения и устранения кризисных явлений и их последствий субъекту бизнеса необходимо разрабатывать и внедрять антикризисную программу, в рамках программы антикризисного менеджмента.

Политика антикризисного менеджмента – генеральное направление деятельности руководства предприятия, совокупность принципов, методов, форм организационного поведения, направленных на сохранение, укрепление и улучшение финансового и технико-экономического состояния предприятия, на формирование механизма управления, способного своевременно реагировать на постоянно меняющуюся конъюнктуру рынка с учетом стратегии предприятия.

То есть основной целью программы антикризисного управления является разработка и реализация антикризисной программы предупреждения и преодоления кризисных явлений на предприятии.

По мнению многих исследователей задачи разработки и реализации антикризисной программы включают в себя следующие положения: прогнозирование предкризисных ситуаций, которое позволяет не только своевременно обнаружить зарождение кризисных явлений, но и выровнять ситуацию, избежать многих потерь; определение масштабов кризисного состояния организации;

- исследование основных факторов, вызвавших развитие кризиса, в результате чего выявляется степень их влияния на формы и масштаб кризисного состояния предприятия; определение путей выхода из кризиса, адекватных его масштабу и способствующих восстановлению финансовых и технико-экономических показателей предприятия; контроль реализации антикризисной программы. Предметом воздействия считаются вопросы и факторы, касающиеся кризисных ситуаций.

Объектом антикризисной программы предприятия являются одновременно все элементы деятельности: средства производства, рабочая сила, финансы, инвестиции.

Разработка программы антикризисного управления на предприятии предполагает последовательную реализацию шести основных этапов:

1. Анализ внешнего окружения фирмы и выявление факторов, способных вызвать кризис (*макроэкономические* факторы: ужесточение налогообложения, рост издержек из-за ухудшения предпринимательского климата и т.д.; *политические* факторы: отношение государства к предпринимательской деятельности, нестабильность деятельности правительства и т.д.; *правовые* факторы: недостаточное антимонопольное регулирование, ограниченное регулирование внешнеэкономической деятельности, общая неразвитость законодательной базы и т.д.; *социальные* факторы: традиции, жизненные ценности, менталитет административно-правовой экономики, отсутствие традиций предпринимательской культуры, неурегулированность отношений работодателей и работников и т.д.; *технологические* факторы: недофинансирование сферы НИОКР, низкие темпы обновления технологической базы и т.д.; *взаимоотношения с покупателями и поставщиками*: задержки поставок сырья и продукции, медленный темп роста выручки и т.д.). Выявление факторов, вызывающих кризисные ситуации на предприятии должно сопровождаться проведением глубокого анализа по следующим направлениям: а). анализ макросреды (которую

условно можно поделить на четыре взаимосвязанных сектора: политическое окружение, экономическое окружение, социальное окружение, технологическое окружение); б). анализ конкурентной среды.

2. Исследование состояния предприятия, находящегося в кризисной ситуации, выявление внутренних проблем. Классификацию основных внутренних факторов, вызывающих кризисную ситуацию, можно представить следующим образом: *операционные или производственные* факторы, среди которых можно выделить следующие причины возникновения кризиса: низкий уровень загрузки основных фондов, простой оборудования, устаревшая технология производства продукции или оказания услуг, низкая активность в области разработки новой продукции и услуг, высокая себестоимость изготовления продукции и оказания услуг, неэффективная структура затрат, неэффективный маркетинг по поиску поставщиков и продвижению продукции и услуг на рынок, наличие управленческих конфликтов, снижение объема реализации и др.; *финансовые* факторы, которые могут содержать следующие причины кризисных ситуаций: низкая ликвидность активов, низкая финансовая устойчивость, высокая доля краткосрочных заёмных источников финансирования, их малоэффективное использование, низкая рентабельность производства, высокая плата за кредитные ресурсы, неэффективное управление оборотным капиталом, неэффективная ценовая политика, недостаток собственного капитала и др.; *инвестиционные* факторы, включают такие возможные причины кризиса как: незавершенные объекты строительства, неэффективный фондовый портфель, низкий уровень разработки инвестиционных решений, недостаток капитала для модернизации производства и др.; *прочие факторы*, которые объединяют следующие причины возникновения кризиса: недостаток квалификации персонала, использование недостоверной экономической информации, утечка конфиденциальной информации, отсутствие статистических данных для проведения маркетинговых исследований и др.

3. Разработка перечня задач антикризисной программы на основе пересмотра и корректировки систем задач, разработанных в рамках реализуемой фирмой кадровой, экономической, производственной, маркетинговой и др. политики. В условиях кризиса, причины его вызвавшие отражаются в различных мероприятиях управления предприятием, что приводит к формированию специфического списка задач программы антикризисного управления, решение которых должно способствовать реализации основной его цели.

