

## ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ

А.С.САЙДАЕВА, Р.В. ПОЛИТОВА

(Московский государственный текстильный университет им. А.Н. Косыгина)  
E-mail: ugur-haznig@mail.ru

*Уточнено понятие антикризисного управления применительно к предприятию, определены основные проблемы антикризисного управления, рассмотрены основные и необходимые условия устойчивой работы предприятия.*

*The concept of anti-recessionary management with reference to an enterprise is specified, the basic problems of anti-recessionary management are defined, the basic and necessary conditions of the enterprise steady work are considered.*

**Ключевые слова:** антикризисное управление, стратегия развития предприятия, причины возникновения банкротства.

На данном этапе глобального экономического кризиса наиболее актуальны меры, направленные на защиту текстильных предприятий от кризисных ситуаций, предотвращение банкротства или ликвидация в случае неэффективности его дальнейшего функционирования.

Управление – это процесс достижения целей в управляемой системе. Любое управление подразумевает принятие управленческих решений, самое важное из которых – постановка цели. Управление предприятием непосредственно включает в себя несколько видов управления, первым из которых является антикризисное управление. Управление сложными системами само по себе является антикризисным.

Антикризисное управление – это такая система управления предприятием, которая имеет комплексный характер и направлена на предотвращение или устранение уже возникших неблагоприятных для эффективной работы предприятия явлений. Управление социально-экономической системой в определенной мере всегда должно быть антикризисным, поскольку любое предприятие может неожиданно столкнуться с кризисом. Необходимость антикризисного управления отражает потребности преодоления и разрешения кри-

зиса, возможного смягчения его последствий. Это естественная потребность и человека, и организации.

Теоретически любая организация может рассматриваться как целостная система взаимосвязанных элементов, частей и компонентов. Система в процессе своей жизнедеятельности может находиться в устойчивом и неустойчивом состоянии. Проблема устойчивости деятельности предприятия разрешается на государственном, региональном, отраслевом и внутрифирменном уровне.

Антикризисное управление связано с отношениями, складывающимися на уровне предприятия при применении реорганизационных или ликвидационных мероприятий. Многие полагают, что основной причиной возникновения кризиса является реформирование российской экономики, а также появление достаточно большого количества коммерческих и других предприятий, положение которых незавидно – они находятся на стадии банкротства. Конечно, кризис предприятий – это вполне нормальный процесс, которого некоторые компании просто не могут избежать, и на рынке выигрывают сильнейшие. Так, если предприятие не имеет возможности и способностей "бороться" с кризисной ситуацией, оно просто исчезает, но в противном

случае предприятие может использовать все свои сильные стороны и пережить критический момент. Главное в таких ситуациях – усиление дисциплины, профессионализм персонала, разработка верной стратегии.

Диагностика экономического состояния предприятия – масштабная задача. Наличие конкретной цели ограничивает ее и делает практически разрешимой. В этом случае диагностика экономического состояния предприятия становится одним из этапов разработки и реализации стратегии предприятия, и цели такой диагностики привязываются к конкретным вопросам стратегического планирования, которое направлено на устойчивое развитие данного предприятия.

Основными причинами возникновения состояния банкротства можно назвать следующие:

– объективные причины, создающиеся условиями хозяйствования: экономическая нестабильность; несовершенство финансовой, кредитно-денежной, налоговой, таможенной систем, нормативно-правовой и законодательной базы реформирования экономики; просчеты в организации приватизации; инфляционные процессы; низкая платежеспособность населения; международная конкуренция;

– субъективные причины, то есть внутренние факторы деятельности предприятия: снижение объемов продаж из-за низкого уровня маркетинга; снижение объема производства, качества и цены продукции; неоправданно высокие затраты и длительный цикл производства из-за технологической отсталости; низкая рентабельность; взаимные неплатежи; разбалансированность экономического механизма воспроизводства капитала; консерватизм в управлении.

Однако в самом антикризисном управлении также существует ряд проблем, которые могут мешать проводить работу антикризисных управляющих в полном объеме. Проблематика антикризисного управления обширна и разнообразна и ее можно разделить на несколько групп.

1. Первая группа проблем связана с необходимостью своевременно предвидеть кризисный момент, понять его характер, найти пути к решению. Механизмы предотвращения кризиса надо построить и запустить в действие.

Но не все кризисы можно предотвратить, многие из них надо пережить, преодолеть. И это достигается посредством управления. Оно решает проблемы жизнедеятельности организации в период кризиса, способствует выходу из кризиса и ликвидации его последствий.

2. Вторая группа проблем связана с внутренней атмосферой и ключевыми сферами жизнедеятельности предприятия. Необходимо определить цель управления, методы управления в кризис.

3. Третья группа проблем включает в себя проблемы прогнозирования кризисов, проблемы оценки кризисной ситуации, недостаток информации, ограничения по времени и т.д.

4. Четвертую группу проблем можно охарактеризовать как "главный признак многих бед" и работы предприятия. В частности, это – конфликтные ситуации между персоналом, нарушение дисциплины, что, в свою очередь, ведет к кризисным ситуациям. Усиление дисциплины, профессионализм персонала и разработка верной стратегии – главный ключ к выходу предприятия из критической ситуации.

Для анализа общего состояния предприятия используются данные, полученные при анализе баланса и отчета о финансовых результатах. Необходимо преобразовать стандартную форму баланса в более удобную для облегчения проведения анализа. Комплексный финансовый анализ проводится исходя из результатов проведения следующих мероприятий: оценка формальных показателей, оценка финансовых результатов, оценка эффективности ресурсов предприятия, оценка дополнительных показателей.

Российские экономисты предлагают следующие аспекты для прогнозирования банкротства предприятия:

– неудовлетворительная структура имущества, в первую очередь, активов;

– замедление оборачиваемости средств предприятия;

– сокращение периода погашения кредиторской задолженности при замедлении оборачиваемости текущих активов;

– тенденция к вытеснению в составе обязательств дешевых заемных средств дорогостоящими и их неэффективное размещение в активе;

– наличие просроченной кредиторской задолженности и увеличение ее удельного веса в составе обязательств предприятия;

– значительные суммы дебиторской задолженности, относимые к убыткам;

– тенденция опережающего роста наиболее срочных обязательств по сравнению с изменением высоколиквидных активов;

– убытки, отражаемые в бухгалтерском балансе;

– состояние бухгалтерского учета на предприятии.

Необходимым условием устойчивой деятельности предприятия является свое-

временное выявление кризисных ситуаций или их начальных стадий с использованием мероприятий антикризисного управления.

## ВЫВОДЫ

1. Определены четыре основные группы проблем антикризисного управления на предприятии, отражены основные причины возникновения состояния банкротства на предприятии.

2. Рассмотрены основные и необходимые условия устойчивой работы предприятия.

## ЛИТЕРАТУРА

1. *Грязнова А.Г.* Антикризисный менеджмент. – М.: "Тандем", 1999.

Рекомендована кафедрой экономики. Поступила 09.04.10.