

Якишгулова Ильнара Ильфатовна, магистрант 2 курса экономического факультета Стерлитамакского филиала БашГУ

Кагарманова Алина Ильгизовна, научный руководитель, доцент, к.э.н., экономического факультета Стерлитамакского филиала БашГУ

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СУЩНОСТЬ И МЕРЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Аннотация: В статье рассмотрены экономическая сущность и роль антикризисного управления в современном мире. Актуальность научного исследования связана с динамикой роста доли предприятий, которые проходят процедуру банкротства и вынуждены ликвидировать бизнес из-за невозможности решить свои кризисные ситуации. Целью научной статьи является анализ сущности антикризисного управления, его основных подходов (антиципативный, реактивный, превентивный, реабилитационный) и методов, направленных на снижение негативных последствий от кризисных ситуаций в компании. Рассмотрены основные фундаментальные факторы, которые приводят к кризисному состоянию предприятия, что обуславливает принятие антикризисных мер менеджмента.

Ключевые слова: антикризисное управление, кризис, кризисная ситуация, антикризисные меры, последствия.

Annotation: The article examines the economic essence and the role of crisis management in the modern world. The relevance of the scientific research is related to the dynamics of the growth of the share of enterprises that undergo bankruptcy proceedings and are forced to liquidate the business due to the inability to solve their crisis situations. The purpose of the scientific article is to analyze the essence of crisis management, its main approaches (proactive, reactive, preventive, rehabilitative) and

methods aimed at reducing the negative consequences of crisis situations in the company. The main fundamental factors that lead to the crisis state of the enterprise, which determines the adoption of anti-crisis management measures, are considered.

Key words: anti-crisis management, crisis, crisis situation, anti-crisis measures, consequences.

В настоящее время структура рынка постоянно меняется, экономика России находится не в стабильном состоянии, а экономические кризисы периодически повторяются и негативно влияют на финансовую устойчивость отечественных компаний. Нестабильное положение экономики приводит к падениям финансовых результатов предприятий. В связи с этим отечественные компании достаточно часто не уверены в завтрашнем дне. Такое шаткое положение на рынке может привести к серьезным проблемам, а в крайнем случае – к банкротству и ликвидации бизнеса. Помимо этого, даже если экономическая ситуация в стране достаточно стабильная, проблемы могут начаться в определенной отрасли, что может привести к внутреннему кризису компании. Поэтому тема антикризисного управления предприятием в России с каждым годом становится все более актуальной.

Понятие «антикризисное управление» появилось в России в начале 90-х годов и за последние десятилетия стало одним из самых «популярных» терминов. Это связано с тем, что за последние годы значительно увеличивается доля предприятий, которые проходят процедуру банкротства и вынуждены ликвидировать бизнес из-за невозможности решить свои кризисные ситуации. Поэтому чтобы избежать этих негативных последствий руководители предприятий внедряют в свою традиционную систему управления меры по управлению кризисными ситуациями.

Антикризисное управление – это управление компанией, при котором руководители предприятия могут проанализировать основные симптомы появления кризиса, предвидеть потери от него и предпринять полезные действия [2]. Его главной целью является предотвращение и устранение

отрицательных последствий сложной финансовой ситуации за счет использования уже существующих факторов и инструментов антикризисного управления, а также создания и внедрения на предприятии особой программы. Данная стратегическая программа направлена на устранение временных экономических проблем на предприятии, сохранения и повышение конкурентоспособности и позиций на рынке в любых условиях, опираясь в основном на свои собственные ресурсы. В любой кризисной ситуации значительно повышается ответственность руководителя, так как именно от правильности и своевременности его решений будет зависеть в каком финансовом положении выйдет из кризиса компания.

Кризис в компании – это ситуация, когда собственные финансово-хозяйственные показатели противоречат факторам окружающей среды. Эти показатели можно разделить на две группы (рис. 1) [3]:

1. Внутренние (зависят от деятельности компании);
2. Внешние (на них компания никак не влияет).



Рис. 1. Факторы, приводящие к кризису в компаниях

Для того чтобы заранее предвидеть негативное влияние этих факторов на деятельность компании и минимизировать последствия от них, следует

использовать основные механизмы и инструменты антикризисного управления для обеспечения защиты организации. Главная цель антикризисного управления – разработка и реализация мер, которые позволяют устранить негативные факторы, из-за которых компания попадает в кризисную ситуацию, обеспечение финансовой стабильности и устойчивости на рынке при любых внешних изменениях, а также формирование методов, позволяющих избежать банкротство и вывести компанию из кризиса. Цели для каждого предприятия могут меняться с учетом того: на какой ступени развития находится кризис; какие факторы привели к кризису; как последствия кризиса повлияли на деятельность компании.

Исходя из этого, на сегодняшний день существует несколько основных подходов антикризисного управления компанией [1, с. 302]:

– Антиципативный – подход, основанный на преждевременной подготовке к кризису, до момента, когда он действительно начнется. Его отличительная особенность – это необходимость использовать ресурсы компании в ситуациях, когда реальных угроз еще нет.

