УДК 338.124.4

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ.

Тарбаков Т.М.; Сихимбаева Д.Р.

Карагандинский Экономический Университет Казпотребсоюза, г. Караганда, Казахстан

e-mail: ttmvt23@gmail.com, sdinara2007@yandex.ru

В ходе деятельности любой организации существует шанс наступления кризиса. В современных условиях рыночной экономики, характеризующихся высокой степенью неопределенности, организация может столкнуться с его наступлением на любом этапе своего жизненного цикла. Последствия кризисных явлений для организации могут быть различны: краткосрочный кризис не нанесет ей значительного ущерба, в то время как затяжной, долгосрочный кризис может привести к крупным экономическим потерям, и последующему банкротству. Для организации жизненно важно преодолеть этот этап наиболее быстро и с минимальными экономическими потерями. Для выполнения данных задач, традиционные методы управления являются неэффективными, появляется необходимость использования особого вида управленческой деятельности – антикризисного управления. В данной статье рассматриваются основные принципы, и методы, применяемые во время разработки антикризисных программ.

Ключевые слова: антикризисное управление, кризис, банкротство, организация, управление, предприятие.

METHODICAL RECOMMENDATIONS OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE.

Tarbakov T.M., Sikhimbaeva D.R.

Karaganda Economic University of Kazpotrebsoyuz

e-mail: ttmvt23@gmail.com, sdinara2007@yandex.ru

During the activities of any organization, there is a chance of crisis. Speaking about contemporary conditions of market economy, that characterized by high level of uncertainty, the organization may face the crisis on any stage of its life circle. The consequences of crisis scenes could be different for organizations: the short-term crisis could not make any significant damage to the organization, instead of long-term crisis, that could turn into the massive economic losses and even to bankruptcy. It is extremely important to the organization to overcome such scenes as fast as possible with minimal economic losses. The traditional methods of management could be not effective for such kind of tasks, so demand on using of especial kind of management appears – demand on crisis management. In this article were described the general principles and methods applicable into the developing of anti-crisis programs.

Keywords: crisis management, crisis, bankruptcy, organization, management, enterprise.

Экономика Казахстана в настоящее время претерпевает сложности посткризисного развития и последствия произошедших девальваций национальной валюты (тенге). Развиваясь по экстенсивному пути, экономика страны в основном носила сырьевой характер, что требовала кардинальных перемен в стратегии развития индустрии республики [3, 4].

Антикризисное управление, в настоящее время, выступает одним из основных инструментов преодоления кризисных ситуаций для предприятия. В экономической литературе существуют различные точки зрения на счет этого вида управления. Некоторые авторы считают, что это управление организацией в условиях экономического кризиса, другие называют управлением перед наступлением банкротства. Так же существует мнение, что данный вид управления связан с деятельностью антикризисного менеджера в рамках судебных процедур банкротства. [6]

Учитывая мнения различных авторов, можно сказать что антикризисное управление представляет собой особый вид управления, направленный на предвидение кризисных явлений, анализ их природы, признаков и вероятности наступления. Также можно сказать что это совокупность мер, направленных на предупреждение кризиса, нейтрализацию его последствий, и вывода из него организации с минимально возможными потерями.

Антикризисное управление предприятием должно осуществляться на системной основе, опираться на достоверную информацию при выявлении кризисных явлений, осуществляться в ходе поэтапно разработанной программы реализации антикризисных мер, иметь достаточный для преодоления кризиса объем ресурсов.

К целям антикризисного управления предприятием, относится: своевременное обнаружение признаков кризиса, распознавание его глубины, в случае необходимости, создание и внедрение совокупности мер, предназначенных для предотвращения банкротства предприятия, восстановления его платежеспособности, предотвращения повторных кризисных явлений. [5]

К основным принципам антикризисного управления относятся:

-раннее обнаружение признаков кризисного явления в финансовой и экономической деятельности предприятия. Возникновение кризисного явления, несет угрозу существованию самого предприятия, и может привести к значительным потерям капитала. Для увеличения шанса нейтрализации последствий, возможность появления кризисного явления, должна распознаваться на самых ранних этапах. [2]

-неотложность реагирования. Негативный эффект от появления кризисного явления будет увеличиваться в ходе новых производственных циклов, так же порождая новые,

сопутствующие ему явления. Из этого следует что, чем быстрее предприятие начнет применение антикризисных механизмов, тем большие шансы на восстановление оно будет иметь.

-адекватная реакция предприятия на уровень фактической угрозы его финансовому состоянию. Механизмы, направленные на нейтрализацию угрозы банкротства, в большинстве своем связаны с определенными финансовыми затратами. Уровень данных затрат, должен быть соизмерим с уровнем предполагаемых потерь. Иначе, если результат от действия механизмов будет недостаточным, ожидаемый эффект не будет достигнут, или предприятие понесет безосновательно высокие расходы (в случае если действие механизмов избыточно).

-полное использование внутренних возможностей вывода предприятия из кризисного состояния. В ходе борьбы с угрозой банкротства, предприятию необходимо рассчитывать лишь на свои внутренние финансовые возможности.

Содержание и качество антикризисной стратегии определяется различием методических подходов, которые были применены во время её разработки.

Выделяют три типа антикризисных стратегий:

1) Корпоративные стратегии. Они рассматривают предприятие как целостную социально-экономическую систему.

2) Бизнес-стратегии. Охватывают определенные виды предпринимательской деятельности.

