

## АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ И ЕГО ИНСТРУМЕНТАРИЙ

Дубойская Виктория Павловна, ассистент, [victoria.pinsk@mail.ru](mailto:victoria.pinsk@mail.ru)  
Лукашенко Николай Анатольевич, ассистент, [lukashenkov\\_n@mail.ru](mailto:lukashenkov_n@mail.ru)  
Полесский государственный университет

**Аннотация:** вопросы механизма управления риском приобретают особую значимость в условиях кризиса. В данной статье авторами рассматриваются определения антикризисного управления и приводятся инструменты управления им.

**Ключевые слова:** антикризисное управление, мониторинг, диагностика, стратегия, контроллинг.

Существование любого предприятия представляет собой циклический процесс, для которого характерна закономерность наступления и разрешения кризисов. Кризис на предприятии можно понимать как незапланированный и не желаемый, ограниченный по времени процесс, который в состоянии существенно навредить или даже сделать невозможным функционирование предприятия[1]. В причинах кризиса лежит много различных факторов, которые можно разделить на две основные группы:

- внешние факторы (не зависящие от деятельности предприятия);
- внутренние факторы (зависящие от деятельности предприятия).

Независимо от факторов, по которым возникают кризисные ситуации на предприятии, основной причиной кризиса является управление. Для того чтобы максимально быстро и менее проблематично выйти из сложившейся неблагоприятно ситуации, на предприятии разрабатывается мероприятие по антикризисному управлению.

Существуют различные точки зрения по поводу понятия антикризисное управление. Так, белорусский автор Смольский А.П. сводит понятие антикризисного управления предприятием как ме-

ры по предотвращению и преодолению кризисов. В качестве антикризисного может рассматриваться эффективное управление деятельностью организации вообще, т. е. планирование, организация, координация, регулирование, стимулирование, учёт, контроль и анализ его работы в любой сфере [2, с.91].

В российском учебном пособии «Антикризисное управление» автором Захаровым предлагается следующая трактовка: «Антикризисное управление — это процесс предотвращения или преодоления кризиса организации. В этом определении объединены две составляющие антикризисного управления: предотвращение еще не наступившего кризиса и преодоление уже наступившего [3, с.39].

В соответствии с всемирной электронной библиотекой «Википедией»: «Антикризисное управление — это процесс применения форм, методов и процедур, направленных на социально – экономическое оздоровление финансово – хозяйственной деятельности предприятия, создание и развитие условий для выхода из кризисного состояния» [4].

Задачи антикризисного управления часто разнесены во времени, характеризуют качественно различающуюся оценку состояния предприятия и предполагают использование разных инструментов управления. После изучения и обобщения различных белорусских и зарубежных источников, нами было выделено три основных инструмента антикризисного управления:

1. Мониторинг и диагностика на основе анализа показателей финансово – экономического состояния компании;
2. Планирование и разработка антикризисной стратегии;
3. Контроллинг.

Рассмотрим подробнее каждый из инструментов.

Мониторинг является одним из наиболее действенных инструментов прогнозирования и корректировки развития предприятия, а так же антикризисного управления его деятельностью. Основной целью создания системы мониторинга экономической политики является обеспечение информацией о происходящих процессах акционеров, инвесторов и менеджеров предприятия.

Для создания системы мониторинга на предприятии необходимо осуществить выбор информативных показателей. При разработке системы индикаторов мониторинга важное место занимает вопрос о структуре показателей, отражающих функциональные составляющие экономической политики фирмы.

Системы показателей в практике предприятий существуют давно, но оценить их в качестве инструмента управления не просто. После анализа различных источников информации, было отмечено, что большинство авторов выделяют следующие показатели:

–коэффициент текущей ликвидности (или коэффициент покрытия), который рассчитывается как отношение текущих активов к краткосрочным обязательствам. Данный показатель выделен в связи тем, что даёт четкое представление, в какой степени краткосрочные обязательства могут быть покрыты активами, возможность превращения которых в наличный денежный капитал ожидается в будущем. Если динамика данного показателя отражает снижение, это означает, что предприятие начинает оплачивать свои долговые обязательства (кредиторские задолженности) замедленными темпами, накапливает банковские займы, т.е. предприятие сталкивается с финансовыми трудностями. Поэтому именно этот коэффициент наиболее широко используется как показатель краткосрочной платежеспособности.

–коэффициенты рентабельности (доходности) представляют собой частный случай показателей эффективности. Это относительные показатели, соизмеряющие полученный эффект с затратами или ресурсами, использованными для достижения этого эффекта. Расчёт данных показателей, а так же изучение их динамики позволят в процессе мониторинга зафиксировать первые признаки отклонений от нормы финансовых дел предприятия.

