

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Мировой финансовый экономический кризис выдвинул на первый план вопросы разработки и реализации различных антикризисных мер, выработки антикризисной стратегии каждого хозяйствующего субъекта вне зависимости от степени зависимости от кризиса. Глобализация привела к тотальной взаимозависимости хозяйствующих субъектов, поэтому появление кризисных явлений на одном из предприятий может быстро распространиться на другие хозяйствующие субъекты, образовав цепочку расширения и распространения кризисных ситуаций.

Предприятия Республики Беларусь в этом плане не являются исключением. Экономика РБ глубоко интегрирована в мировую, её продукция предназначена даже в большей степени на удовлетворение потребностей потребителей за пределами республики, чем внутренних потребностей. Поэтому мировой финансово-экономический кризис не мог обойти стороной предприятия Республики Беларусь.

Во время экономического кризиса хозяйствующие субъекты должны проявить повышенную активность, не следует пытаться переждать кризис. Необходимо предпринимать меры с целью противодействия кризисным явлениям и ситуациям, даже если пока возможность их проявления представляется чисто гипотетической. Между тем, даже без увязки с финансово-экономическим кризисом, можно видеть ряд симптомов, которые могут рано или поздно поставить отдельные хозяйствующие субъекты в положение, характерное для условий кризиса. Соответственно эти симптомы в условиях мирового финансово-экономического кризиса превращаются для конкретного предприятия в реальные виды кризисов. Поэтому вне зависимости от реального состояния предприятия любой отрасли, масштаба, направления деятельности и формы собственности разработка антикризисной стратегии необходима и обязательна. Это поможет предприятию не погрузиться глубоко в кризис, если он ещё не задел предприятия серьёзно; найти кратчайшие пути выправления финансового состояния предприятия, если кризис уже глубоко влияет на эффективность его финансово-хозяйственной деятельности; и даже если нет кризиса, заранее принятые меры выступают гарантией от кризисных проявлений в ближайшем будущем.

Как отметил А.А. Быков [1] «Антикризисная стратегия предприятия – это заблаговременно разработанный и развивающийся план достижения и поддержания на приемлемом уровне антикризисной устойчивости предприятия и введение в действие специальных антикризисных мер в тех случаях, когда фактический уровень негативного воздействия кризисных факторов превышает порг устойчивости».

Разработке антикризисной стратегии предприятия должен предшествовать мониторинг финансового состояния, а также глубокий анализ всех факторов, внешних и внутренних, приведших или могущих привести к ухудшению финансово-экономического состояния предприятия. Следует при этом иметь в виду, что мониторинг финансового состояния выявляет уже проявившееся результаты воздействия кризиса. Всесторонний анализ различных факторов показывает их влияние, большее или меньшее, на конечные результаты производственно-хозяйственной деятельности и эффективности работы конкретного предприятия. Такой анализ должен выявить истоки неустойчивости финансового положения предприятия, факторы, приводящие к кризисным явлениям. В ряде литературных источников такие факторы или истоки идентифицируются как частные, конкретные кризисы, приводящие к неустойчивости и общему финансово-экономическому кризису на предприятии [2,3,4]. Проявлением этих част-

ных, конкретных кризисов является ухудшение финансово-экономических показателей показывают наличие и глубину кризиса в целом.

Таковыми частными видами кризисов предприятий в условиях Республики Беларусь могут быть следующие:

1. Технический и технологический, когда устаревшее, изношенное оборудование и соответствующая технология не позволяют выпускать современную, качественную конкурентоспособную продукцию. При этом расходуется много сырья и энергии, что не даёт возможности снизить затраты и соответственно отпускные цены. Продукция получается мало того, что не современная, а ещё и дорогая. Неконкурентоспособность приводит к финансовым потерям.

