

**АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ – ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ
УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ В ПРЕДВЕРИИ БАНКРОТСТВА**

Ливенский Валентин Михайлович, к.г.н., доцент,

Полесский государственный университет

Livensky V.M., PhD, Associate Professor, livey@tut.by,
Polessky State University

Аннотация. В статье обосновывается утверждение, что поскольку не все кризисы можно предотвратить, а некоторые нужно просто пережить, поэтому часто на практике необходимо применять антикризисное управление, которое предполагает проведение saniрующих мер в отношении несостоятельных предприятий.

Ключевые слова: антикризисное управление, профилактика банкротства, диагностика, воздействие кризиса, успешное развитие организации.

Отметим, что сам термин “антикризисное управление” возник недавно. В одних случаях под данным термином понимают управление организацией в условиях общего кризиса экономики, в других – управление организацией в преддверии банкротства, третьи же связывают понятие антикризисное управление с деятель-

ностью антикризисных управляющих в рамках судебных процедур банкротства [1].

В тоже время, само появление антикризисного управления продиктовано необходимостью финансового оздоровления многочисленных предприятий, функционирующих в состоянии хронической неплатёжеспособности.

Однако чаще всего негативного положения предприятия можно избежать, если своевременно применить профилактические меры. Опыт длительного бескризисного функционирования “звездных предприятий” широко известен в Японии, США, Германии и других странах. Тогда возникает вопрос: антикризисное управление - это оздоровление или профилактика банкротства финансового состояния предприятия.

Смысл бескризисного функционирования предприятий видится в проведении мер, упреждающих и предотвращающих их несостоятельность. Однако не все кризисы можно предотвратить, некоторые нужно пережить и преодолеть их разрушительные последствия [2]. Поэтому антикризисное управление предполагает проведение saniрующих мероприятий в отношении несостоятельных предприятий.

Так же следует подчеркнуть, что в мероприятиях по профилактике банкротства, особенно на ранних стадиях его диагностики, предприятие может рассчитывать только на внутренние финансовые возможности. Таким образом, антикризисное управление – это сложный процесс, включающий предвидение возможности возникновения кризисной ситуации, выявление кризиса и анализ симптомов его возникновения, максимальное уменьшение негативного воздействия кризиса на систему, использование факторов кризиса для развития организации в дальнейшем [3, с. 6].

Антикризисное управление включает в себя следующие этапы:

- анализ внешней среды и внутреннего потенциала конкурентных преимуществ предприятия для выбора стратегии его развития на основе прогнозирования своего финансового состояния;
- предварительную диагностику причин возникновения кризисных ситуаций в экономике и финансах предприятия;
- комплексный анализ финансово-экономического состояния предприятия для установления методов его финансового оздоровления;
- бизнес-планирование финансового оздоровления предприятия;
- разработку предпочтительной политики поведения предприятия в условиях наступившего кризиса и вывода из него;
- постоянный учет рисков предпринимательской деятельности и выработку мер по их снижению;
- проведение процедур антикризисного управления и контроль за ними.

Руководству организации необходимо отслеживать основные факторы окружающей среды и делать своевременные и правильные выводы относительно своих потребностей в изменениях. В зависимости от того, в какой области они представляют опасность для достижения целей данной организации, выбирается соответствующая антикризисная стратегия. Антикризисная стратегия - это долгосрочное планирование и управление предприятием, благодаря которому происходит оптимизация работы организации в условиях спада, устойчивого снижения ее основных финансовых показателей деятельности и угрозы банкротства.

Выделяют следующие этапы разработки стратегии антикризисного управления деятельностью предприятия:

- анализ внешних факторов с целью выявления причин кризиса;
- анализ состояния предприятия, находящегося в кризисной ситуации;
- пересмотр миссии и системы целей предприятия;
- формулирование методами стратегического анализа и планирования стратегических альтернатив выхода предприятия из экономического кризиса и осуществление выбора стратегии [4, с. 83].

Так же выделяются и две основные стратегии антикризисного управления:

- стратегия сокращения расходов (*экономическая стратегия*);
- стратегия поворота.

Экономическая стратегия включает пять основных видов сокращения расходов:

- организационные изменения;
- финансовые стратегии;
- снижение затрат;
- сокращение активов;
- создание прибыли.

Эти стратегии обычно включают действия по оздоровлению организации, чтобы остановить снижение прибылей. В этих условиях усилия должны концентрироваться на тех видах деятельности и областях, в которых организация имеет наибольший опыт работы или явные рыночные преимущества.