В зависимости от размера предприятия, стадии жизненного цикла, целей проведения мониторинга могут рассчитываться и другие финансовые показатели, необходимые для оценки финансово – хозяйственной деятельности компании.

Экономическая диагностика представляет процесс распознавания проблемы и обозначения её с использованием принятой терминологии, то есть установление диагноза ненормального состояния исследуемого, например — диагностика системы управления организацией [4].

Первым этапом диагностики является качественная идентификация. Для антикризисного управления данное понятие подразумевает выявление внутренних факторов, влияющих на ухудшение финансового состояния компании. Внутренние факторы можно классифицировать в четыре категории в разрезе функциональных подсистем управления: маркетинг, производство, кадры и

финансы.

На втором этапе осуществляется количественная идентификация. Для этого используют базовые параметры диагноза, далее определяют отклонения фактических показателей от базовых. Постановка диагноза основывается на сравнении.

В зависимости от размера компании, стадии жизненного цикла на которой она находится, время проведения антикризисных мероприятий методы, формы и средства диагноза могут отличаться.

Диагностика осуществляется различными методами — аналитическими, экспертными, линейного и динамического программирования, математического моделирования.

Возможность проведения мониторинга и диагностики позволяет компании получить рациональное решение и сделать выводы относительно экономического развития диагностируемой компании.

Следующим инструментом антикризисного управления является планирование и разработка антикризисной стратегии.

Как показывает теория, нарушение платёжеспособности в современных условиях является следствием несоответствия стратегии компании изменениям во внешней среде. Без чёткой формулировки проблем нельзя приступить к разработке антикризисных стратегий. Самое важное — установка целей компании, ведь именно цели являются исходным пунктом систем стратегического планирования. Процесс стратегического планирования формулирует методы стратегического анализа и планирования стратегических альтернатив, выходы из экономического кризиса. Начинается процесс определения тактики реализации выбранной стратегии (оперативное планирование).

Существует несколько видов стратегий предприятия: начальная, стратегия проникновения, стратегия ускоренного роста, стратегия управления и др. В условиях антикризисных мероприятий разрабатывается стратегия стабилизации и выживания.

Стратегия стабилизации и выживания направлена на достижение раннего выравнивания объёма продаж и прибылей с последующим их повышением, то есть с переходом на следующий этап роста, а стратегия выживания — чисто оборонительная стратегия и применяется в случаях полного расстройстве экономической деятельности предприятия, в состоянии близкому к банкротству [5, с.304].

Если оперативные мероприятия по выходу из экономического кризиса осуществляются в отрыве от стратегических целей, это может привести к кратковременному улучшению финансового положения, но не позволит устранить глубинные причины кризисных явлений.

На стадии реализации антикризисной стратегии руководство может пересмотреть план осуществления новой стратегии, если этого требуют обстоятельства. Необходимым этапом антикризисного стратегического управления является оценка и контроль за её выполнением.

В настоящее время наиболее полно функции прогнозирования будущих кризисных ситуаций и антикризисного управления может выполнять третий инструмент — система контроллинга, под которой в данном случае понимается механизм «управления управлением».

Контроллинг — это контрольно –информационная система обеспечения управления развитием предприятия на основе измерения ресурсов, затрат и результатов внутрихозяйственной деятельности, бизнес –процессов и всей деятельности компании [6, с.11].

Важнейшая задача контроллинга – координация деятельности системы управления. Внедрение системы контроллинга позволяет увеличить скорость реакции управленческого персонала на изменения внешней и внутренней среды, сместить акцент с контроля прошлого на анализ и прогнозирование будущего.

Таким образом, антикризисное управление – это целый комплекс взаимосвязанных мероприятий от ранней диагностики кризиса до мер по его преодолению. Для разработки наиболее эффективных антикризисных мер следует применять выше перечисленные инструменты в совокупности.

#### **Список использованных источников:**

1. Сидоров, Л.Н. Антикризисное управление: элетрон. учеб. –метод. пособие для студентов / Л.Н.Сидоров. – Минск: 2004.
2. Смольский, А.П. Антикризисное управление: учеб. пособие/ А.П.Смольский. – Минск: Современ.шк., 2008. – 224с.
3. Захаров, В.Я. Антикризисное управление. Теория и практика: учебное пособие/В.Я. Захаров, А.О. Блинов –М.: ЮНИТИ –ДАНА, 2006. –287с.
- 4.Свободная энциклопедия «Википедия» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://ru.wikipedia.org>.

Дата доступа: 10.09.2014.

5. □ Тайгибова Т. Т. Разработка стратегии как инструмента антикризисного управления предприятием [Текст] / Т. Т. Тайгибова // Молодой ученый. – 2013. – №4. – С. 304 –307.

6. Шигаев, А.И. Контроллинг стратегии развития предприятия: учеб. пособие / А.И. Шигаев. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2008. – 351 с.