3) Функциональные стратегии. Охватывают определенные элементы организационной системы. [1]

Цели развития определяют необходимость антикризисного управления предприятием. Антикризисное развитие представляет собой контролируемый процесс, направленный на предубеждение или преодоление кризиса. Данный процесс отвечает целям предприятия, и соответствует направлениям его развития.

В период, когда предприятие находится в условиях финансового кризиса, необходимой мерой выступает сокращение затрат. В данных условиях, появляется необходимость централизации принятия решений, влияющих на движение материальных активов предприятия. Так же появляется необходимость заморозки расходов, связанных развитием имеющихся долгосрочных проектов, срок окупаемости которых превышает один год.

Методы, направленные на сокращение затрат, включают в себя: процедуры по снижению затрат, изучение источников появления затрат, классификацию затрат по степени их зависимости от масштабов производства, мониторинг полученных результатов.

К основным направлениям деятельности, нацеленным на снижение затрат относится: снижение фонда заработной платы, сокращение затрат за счет использования менее дорогого сырья и материалов, пересмотр условий действующих контрактов с поставщиками или поиск новых поставщиков, ввод ресурсосберегающих технологических процессов, оптимизация логистических процессов, снижение затрат на НИОКР и рекламную деятельность.

Необходимо выявить статьи баланса, требующие наибольших финансовых вложений (научно исследовательские и опытно-конструкторские работы, масштабные маркетинговые исследования) и перенаправить данные средства на выполнение проектов, реализация которых принесет прибыль.

В кризисных условиях, привлечение денежных средств в организацию происходит по двум основным направлениям:

1) Сдача в аренду, либо продажа активов компании
2) Ускорение оборачиваемости дебиторской задолженности посредством изменения кредитной политики.

В ходе проведения реструктуризации, любые активы, которые находятся в собственности предприятия, могут быть проданы для погашения задолженностей. Когда затраты на обслуживание и хранение активов велики, для предприятия целесообразно продать данные активы. Ценные бумаги могут быть проданы заинтересованным кредиторам.

Предприятие может привлечь денежные средства за счет изменения своей кредитной политики. Привлечение средств произойдет посредством ускорения оборачиваемости дебиторской задолженности. Дебиторская задолженность образуется посредством работы с заказчиками, поставщиками и другими контрагентами. В кризисных условиях, для организации, жизненно важно иметь хорошо продуманную политику в отношении своих дебиторов.

В процессе выбора подходящей для компании кредитной политики, необходимо провести сравнение потенциальной выгоды от увеличения объема продаж с возможными рисками неуплаты. Чтобы обезопасить себя, и снизить возможные риски неуплаты, компании необходимо производить наблюдение за кредитной историей клиентов. Оценка их кредитоспособности может производится на основе истории деловых взаимоотношений компании и клиента. Результат анализа выгод и затрат поможет компании в определении такой стратегии, в ходе реализации которой размер непогашенной дебиторской задолженности будет весьма предсказуемым. Для компании необходимо максимально точно прогнозировать суммы кредитов, которые не будут погашены, для того что бы рассчитывать необходимый резерв для списания безнадежных долгов.

В качестве инструмента антикризисного управления стоит порекомендовать реинжиниринг бизнес-процессов. Эффективность этого вида деятельности была доказана на практике. Реинжиниринг бизнес процессов предполагает стремительное улучшение основных показателей деятельности предприятия, за счет замещения старых, не эффективных, методов управления, новыми, так же он нацелен на применение новых информационных технологий. Результатом проведения реинжиниринга бизнес-процессов для организации может стать существенное повышение эффективности своей деятельности, так же это поможет повысить конкурентоспособность её деятельности.

Основой проведения антикризисных мер для организации должно стать использование комплексного подхода. Такой подход предполагает использование всех функциональных областей управления компанией, для проведения реинжиниринга бизнес-процессов, проведение реструктуризации предприятия. Результатом использования комплексного подхода должен стать выход организации из кризиса, снижение шанса его повторения, а также приобретение для организации долгосрочных конкурентных преимуществ.

Таким образом, антикризисное управление представляет собой особый вид управления, целью которого является предвидение, профилактика и, если потребуется, выведение организации из кризиса, с минимальными для неё потерями. Оно должно осуществляться на системной основе в ходе реализации программы, основанной на применение комплексного подхода.

Литература

1. А.Ю. Нестеров. Антикризисные функциональные стратегии развития предприятия // Российское предпринимательство. - 2011. - №24. - С. 92-96

2. Беляев А.А., Коротков Э.М. «Антикризисное управление», ЮНИТИ-ДАНА, 2011 г. – 311с.

3. Сихимбаев М.Р., Ханов Т.А., Сихимбаева Д.Р., Боярский В.Г. Развитие экономического механизма рационального недропользования в Казахстане // Журнал "Фундаментальные исследования". - 2016. - № 3-2. С. 414-418.

4. Сихимбаева Д.Р., Абдраимова К.К. Приоритеты инвестирования нефтегазовой ренты // Журнал "Международный журнал экспериментального образования". - 2013. - № 10-1. С. 144-147.

5. Ряховская А.Н., Кован С.Е. трансформация антикризисного управления в современных экономических условиях. Эффективное антикризисное управление. 2013;(5):62-73

6. Чепурко В. В., Банева И. Н. Методические аспекты антикризисного управления предприятием. // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. -2015 г. - №4(33). – 28-33