– Превентивный – подход, главной целью которого является устранение последствий кризиса, до того, как он разрастется. Данный подход не способен устранить все возможные последствия от кризиса, однако может минимизировать степень их негативного влияния.

– Реактивный – подход, направленный на сохранение прежних темпов деятельности компании и возвращение к стабильности функционирования.

– Реабилитационный – подход, цель которого – усиление устойчивости компании после кризиса и ликвидация негативных последствий. Главной особенностью такого подхода является отсутствие разработанной системы и методики управления предприятием.

Помимо этого, существуют различные методы антикризисного управления (табл. 1).

Методы	Характеристика
Ручное управление	Концентрация всех процессов, связанных с принятием важных управленческих решений в руках руководителя (централизация принятия решений).
Оптимальная отчетность	Оценивание бухгалтерской отчетности, сопоставление вариантов и условий развития, разработка и обоснование совокупности мер, направленных на оптимизацию итогов финансово-хозяйственной деятельности бизнеса.
Сжатие во времени	Максимальное сокращение сроков на предоставление внутренних отчетностей. Например, если в крупной фирме отчетности предоставляются раз в квартал, то в период кризиса этот срок будет сокращен до одного месяца.
Детализация	Более детальное документирование всех оперативных данных обо всех важных изменениях в структуре финансовых показателей в отчетности (распространяется на все крупные подразделения и структурные единицы компании).
Первый секвестр	Не сильное снижение финансовых ресурсов на первой стадии принятия антикризисных мер, так как многие текущие затраты остаются крайне важными, а их снижение может повлечь за собой необратимые негативные результаты.
Корректировка планов	Анализ ошибок текущей стратегии, в результате реализации которой компания понесла финансовые убытки, разработка и внедрение новой стратегии развития.
Шоковая терапия	Снижение одной статьи расходов и увеличение другой для получения «быстрой» прибыли.
Ва-банк	Привлечение заемных средств.

Ярким примером грамотного и эффективного внедрения антикризисных мер на предприятии является компания ООО ЦИТ «Телеком Софт», структурное региональное подразделение компании «Консультант Плюс» [4]. В ноябре 2012 года компания столкнулась с серьезной кризисной ситуацией, которая привела к сокращению прибыли, снижению числа потребителей, падению спроса на коммунальные услуги. Из-за этого внутри компании произошла задержка выплаты заработной платы сотрудникам компании, а также начали появляться социальные волнения.

Менеджеры компании для предотвращения кризиса провели следующие антикризисные меры:

- Изменили ценовую политику. Раньше клиентам могли выдаваться кредиты, по которым они фактически оплачивали услуги только после подписания сертификата в конце месяца. Теперь с заказчиком и клиентами заключается договор, по которому они обязаны оплатить счета в срок.

- Внесли изменения в должностную инструкцию работников отдела обслуживания;

- Ввели новую схему расчета заработной платы. Теперь сумма заработной платы работников отдела обслуживания будет напрямую зависеть от фактического поступления денег;

- Изменили срок подготовки счетов и актов бухгалтерского учета (не к концу мая, а к середине). Это позволило раньше оплатить услугу тем клиентам, которые имеют возможность оплатить заранее.

- Наняли дополнительного юриста, специализирующегося на составлении претензий и введение дел в арбитражном суде.

- Компания возвратилась к схеме «серых» заработных плат. Эта мера относится к числу рискованных, но экономит на обязательных отчислениях до 40% в абсолютном выражении.

Благодаря вышеперечисленным антикризисным мерам компания ООО ЦИТ «Телеком Софт» смогла сохранить свое устойчивое финансовое положение на рынке и выйти из кризисной ситуации с минимальными негативными последствиями на финансовые результаты. Этот пример доказывает, что антикризисное управление — весьма эффективный инструмент, позволяющий провести необходимые процедуры оздоровления компании, путем внедрения новых, более эффективных процедур управления, изменения существующей бизнес-модели, либо корректировки финансовой политики компании. Проведение антикризисных мер позволяет сохранить компанию, рабочие места, существующие наработанные связи с партнерами.

Библиографический список:

1. Базаров Р.Т., Синетова Р.Г., Басырова Э.И., Тишкина Т.В. Влияние антикризисного управления предприятия на экономику РФ в современных условиях // *Фундаментальные исследования*. – 2017. – № 10-2. – С. 301-305.

2. Авдошина З.А. Антикризисное управление: сущность, диагностика, методики. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.cfin.ru/management/antirecessionary_managment.shtml (дата обращения 25.08.2022).

3. Антикризисное управление: как удержаться на плаву в непростой ситуации. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://blog.molodost.bz/advanced/antikrizisnoeupravlenie/> (дата обращения 26.08.2022).

4. Проблемы управления персоналом и пути их решения на примере конкретной организации. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://mobile.studbooks.net/1495934/menedzhment/problemy_upravleniya_personalom_puti_resheniya_primere_konkretnoy_organizatsii (дата обращения 26.08.2022).