

УДК 338.45

Давыдова Ю. Ю.

Магистрант 2 курса ФГБОУ ВО «Керченский государственный морской технологический университет» г. Керчь, Российская Федерация

## ПРОБЛЕМЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

### Аннотация

Антикризисное управление это процесс предотвращения или преодоления кризиса организации. В этом определении объединены две составляющие антикризисного управления: предотвращение ещё не наступившего кризиса и преодоление уже наступившего кризиса. В реальной практике задачи антикризисного управления часто разнесены во времени, характеризуют качественно различающиеся состояния предприятия и предполагают использование разных инструментов управления.

### Ключевые слова

Рыночная экономика, антикризисное управление, банкротство, санация, убыток, кризис, финансовое состояние.

Антикризисное управление в широком смысле это сохранение и укрепление конкурентного положения предприятия. Это управление в условиях неопределённости и риска. В этом случае антикризисное управление применяется на любом предприятии независимо от его экономического положения и от его стадии жизненного цикла.

Термин «антикризисное управление» возник сравнительно недавно. Считается, что причина его

появления это реформирование российской экономики и возникновение большого количества предприятий, находящихся на грани банкротства. Кризис некоторых предприятий - это нормальное явление рыночной экономики, в которой по аналогии с дарвиновской теорией выживают сильнейшие. Предприятие же, которое не соответствует «окружающей среде», должно либо приспособиться и использовать свои сильные стороны, либо исчезнуть.

В России около четырех пятых всех предприятий по существующим меркам давно следует считать банкротами, об этом говорит и растущее количество дел о банкротстве. Можно сказать, что разработка теории антикризисного управления это заказ практики, причем потребность в антикризисном управлении возникает не только в экономике переходного периода, но в развитых рыночных экономиках западных стран. Особую роль в антикризисном управлении играет финансовый менеджмент, представляющий сочетание стратегических и тактических элементов финансового обеспечения предпринимательства, позволяющих управлять денежными потоками и находить оптимальные денежные решения. Усиление контроля за денежными средствами крайне необходимо любому предприятию, тем более находящиеся в стадии кризиса. [1, с. 79]

Всю совокупность процедур, применяемых к предприятиям-должникам, можно разделить на две основные группы: процедуры предупреждения банкротства и ликвидационные процедуры.

Основное отличие процедур предупреждения банкротства (досудебная санация; наблюдение; финансовое оздоровление; внешнее управление) заключается в том, что их применение не влечет за собой прекращение деятельности предприятий-должников. Главная задача – обеспечить вывод предприятия из неплатежеспособного состояния и нормальное его функционирование.

В отличие от предупредительных, ликвидационные процедуры направлены на прекращение деятельности предприятий: ликвидацию по решению арбитражного суда или добровольную ликвидацию под контролем кредиторов. Ликвидационные процедуры отражают содержание банкротства в узком смысле слова, понимаемого только как ликвидация несостоятельных предприятий [2, с. 109].

Всю совокупность процедур предупреждения и ликвидации банкротства в широком смысле целесообразно определить как антикризисные процедуры.

Главными задачами антикризисного управления финансами предприятий являются: преодоление финансовых затруднений, которые могут привести к банкротству, «оживление» неплатежеспособных предприятий. Выбор одной из этих задач зависит от этапа жизненного цикла предприятия.

Алгоритм антикризисного управления может быть описан последовательностью этапов [4, с. 235]:

- первым этапом является диагностика экономического состояния предприятия и прогнозирование вероятности банкротства;

- второй этап - постановка общей стратегической задачи, недопущение банкротства (выход из кризиса); -

на третьем этапе на основе антикризисной стратегии определяются финансовые цели предприятия и тактика финансового менеджмента, осуществляется выбор эффективных методов устранения неплатежеспособности и ее причин:

- важнейшим – четвертым – этапом является разработка и осуществление конкретных мероприятий для финансового оздоровления предприятия, анализ их результатов и корректировка.

Механизм антикризисного управления финансами предприятия включает следующие основные блоки: а) механизм приспособления финансов организации к неблагоприятному внешнеэкономическому воздействию; б) механизм реструктуризации накопленных долгов (мобилизация внутренних резервов для финансового оздоровления); в) механизм управления финансами предприятия, находящегося в кризисном положении, с целью восстановления платежеспособности.