2. Экономический заключается в проблемах с продажей уже изготовленной продукции, образованием сверхнормативных запасов готовой продукции, следствием чего является снижение оборота, нехватка средств для поддержания ритма производства. Часто этот вид кризиса вызван чисто внутренними проблемами: невниманием к маркетинговым исследованиям и мероприятиям, включая и рекламу, неоперативность в работе сбытовиков и т.д.

3. Финансовый, возникающий как следствие нерационального использования собственного капитала, заёмных средств, чрезмерного заимствования, нерационального использования получаемой прибыли и т.д.

4. Информационный, вызванный тем, что получаемая управленцами информация либо неточна и не отражает реального положения дел на предприятии, либо запаздывает и не даёт возможности принять своевременные меры, либо не верно обрабатывается и не позволяет получать те показатели, которые наиболее важны для своевременного принятия адекватных управленческих решений.

5. Управленческий (пожалуй, в условиях государственных предприятий РБ наиболее важный) порождается несовершенством производственной структуры и структуры аппарата управления предприятием, неэффективным (устаревшим) порядком распределения прав, полномочий, обязанностей и ответственности между уровнями управления, подразделениями аппарата управления и отдельными должностями и исполнителями. Этот вид кризиса требует отдельного рассмотрения.

Анализ реального состояния организации и проведения антикризисных мероприятий на предприятиях Республики Беларусь показывает, что положение в этом вопросе далеко от идеального. Многие предприятия просто переживают смутное время кризиса, ничего не предпринимая и надеясь, что кризис сам собою «рассосётся». Меньшая часть руководства субъектами хозяйствования полагает, что делать что-то надо и нельзя надеяться на то, что кризис, как и болезнь у человека со временем закончится. Они разрабатывают антикризисные мероприятия, обобщая их в сводной таблице, где указывается по графам название мероприятия, потребность в инвестициях, сущность конкретных действий и видов и экономические результаты (экономический эффект, экономия, срок окупаемости и т.д.). Но так поступает подавляющее меньшинство предприятий. Большой частью составляет лишь перечень предлагаемых мер, на который можно сослаться как на серьёзную работу по нейтрализации кризисных явлений.

Тем не менее, А.А. Быков [1] считает, что антикризисная стратегия должна отвечать требованиям: комплексности, т.е. по возможности учитывать все факторы, имеющие значение для снижения негативного воздействия кризисных явлений на предприятие и даже исключение кризисного риска; превентивности, т.е. принятия заблаговременных мер, не дожидаясь пика кризиса; эволюционности и оперативной гибкости, т.е. не разработка один раз мер, а затем неуклонное следование по пути их осуществления,

а учёт изменений во внешней и внутренней среде предприятия и введение соответствующих корректировок, поправок и замен мер в самой стратегии; простоты и понятности, отсутствия излишней детализации и усложнений, делающих антикризисную стратегию трудно выполнимой и ещё труднее корректируемой. Особо важным требованием является увязка и согласование антикризисной стратегии предприятия с общей стратегией его развития. В этом случае кризис даёт шанс предприятию успешно решить и даже ускорить решение тех задач, которые являются наиболее важными для дальнейшего развития предприятия уже в послекризисный период.

Если вопросы разработки антикризисной стратегии нашли широкое освещение в экономической литературе, например [5,6,7,8], то по её осуществлению и практическому применению работ немного. Хотя этот вопрос очень важен с практической точки зрения. Для примера можно указать работу В.С. Кивачука [9], которая выделяется практической направленностью.

Вопросы правильного оформления антикризисной стратегии, безусловно, очень важны. Здесь недопустимо простое перечисление антикризисных мероприятий, да и сами они должны быть определённым образом упорядочены и сгруппированы.

В структуре общей антикризисной стратегии предприятия можно выделить конкретные частные стратегии по следующим основным направлениям:

- производственная или технико-технологическая;
- управленческая;
- маркетинговая;
- экономическая;
- финансовая;
- социальная;
- инвестиционная;
- информационная или учётно-аналитическая;
- экологическая.