4. Разработка тактических и оперативных мероприятий, позволяющих реализовать программу антикризисного управления. На данном этапе необходимо стратегическое и тактическое планирование антикризисных мероприятий. Стратегическая направленность антикризисной программы предполагает долгосрочное качественно определенное развитие предприятия, касающееся: сферы деятельности предприятия, средств и форм его деятельности, системы взаимоотношений внутри предприятия, позиции предприятия в окружающей среде, смягчающее кризисную ситуацию. Тактические мероприятия антикризисной программы принимаются на основе более полной и точной информации, отражающей актуальное (на данный момент) состояние системы предприятия. Они, как правило, включают чрезвычайные меры по недопущению кризиса, которые еще можно реализовать в короткий период, либо меры, направленные на выход из кризиса, который уже наступил.

5. Организация реализации антикризисной программы, направлено на внедрение разработанных мероприятий по выходу из кризиса, а также их корректировка с учетом особенностей работы предприятия в конкретных текущих условиях.

6. Оценка результатов реализации антикризисной программы предприятия. Должна включать показатели, отражающие те элементы системы управления предприятием, на которые направлена программа антикризисного управления. Поэтому необходимо разрабатывать набор индикаторов, отражающих последствия реализации мероприятий антикризисной программы.

7. Корректировка программы антикризисного управления с учётом полученных результатов и направлений развития кризисных явлений.

Программа антикризисного управления предполагает не только преодоление кризисной ситуации, но и разработку мероприятий, направленных на опережение и предотвращение кризиса, а также на адаптацию системы управления предприятием к изменениям внешней среды, которые могут включать:

- создание сценариев, отражающих реалистичное описание того, какие тенденции могут появиться в той или иной отрасли в будущем, что дает возможность определить наиболее существенные факторы, способные вызвать кризис, и осуществлять контроль над ними;

- организация системы контроля конкурентоспособности цен и

издержек предприятия для обеспечения крепких позиций предприятия на рынке;
 - выработка эффективной программы управления различными аспектами хозяйственной деятельности предприятия;
 - повышение эффективности планирования и прогнозирования деятельности организации.

Программа антикризисного управления предприятия базируется на определенных принципах, к числу основных из них относятся: Системность, подразумевающая взаимосвязанность и соподчиненность отдельных антикризисных процедур, направленных на решение задач программы антикризисного управления предприятия; Непрерывность осуществления антикризисной программы, как в условиях наступившего кризиса, так и в условиях нормального развития предприятия с целью дальнейшей диагностики возникновения кризисных явлений; Гибкость антикризисной программы предприятия, а также ее устойчивость к воздействиям внешней среды; Мобильность – восприимчивость ко всем изменениям внешней и внутренней среды предприятия и мгновенная адекватная реакция на эти изменения. Каждое появившееся кризисное явление не только имеет тенденцию к расширению с каждым новым хозяйственным циклом предприятия, но и порождает новые сопутствующие ему кризисные финансовые явления. Поэтому, чем раньше будут включены антикризисные механизмы по каждому диагностированному кризисному явлению, тем большими возможностями будет располагать предприятие; Адекватность и учет вероятностного характера господствующих тенденций реальных процессов при разработке антикризисной программы в целом и антикризисных процедур в частности. В случае недостаточности мер ожидаемый эффект не будет достигнут, а при их избыточности предприятие будет нести неоправданно высокие расходы; Единство – охват всех уровней функциональных подразделений предприятия, координация антикризисных мер во времени; Точность – конкретность и детализация антикризисных мероприятий; Уникальность – невозможность комплексной типизации схем преодоления и предотвращения кризиса; Многовариантность подразумевает разработку дополнительных, страховых антикризисных мероприятий параллельно с основным планом мер по достижению цели антикризисной программы; Научность – применение существующих научных методов на всех этапах антикризисного управления.

Таким образом, для предотвращения и преодоления кризисной ситуации предприятию необходимо разработать программу антикризисного управления, соответствующую обозначенным выше принципам и направленную на предвидение кризисных ситуаций, стабилизацию неустойчивых ситуаций, а также минимизацию потерь, последствий кризиса и упущенных возможностей с учетом внешних и внутренних факторов, а также ресурсных возможностей предприятия.

Литература

1. Антикризисное управление компанией/Н. Самоукина. -СПб.: Питер, 2010.- 188с.
2. Антикризисное управление: задачи и решения/Г.И. Просветов. -М.: Альфа-Пресс, 2011-288с.
3. Балдин К.В. Антикризисное управление: макро- и микроуровень - М.: Дашков и К, 2015.- 316с.
4. Завгородняя Т.В., Метелев С.Е. Современный инновационные менеджмент – Омск: Компаньон, 2014.- 176с.
5. Миллер А.Е., Миллер Е.В. Условия становления и развития технологизации обрабатывающей промышленности России - XXI Апрельские чтения - Междунар.научно-практич.конференция/под ред. В.А.Ковалева, А.И.Ковалева. - Омск, 2016.-С.149-154.
6. Миллер М.А. Актуальные вызовы и возможности развития и инноваций в промышленности Омской области//Институциональная трансформация экономики: российский вектор индустриализации – Материалы 4-й междунар. научн. конференции в 2 частях/отв. Ред. Е.Е. Капогузов, Г.М. Самошилова.- 2015.- С.267-271.
7. Петухов Д.В. Антикризисное управление/Д.В.Петухов.- М., 2013.-134с.