Стратегия поворота основывается на стратегиях сокращения расходов и обычно включают в себя изменения в общих усилиях по сбыту, переброске или перенацеливанию существующих товаров (*услуг*) с одновременной разработкой новых.

Виды стратегии поворота:

- стратегии изменения ценообразования;
- переориентации на конкретных покупателей и на конкретные продукты;
- стратегия разработки нового товара;
- рационализации ассортимента товаров;
- сосредоточение на продажах и рекламе.

Стратегии сокращения расходов и поворота могут реализовываться одновременно. В условиях угрозы банкротства применяются стратегии выхода, задача которых состоит в том, чтобы минимизировать ущерб. Это достигается методами оптимального изъятия инвестиций или выкупом управляющими [3].

При переходе предприятия в кризисное состояние в долгосрочном аспекте целью является полная финансовая стабилизация, а в краткосрочном аспекте критерием становится максимизация или экономия денежных средств.

Внешний управляющий на основании глубокого анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия выявляет факторы, приведших к кризису на предприятии, и указывает их в плане внешнего управления.

Кроме того, в план внешнего управления (стабилизационную программу) входит комплекс мероприятий, направленных на восстановление платежеспособности предприятия.

Именно здесь начинают проявляться принципиальные отличия антикризисного управления от обычного. Эти отличия заключаются в смене критериев принятия решений.

В рамках “нормального” управления данный критерий можно свести к достижению стратегических целей развития в долгосрочном аспекте и максимизации прибыли в краткосрочном. При переходе предприятия в кризисное состояние в долгосрочном аспекте целью является полная финансовая стабилизация, а в краткосрочном аспекте критерием становится максимизация или экономия денежных средств. По мнению А.Г. Грязновой: “Процедура внешнего управления, прежде всего, нацелена на мобилизацию внутренних ресурсов предприятия-должника, введение жесточайшего внутрифирменного контроля и учета, особенно за денежными потоками”.

Отметим так же, что финансовая стабилизация на предприятии в условиях кризисной ситуации последовательно осуществляется по трем этапам [4]:

- устранение неплатёжеспособности;
- восстановление финансовой устойчивости;
- обеспечение финансового равновесия в длительном периоде.

Далее, рассмотрим механизмы финансовой стабилизации подробно.

Первый механизм - устранение неплатёжеспособности в условиях кризиса и осуществляется мерами, не приемлемыми с позиций «обычного» управления. Антикризисное управление допускает любые потери (*в том числе и будущие*), ценой которых можно добиться восстановления платежеспособности предприятия сегодня.

Наступление неплатёжеспособности означает превышение расходования денежных средств над их поступлением, то есть образуется «кризисная яма». В этот момент начинаются проблемы с кредиторами предприятия [5]. Кредиторы пытаются вернуть свои средства путём арестов имущества. Все средства, поступающие на счет предприятия, автоматически блокируются и списываются в пользу кредиторов, деятельность предприятия замораживается, продолжают начисляться штрафы и пени. Заполнение «кризисной ямы» может быть осуществлено увеличением поступления денежных средств (*максимизацией*) или уменьшением текущей потребности в оборотных средствах (*экономией*).

Увеличение денежных средств основано на переводе активов предприятия в денежную форму [6]. Среди основных способов увеличения денежных средств выделяют:

- продажа краткосрочных финансовых вложений – наиболее простой шаг для мобилизации денежных средств. Например, продажа ценных бумаг по той цене, по которой их готовы купить;
- продажа дебиторской задолженности (по любой предлагаемой цене);
- продажа запасов готовой продукции сложнее первых двух вариантов, так как, во-первых, предполагает продажу с убытками, во-вторых, ведёт к осложнениям с налоговыми органами. Убытки в данном случае представляют собой жертвование частью полученных в прошлом денежных средств;
- проблемы уплаты налогов при такой реализации закрываются уменьшением возможных будущих поступлений;
- продажа избыточных производственных запасов;
- продажа инвестиций (*деинвестирование*) может выступать как остановка ведущих инвестиционных проектов с продажей объектов незавершенного строительства и неустановленного оборудования или как ликвидация участия в других предприятиях (продажа долей). Решение о деинвестировании принимается на основании анализа сроков и объемов возврата средств на вложенный капитал: если

конкретный инвестиционный проект начнет давать отдачу за пределами горизонта антикризисного управления, он должен быть ликвидирован;

- продажа нерентабельных производств и объектов непродуцированной сферы наиболее сложна и предполагает особый подход. Часть нерентабельных производственных объектов входит, как правило, в основную технологическую цепочку предприятия. Чтобы определить, какие из них имеет смысл сохранить, а какие в любом случае следует ликвидировать, можно определить только в рамках реструктуризации производства в зависимости от технологического цикла предприятия [7].