По этим составным частям может быть сформирована и общая антикризисная стратегия.

А.А. Быков [1] считает важным принять за основу построение путей реализации стратегии антикризисного управления на предприятиях Республики Беларусь сочетание объектного и процессного подходов. Разбиение общей антикризисной стратегии на частные стратегии по направлениям по существу и является реализацией объектного подхода. Процессный же подход позволяет разбить кризис на отдельные дискретные стадии и на основе сущности происходящих на каждой стадии явлений выбирать меры борьбы с кризисными проявлениями и их последствиями. Это также даёт возможность учитывать при выработке мер фактор времени.

Со всеми этими соображениями следует согласиться. Однако в методическом плане организацию и осуществление мер антикризисного управления следовало бы дополнить рекомендацией, использовать при оформлении, планировании и обосновании антикризисных мероприятий проектный подход.

Проектный подход к реализации антикризисной стратегии на предприятиях Республики Беларусь призван упорядочить подготовку и реализацию антикризисной стратегии предприятия, сделать её чёткой и конкретной. Это требует по каждому мероприятию или группе взаимосвязанных мероприятий определение затрат на их проведение и результатов осуществления, что позволит определить эффективность каждого мероприятия. В свою очередь это даёт возможность более полно и глубоко оценивать целесообразность их проведения и очередность осуществления.

Проектный подход в антикризисном управлении требует рассмотрения каждого мероприятия антикризисной стратегии предприятия как проекта: монопроекта, если рассматривается только одно мероприятие и мультипроекта, если этих мероприятий несколько и они взаимосвязаны и взаимозависимы. Проектный подход реализуется в соответствии с общепринятой в мире методологией разработки инвестиционных проектов [10], так называемой методикой UNIDO. При этом опираться на «Правила по разработке бизнес-планов инвестиционных проектов» согласно постановлению Министерства экономики РБ № 158 от 31.08.05, как на регламентирующий документ, не обязательно. За методическую основу можно взять учебное пособие «Управление проектами» [11].

При разработке любого мероприятия как проекта необходимо уделить внимание маркетинговым вопросам. Как повлияет рассматриваемое мероприятие на положение предприятия на рынке, какие необходимы меры по внедрению на рынок и закреплению там, включая и определение затрат на мероприятия маркетинга. Производственные вопросы должны затронуть как характеристику выпускаемой продукции, так и сырьевые компоненты, технологию и оборудование. Должны быть рассчитаны потребности в ресурсах, уточнён масштаб производства с тем, чтобы определить инвестиции и текущие затраты на производство.

Нередко расчёты экономической эффективности антикризисных мероприятий проводятся (если вообще осуществляются) по старым методикам ещё советского периода путём прямого сравнения показателей до и после проведения мероприятия. Методика UNIDO не требует наличия и рассмотрения сравниваемого варианта, и направлена на оценку результативности проекта и инвестиций, вкладываемых в его осуществление. Поэтому важным этапом после определения потребных инвестиций на осуществление антикризисного мероприятия является составление инвестиционного плана мероприятия. Эта таблица, состоящая из активов и пассивов. В активах указывается потребность в инвестициях с разбивкой на предпроизводственные расходы, инвестиции в основной и оборотный капитал. В пассивах - источники покрытия потребности в инвестициях: собственные, заёмные и привлечённые средства.

В финансовой части приводится отчёт о прибылях и убытках, для чего вначале определяется выручка от реализации продукции в результате проведения мероприятия, текущие затраты, налоговые платежи и т.д. На этой основе составляется отчёт о движении денежных средств. Все эти документы составляются в динамике по периодам осуществления мероприятия. Для этих целей заранее принимается решение о шаге проектирования. Это может быть год, полугодие, квартал, месяц и даже более мелкие периоды. По ходу расчётов шаг проектирования может меняться. Обычно это делается от более продолжительных по времени периодов к менее продолжительным.

