

А.Н. Крылов
Т.В. Кокорева

ОСОБЕННОСТИ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ПРОМЫШЛЕННОЙ КОМПАНИИ

Аннотация. В статье представлены аргументы, обосновывающие особенности антикризисного управления промышленной компанией. Дана современная трактовка антикризисного управления, приведены причины, приводящие к кризисным явлениям, а также принципы антикризисного управления. Представлены рекомендации по выходу из кризисного состояния промышленной компании.

Ключевые слова: антикризисное управление, управление в условиях нестабильности, кризисные явления, классификация кризисов, стратегия компании, финансовая устойчивость.

Alexander Krylov
Tatiana Kokoreva

CRISIS MANAGEMENT FEATURES INDUSTRIAL COMPANY

Annotation. In the article the arguments justifying the particular crisis management and industrial company are presented. A modern interpretation of the crisis management, are the reasons leading to the crisis, as well as the principles of crisis management are presented. The recommendations for overcoming the crisis state of the industrial company are provided.

Keywords: crisis management, management in conditions of instability, crisis phenomena classification of crises, company's strategy, financial stability.

Актуальность настоящей темы связана с цикличностью развития экономических систем, динамикой внешней среды, которая может оказать как положительное, так и отрицательное влияние на развитие коммерческой организации. В подобных условиях недоработки в управлении организацией могут привести к серьезным кризисным процессам, а следовательно – серьезным экономическим потерям и другим негативным последствиям. Антикризисное управление – это управление, которое нацелено на предвидение опасности кризиса, исследует анализ его симптомов, определяет меры по снижению отрицательных последствий кризиса и использование его факторов для последующего развития. Основное содержание антикризисного управления раскрывается в следующих положениях:

- кризисы можно предупреждать путем изучения тенденций рынка и, соответственно, путем осуществления необходимой подготовки;
- кризисными процессами можно управлять: прогнозировать, ускорять, отодвигать и смягчать;
- к кризисам необходимо готовиться (создание антикризисных подразделений).

Антикризисному управлению, как всякому управлению, присущи свои функции (этапы):

- 1) предкризисное управление;
- 2) управление в условиях кризиса;
- 3) управление процессами выхода из кризиса.

Следует выделить основные наиболее характерные для антикризисного управления принципы:

- ранняя диагностика факторов кризиса в деятельности организации. Это означает, что вероятность возникновения кризиса необходимо оценивать на самых ранних стадиях в целях оперативного принятия мер по его предотвращению или профилактике;
- своевременность реагирования на кризисные явления, которые имеют тенденцию к расширению с каждым следующим хозяйственным циклом и порождают сопутствующие негативные проявления, поэтому своевременный запуск антикризисных механизмов увеличит возможности скорого восстановления нормальной жизнедеятельности корпорации;

- адекватность реагирования менеджмента на величину реальной угрозы кризиса для социально-экономического развития компании;
- тотальная мобилизация и использование собственных возможностей выхода компании из кризисного состояния [5].

Изучение опыта распознавания кризисных ситуаций, возникающих на предприятиях, дает возможность рекомендовать проведение определенных необходимых процедур, которые позволяют осуществлять управление основной деятельностью компании более успешно. К таким процедурам следует отнести:

- четкую классификацию кризисов;
- моделирование потенциальных кризисов;
- своевременное отслеживание симптомов и факторов кризисов;
- создание специальных антикризисных подразделений, служб мониторинга и др. [3].

Для целей анализа можно сформулировать примерный перечень возможных причин, снижающих финансовую устойчивость компании, выделив среди них внешние и внутренние.

Внешние причины.

1. Общеэкономические [2]:

- рост инфляции;
- рост безработицы и, как следствие, – снижение платежеспособности населения и уровня его реальных доходов;
- нестабильность валютного рынка;
- увеличение числа организаций, которым присущи кризисные явления, а соответственно – замедление и уменьшение оборота организаций.

2. Государственные:

- неплатежеспособность государственных органов, в том числе федеральных, муниципальных, по своим заказам и обязательствам;
- нестабильность налоговой системы (ставок акцизов, налогов), таможенных пошлин;
- политическая нестабильность и нерешительность действий административного руководства, а также отсутствие эффективного механизма исполнения решений;
- коррупция.

3. Рыночные:

- ужесточение конкурентной борьбы на рынках продукции и услуг;
- отсутствие достаточной государственной поддержки отечественных производителей товаров и услуг;
- сокращение спроса на продукцию из-за увеличения на рынке товаров-субститутов, дешевых импортных товаров или из-за более качественных товаров конкурентов;
- финансовые кризисы и банкротство кредитных организаций, высокая стоимость заемных ресурсов;
- снижение активности и нестабильность фондового рынка;

4. Прочие:

- отрицательные демографические тенденции;
- стихийные бедствия, техногенные катастрофы;
- криминогенные ситуации;
- ограбление (денежное, информационное) организаций и т.д.

Внутрифирменные причины.

1. Операционные [4; 1]:

- высокий уровень износа (физического и морального) основных фондов;
 - использование устаревшей технологии производства продукции, оказания услуг и, как следствие, – несоответствие продуктов и услуг потребительским запросам;
 - использование некачественных материалов и комплектующих для изготовления продукции;
 - высокая себестоимость изготовления продукции и оказания услуг;
 - неэффективная структура текущих затрат, в том числе высокая доля постоянных издержек;
 - неэффективный маркетинг поиска поставщиков и продвижения продукции и услуг на рынок;
 - неэффективная организация управления;
 - снижение объема продаж;
 - низкий уровень использования основных фондов, простоев оборудования.
2. Финансовые:
- неэффективная структура активов (низкая их ликвидность);
 - низкая рентабельность производства (наличие убытков);
 - неэффективная долгосрочная и краткосрочная финансовая политика или ее отсутствие;
 - высокая доля и рост общей кредиторской и дебиторской задолженностей;
 - неэффективная ценовая политика организации;
 - нерациональные договорные отношения как с поставщиками, так и с потребителями продукции;
 - отсутствие или недостаточный учет изменений внешних факторов;
 - отсутствие необходимого контроля за рентабельностью отдельных видов продукции и услуг;
 - недостаточность собственного капитала.
3. Прочие:
- отсутствие или недостаточная квалификация у персонала, в том числе рабочих и инженерно-технических работников;
 - использование недостоверной экономической информации;
 - утечка конфиденциальной информации.

