DOI: 10.17117/na.2015.09.268

Поступила (Received): 30.09.2015

<http://ucom.ru/doc/na.2015.09.268.pdf>**Пудовкина О.Е.****Механизмы антикризисного управления предприятием****Pudovkina O.E.****The mechanisms of crisis management now**

В статье рассмотрены механизмы антикризисного управления, позволяющие идентифицировать финансовое состояние предприятия и своевременно использовать мероприятия, направленные на устранение кризиса

Ключевые слова: антикризисное управление, финансовая идентификация, механизм антикризисного управления

The article describes the mechanisms of crisis management, enabling the identification of the financial condition of the company and timely use of measures aimed at addressing the crisis

Key words: crisis management, the financial identification, crisis management mechanism

Пудовкина Ольга Евгеньевна

Кандидат экономических наук, доцент
Самарский государственный экономический
университет (Сызранский филиал)
г. Сызрань, ул. Людиновская, 23

Pudovkina Olga Evgenievna

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Samara state university of economics (Syzran
branch)
Syzran, Lyudinovskiy st., 23

Современная российская экономика функционирует в неоднозначной, динамично изменяющейся среде, порождающей сложные управленческие проблемы. Тенденции мирового развития наглядно демонстрируют все более возрастающую и значимую роль [2] антикризисных мероприятий в деятельности предприятия.

Антикризисное управление предприятием представляет собой процесс преодоления кризиса путем идентификации финансового состояния предприятия и воздействия соответствующих антикризисных механизмов через функции планирования, организации, мотивации и производства в циклах управления предприятием. При этом реализация антикризисных управленческих решений в силу развития кризисной ситуации осуществляется в неблагоприятных условиях снижения управляемости предприятия, конфликтности интересов, высокой степени неопределенности и дефицита времени.

Механизм антикризисного управления может быть представлен этапами:

1. Мониторинг, обнаружение ранних признаков кризиса, диагностика и идентификация финансового состояния, прогнозирование вероятности банкротства, предприятия на всех стадиях развития кризиса.

2. Введение в действие превентивных механизмов нейтрализации начала развития кризиса предприятия при обнаружении ранних признаков его развития.

3. Применение антикризисных механизмов противодействия развивающемуся кризису в предкризисном финансовом состоянии предприятия.

4. Использование антикризисных механизмов санации в кризисном финансовом состоянии предприятия.

5. Применение судебных процедур банкротства при несостоятельности предприятия.

Начальным блоком вопросов антикризисного управления предприятием выступают необходимость обнаружения ранних признаков наступающего кризиса и идентификация финансовых состояний предприятия: нормальное, предкризисное, кризисное и несостоятельное (судебные процедуры банкротства). Традиционный финансовый анализ в цикле управления предприятием дополняется мониторингом выбранных показателей – индикаторов безопасности, изменение которых дает возможность обнаружить ранние признаки наступающего кризиса и осуществить его диагностику. В зависимости от степени изменения индикаторов безопасности относительно их планово-нормативных значений по разным моделям, идентифицируются определенные финансовые состояния предприятия и прогнозируются уровни вероятности его банкротства. Результат идентификации финансового состояния предприятия очень важен, так как он не только дает обобщающую оценку текущего отчетного состояния предприятия, но главным образом указывает на принятие определенного круга управленческих мер в планировании, организации и мотивации и производстве на базе использования антикризисных механизмов.

Нормальное финансовое состояние идентифицируется как состояние, при котором не нарушаются основные экономические законы производства, а экономические показатели не выходят за пределы планово-нормативных значений. Развитие предприятия соответствует стратегиям роста или стабильности. Планирование, организация и мотивация осуществляются по традиционным схемам управления с принятием превентивных мер, направленных на устранение выявленных единичных отклонений.

Предкризисное финансовое состояние, соответствующее начинающемуся латентному (скрытому) кризису, характеризуется проявлением проблем в разных областях деятельности предприятия и ухудшением отдельных экономических показателей. При идентификации предкризисного финансового состояния планирование, организация и мотивация направлены на реализацию мер противодействия развивающемуся кризису предприятия. В основе этих мер лежат организационные меры, корректировка стратегий развития и меры финансовой стабилизации (устранение неплатежеспособности, использующее принцип «отсечение лишнего», восстановление финансовой устойчивости, в числе которых оптимизация структуры капитала, активов, денежных источников, инвестиций).

Кризисное финансовое состояние предприятия – это состояние, при котором произошло серьезное нарушение финансовой устойчивости, препят-

ствующее нормальному осуществлению его хозяйственной деятельности, и имеет место продолжительная неплатежеспособность предприятия, вызванная низкой ликвидностью его активов. Такое состояние предприятия может соответствовать его развитию по стратегии сокращения. При этом текущие значения экономических показателей ухудшаются относительно своих пороговых (граничных) значений. При идентификации кризисного финансового состояния в планировании, организации и мотивации используют меры санации, в числе которых реструктуризация задолженности, санация кадрового потенциала, санация инвестиционного потенциала, реорганизация предприятия и другие меры. Цель антикризисного управления предприятием в кризисном финансовом состоянии – вернуться в предкризисное финансовое состояние (максимум) или остаться в кризисном финансовом состоянии, не допуская банкротства предприятия (минимум).

Дальнейшее развитие кризиса предприятия при наличии юридических оснований переводит предприятие в разряд несостоятельных с проведением судебных процедур банкротства, в числе которых: выявление фактической состоятельности (фиктивного банкротства) предприятия; наблюдение; финансовое оздоровление (меры санации); внешнее управление и мировое соглашение. Цель антикризисного управления предприятием при выполнении этих процедур – восстановление платежеспособности предприятия-должника. При отрицательном результате этих процедур предприятие юридически признается банкротом с открытием конкурсного производства и ликвидацией предприятия.

Системы механизмов, используемых в антикризисном управлении предприятием дает возможность в сжатом виде представить основное содержание, последовательность и взаимосвязь важнейших элементов антикризисного управления. Технология антикризисного управления предприятием при достаточной степени упрощения содержит две группы специфических этапов. В первую группу входят мониторинг, диагностика и идентификация финансового состояния предприятия по выбранным экономическим показателям – индикаторам безопасности. Вторая группа этапов включает планирование, организацию, мотивацию и реализацию антикризисных механизмов, специфических для идентифицируемых финансовых состояний.

Механизмы антикризисного управления хорошо вписываются в модель цикла управления предприятием [1], в которую добавляется подбор системы показателей – индикаторов безопасности предприятия; осуществление идентификации финансового состояния предприятия на основе мониторинга индикаторов безопасности и разработка мер антикризисного управления, соответствующих установленному финансовому состоянию предприятия.

Таким образом, встраивание системы механизмов антикризисного управления в цикл управления предприятием не нарушает обычный и привычный устоявшийся порядок управления на предприятии, являясь как бы параллельной ветвью, которая приобретает огромное значение в кризисных ситуациях.

Список используемых источников:

1. Захаров В.Я., Блинов А.О., Хавин Д.В. Антикризисное управление. Теория и практика: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. 287 с.
2. Пудовкина О.Е. Оценка уровня развития системы управления маркетинговой информацией промышленного предприятия // Вестник СГЭУ. 2013. №5(103).

© 2015, Пудовкина О.Е.

Механизмы антикризисного управления
предприятием

© 2015, Pudovkina O.E.

The mechanisms of crisis management now