Второй механизм – восстановление финансовой устойчивости. Сущность которого – максимально быстрое и радикальное снижение неэффективных расходов.

Восстановление финансовой устойчивости организации можно достигнуть выполнив следующие шаги:

- остановка нерентабельных производств. Если убыточное производство невозможно продать, его нужно остановить, чтобы немедленно исключить дальнейшие убытки. Исключение составляют объекты, остановка которых приведет к остановке всего предприятия;

- выведение из состава предприятия затратных объектов. Объекты переводятся в форму дочерних обществ, дальнейшее финансирование объектов прекращается;

- совершенствование организации труда и оптимизация численности занятых на предприятии;

- уменьшение текущей финансовой потребности. На практике осуществляется через реструктуризацию долговых обязательств, что зависит от доброй воли кредиторов предприятия [8].

Третьим механизмом финансовой стабилизации является обеспечение финансового равновесия в длительном периоде.

Обеспечение финансового равновесия в длительном периоде возможно только при увеличении денежного потока от основной деятельности предприятия. Основные задачи на этом этапе:

- повышение конкурентных преимуществ продукции;
- увеличение денежного компонента в расчётах;
- увеличение оборачиваемости активов.

На этом этапе необходимо обратить внимание на маркетинг. Суть антикризисного маркетинга – деятельность, превращающая потребности покупателя в доходы предприятия. На предприятиях необходимо организовать службу маркетинга, которая занимается изучением спроса, каналов продаж, методов продвижения продукции, возможностей конкурентов. Такой анализ – основа выбора ассортимента и коммерческо-торговой политики предприятия.

Таким образом, антикризисное управление – это сложный процесс, включающий предвидение возможности возникновения кризисной ситуации, выявление кризиса и анализ симптомов его возникновения, максимальное уменьшение негативного воздействия кризиса на систему, использование факторов кризиса для развития организации в дальнейшем.

Список использованных источников

1. Эзрох Ю.С. Генезис и эволюция теории конкуренции в трудах экономистов до Дж. Робинсон и Э. Чемберлина. Вестник ТвГУ. Серия «Экономика и управление». 2014. № 4.Т.1, – С. 71-87.

2. Kievich D.A. Innovation as a factor improving economic competitiveness of the Republic of Belarus / D.A. Kievich // В книге: Сборник научных статей X Международной научно-практической конференции по вопросам финансовой и банковской экономики, посвященной 75-летию банковского образования на белорусском Полесье. Редколлегия: К.К. Шебеко [и др.]. 2019. С. 80-84.

3. Бобылева А.З. Финансовое оздоровление фирмы: теория и практика. / А.З. Бобылева. – М.: «Дело», 2018. – 256 с.

4. Алексашкина Е.И., Василёнок В.Л., Негреева В.В. Антикризисное управление на предприятии: Учеб. пособие. – СПб.: Университет ИТМО, 2015. – 92 с.

5. Отраслевые финансы. Лобан Т.Н., Самоховец М.П., Бухтик М.И., Киевич А.В. // учебно-методическое пособие для студентов специальности 1-25 01 04 Финансы и кредит / Пинск, 2018.

6. Kievich A.V. Objective background of de-dollarization economy of the Republic of Belarus / A.V. Kievich // В сборнике: Сборник научных статей X Международной научно-практической конференции по вопросам финансовой и банковской экономики, посвященной 75-летию банковского образования на белорусском Полесье. Редколлегия: К.К. Шебеко [и др.]. 2019. С. 75-80.

7. Панюсько А.С., Киевич А.В. Совершенствование подходов к обоснованию диверсификации хозяйственной деятельности предприятия / А.С. Панюсько, А.В. Киевич // Экономика и банки: научно-практический журнал ПолесГУ. – 2021. – № 2. – С. 70-79.

8. Фейлинг Т.Б. Антикризисное управление. Курс лекций: учебное пособие для студентов, обучающихся по направлению подготовки «Менеджмент». — СПб.: РГГМУ, 2016. — 134 с.