В качестве объекта исследования особенностей антикризисного управления промышленной компанией была взята производственно-торговая компания, работающая в ремонтно-строительной сфере, имеющая разветвленную торговую сеть в Москве, Санкт-Петербурге и обширную дилерскую сеть в России. Кризисные явления, которые были проанализированы нами, в данном случае явились результатом пожара, в котором были утрачены часть производственной базы, незавершенное производство (80 %), повреждены складские запасы (70 %). С этого момента в компании появляются и обостряются следующие кризисные явления:

- резкое снижение объемов продаж;
- отсутствие налаженного производства;
- хаотичность, незавершенность бизнес-процессов;
- потеря информационной базы;
- падение уровня репутации компании в связи с отсутствием и существенной задержкой отгрузок;
- повышенная текучесть кадров.

Проделанный нами анализ позволил выявить основные причины данных кризисных явлений, среди которых отметим следующие:

- отсутствие сформулированной миссии и четко поставленных целей функционирования организации. Исполнители поставленных задач не информированы о целях своей работы, отсутствуют приоритеты выполняемых функций, появляется ощущение бесполезности части функций. Состояние неопределенности порождает страх за будущее и заставляет людей искать новую работу. Таким образом, компания своими действиями порождает текучесть кадров, низкий корпоративный дух, а также отсутствие порядка в работе;

- отсутствие регламентов деятельности подразделений вызывает хаотичность и бесконтрольность бизнес-процессов. Это приводит к ошибкам, конфликтным ситуациям, медленному реагированию на текущие проблемы, перекладыванию ответственности, простоям оборудования и т.п.;

- частое дублирование функций либо их выполнение случайными структурными подразделениями приводит к рассогласованности действий внутри организации;

- отсутствие четкой настройки информационной базы не дает возможности получения необходимой информации о различных сферах деятельности компании. Кроме того, по существующим в компании правилам сотрудники при выполнении какой-либо задачи сталкиваются с необходимостью запроса информации, что существенно замедляет деятельность либо делает задачу неисполнимой.

По результатам анализа, проведенного в компании в условиях сложившейся ситуации, ее руководству были рекомендованы следующие меры по повышению устойчивости функционирования на рынке.

1. Сокращение количества торговых точек за счет закрытия нерентабельных, с высокой арендной платой и низкими показателями продаж.
2. Передача части торговых точек партнеру.
3. Совместный проект с компанией-партнером.
4. Функциональное «сжатие» организационной структуры.
5. Жесткая политика в управлении расходами.
6. Разработка антикризисной стратегии.

В рамках разработки антикризисной стратегии компании были предложены три сценария прогнозируемого исхода сложившейся ситуации в зависимости от уровня продаж. С этой целью установлены три контрольные точки торгового оборота: низкий, средний и высокий. В зависимости от уровня торгового оборота были выработаны нормативы затрат, позволяющие соизмерять расходы с доходами.

В части управления расходами, одного из важнейших мероприятий в сложившихся кризисных условиях, рекомендованы следующие мероприятия.

1. Предложено перевести менеджеров продающих подразделений с окладной фиксированной системы оплаты труда на систему вознаграждения по результатам работы (процент от продаж плюс минимальный оклад).

2. На основе анализа посещаемости торговых подразделений (магазинов и выставок) их сотрудникам были предложены отпуска за свой счет на время минимальной активности рынка.

3. Также в административные отпуска было предложено отправить часть сотрудников офиса и незадействованных производственных и складских рабочих.

4. На период низкой покупательской активности было предложено снизить рекламные расходы.

В результате удалось значительно снизить общие постоянные затраты и понизить точку безубыточности примерно на 30 %, что для компании столкнувшейся с серьезными материальными и

репутационными потерями, является существенным моментом для стабилизации бизнеса. Реализация предложенных мероприятий позволила существенно повысить устойчивость компании по отношению к кризисным явлениям и стабилизировать свое положение на рынке.

Библиографический список

1. Дубинин А.К., Кокорева Т.В., Крылов А.Н. Управление изменениями в промышленности / мат-лы 16-ой Всероссийской научно-практической конференции «Актуальные проблемы управления–2011», г. Москва, 24–25 октября 2011 г. – М.: ГУУ, 2011. – С. 83-86.
2. Иванов И.Н. Внешнеэкономическая деятельность предприятия: учебник / И.Н. Иванов [и др.]. – М.: ИНФРА-М, 2008, – 297 с.
3. Иванов И.Н. Производственный менеджмент: учебник / И.Н. Иванов [и др.]. – М.: Юрайт, 2013. – 574 с.
4. Крылов А.Н., Кокорева Т.В. Управление корпорацией в условиях нестабильности / мат-лы 18-ой Международной научно-практической конференции «Актуальные проблемы управления–2013», г. Москва, 25–26 октября 2013 г. – М.: ГУУ, 2013. – С. 210-213.
5. Темнышова Е.П. Международный менеджмент: учебник / Е.П. Темнышова [и др.]. – М.: Юрайт, 2013. – 465 с.