Расчёты завершаются определением в таблице с отчётом о движении денежных средств сроков окупаемости инвестиций как заёмных и привлечённых, так и собственных. В заключении производятся расчёты показателей коммерческой и экономической эффективности. Их состав зависит, во-первых, от особенностей конкретного мероприятия и, во-вторых, от полученных результатов. Это показатели прибыльности и рентабельности, а также платежеспособности и ликвидности.

В заключении следует показать влияние мероприятия на финансовое и экономическое положение хозяйствующего субъекта. Здесь уместно будет провести анализ устойчивости, безубыточности и вероятности, которые покажут условия обеспечения полезности данного мероприятия самого по себе и для предприятия в целом.

Взаимосвязанные мероприятия целесообразно объединять в мультипроекты. Так более чётко будут очерчены результаты антикризисных мероприятий.

Литература

1. Быков А.А. Антикризисная стратегия предприятия: теория и методология исследования. – Мн.: БГЭУ, 2005. – 167с.
2. Родионова Н.В. Антикризисный менеджмент. – М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 232с.
3. Степанов В.В. Несостоятельность (банкротство) в России, Франции, Англии, Германии. – М.: Статут, 1999.- 204с.
4. Gundel S. Towards a New Typology of Crises. Journal of Contingencies and Crises Management – 2005. – Vol. 13. Iss. 3. – P.106-115.
5. Седегов Р.С., Высоцкий О.А. Антикризисный менеджмент и особенности его становления в Республике Беларусь. – Ж.. Проблемы управления. – 2001, № 1. – с. 28-31
6. Теория и практика антикризисного управления. – М.: Закон и право, 1996. – 469с.
7. Крутик А.Б., Муравьев А.И. Антикризисный менеджмент: превентивные методы управления. – СПб.: Питер, Питер бук, 2001. – 430с.
8. Махлин Г.Е. Информационные модели в антикризисном управлении. – Мн.: Право и экономика, 2007. – 132с.
9. Кивачук В.С. Оздоровление предприятия: экономический анализ. – Мн.: Амалфея, 2002. – 384с.
10. Беренс В., Ховранск П. Руководство по оценке эффективности инвестиций. М.: АОЗТ «Ингерэксперт», ИНФРА-М, 1995. – 528с.
11. Гейзлер П.С., Завьялова О.В. Управление проектами. Учебное пособие. – Мн.: БГЭУ, 2005. – 255с.

*И.В. Гимельштейн к. э. н., доцент ИрГТУ
М.В. Мальцева, ст. преподаватель ИрГТУ*

СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ

При анализе радикальных изменений, производимых в организации, широко используются понятия «реформирование», «реорганизация», «реконструкция», «реструктуризация», «реинжиниринг». Вместе с тем происходит смешение данных понятий, и нет единой точки зрения в их определении.

«Реформирование», «реконструкция» предприятий являются наиболее общими, всеобъемлющими понятиями, которые охватывают многочисленные составляющие хозяйственной деятельности предприятий и направления её преобразований. в том числе реструктуризацию, реорганизацию, реинжиниринг. Понятия, связанные с реорганизацией, раскрыты в Гражданском Кодексе Российской Федерации - статьи 57 - 60, - а также, более развёрнуто, применительно к акционерным обществам - в статьях 15 -20 – Закона РФ «Об Акционерных обществах». Реинжиниринг связывают исключительно с бизнес-процессами. Единого же определения понятия «реструктуризация» нет, оно является многоаспектным, неоднозначным.

Категория «реструктуризация предприятия» выступает как процесс комплексных изменений в структурах и связях предприятия, вызванный необходимостью повышения эффективности производства и выпускаемой продукции под воздействием внутренних и внешних факторов кризиса или изменяющихся тенденций в экономике.

Центральный архив Белорусского государственного экономического университета. Библиотека