Предпосылки несостоятельности многообразны – это результаты взаимодействия многочисленных факторов как внешнего, так и внутреннего характера. Указанные факторы не являются непосредственными причинами возникновения кризиса на той или иной стадии жизненного цикла предприятия и тем более его банкротства. Однако они влияют на развитие факторов ухудшения финансово-экономического состояния предприятия. Анализ факторов, влияющих на деятельность предприятия, необходим для выявления степени негативного воздействия определенной группы факторов, планирования деятельности предприятия, разработке мероприятий по финансовому оздоровлению, оценке слабых сторон предприятия. В такой

информации в первую очередь заинтересованы руководители и специалисты предприятий, занимающиеся планированием деятельности, арбитражные управляющие – для адекватной оценки состояния предприятия и разработки плана мероприятий по выходу из кризиса. [3, с. 154]

В антикризисном управлении решающее значение имеет стратегия управления. Когда становится явной неизбежность кризиса, невозможность его устранить или замедлить, в стратегии антикризисного управления главное внимание уделяется проблемам выхода из кризиса, все усилия сосредоточиваются на путях и средствах выхода из него. Проводится тщательный анализ внешней и внутренней среды бизнеса, выделяются те компоненты, которые действительно имеют значение для организации, проводятся сбор и отслеживание информации по каждому компоненту и на основе оценки реального положения предприятия выясняются причины кризисного состояния. Точная, комплексная, своевременная диагностика состояния предприятия – первый этап в разработке стратегии антикризисного управления деятельностью предприятия.

Для выбора оптимальной кредитной политики предприятие должно сравнить потенциальные выгоды от увеличения объема продаж со стоимостью предоставления дополнительных торговых кредитов и риском возможной неуплаты. С целью снижения риска неуплаты дебиторской задолженности, предприятию необходимо отслеживать кредитную историю клиентов (покупательскую и платежную историю). Кредитоспособность клиента может быть оценена на основе кредитной истории взаимоотношений клиента и компании. Сопоставительный анализ затрат и выгод кредитной политики должен помочь определить стратегию, при которой размер непогашенной дебиторской задолженности является вполне предсказуемым. Используются программы льгот и скидок за предоплату, оплату наличными и своевременное погашение дебиторской задолженности. Организация должна достаточно точно прогнозировать суммы кредита, которые не будут погашены, чтобы рассчитать необходимый резерв для списания безнадежных долгов.

Управление сложными системами априори является антикризисным на всех этапах функционирования и развития, а умение предвидеть, распознать приближающийся кризис, который тоже нельзя рассматривать как статичное состояние, должно определять эффективность управленческих решений. Таким образом, антикризисное управление можно определить как систему управленческих мер и решений по диагностике, предупреждению, нейтрализации и преодолению кризисных явлений и их причин на всех уровнях экономики. Оно должно охватывать все стадии развития кризисного процесса, его профилактику, предупреждение и преодоление.

#### **Список использованной литературы:**

1. Василенко В. А. Антикризисное управление: Учеб. пособие / В. А. Василенко – К., 2012. – 504 с.
2. Демчук О. В., Сушко, Н. А. Экономика рыбного хозяйства: Учебное пособие – Симферополь: ДИАИПИ 2013. – 311 с.
3. Зайцев Н. Л. Экономика промышленного предприятия. М.: ИНФРА-М, 2010. – 196 с.
4. Финансовый менеджмент: теория и практика. Под ред. Е.С. Стояновой. – М.: Изд-во «Перспектива», 2000. – 656 с.

© Давыдова Ю. Ю., 2016

**УДК 658**

**Деменчукова И.И.**

Магистрант 2 курса ФГБОУ ВО «Керченский государственный морской технологический университет» г. Керчь, Российская Федерация

## **АДАПТАЦИЯ ВНУТРИХОЗЯЙСТВЕННОГО МЕХАНИЗМА ПРЕДПРИЯТИЯ К РЫНОЧНЫМ УСЛОВИЯМ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ**

### **Аннотация**

Рассмотрены основные направления совершенствования внутрихозяйственного механизма предприятия как одного из методов повышения эффективности использования его ресурсов и повышения мотивации на основе

