

ков А.Н. Логистика: Терминологический словарь. 2-е изд. — М.: ИНФРА-М, 2000. — 352 с. 6. www.madi.ru/logistics. 7. Логистика: Учебник / Под ред. Б.А. Аникина: 3-е изд. — М.: ИНФРА-М, 2002. — 368 с. 8. H. Witte Allgemeine Betriebswirtschaftslehre 6. — Hrsg.: Fachbereich Wirtschaft der Fachhochschule Osnabrück, 1997. — 198 s. 9. Я б в логистики пошел — где меня научат? // Комсомольская правда, — 22.01.2004. — № 12 (23199). — С.10.

УДК 65.016.8 + 658.155

С.Н. Матвеева

ПРОГРАММА АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ: НЕОБХОДИМОСТЬ, КОНЦЕПЦИИ, ЭЛЕМЕНТЫ И ЭТАПЫ

*Белорусский национальный технический университет
Минск, Беларусь*

Кризисное состояние отдельных предприятий в условиях рынка естественно: не все способны выдержать конкуренцию. В Японии, например, ежемесячно около 3 тыс. малых и средних предприятий прекращают свою деятельность на рынке, примерно столько же появляется новых. По данным информационного агентства Creditreform (2003 г.), в Европе в 2002 г. имело место 150275 банкротств (более чем 10% рост по сравнению с 2001 г.). Если прибавить к этому банкротства частных лиц, то показатель составил 240977 банкротств, или на 21,7% больше, чем в 2001 г. Такая проблема наблюдается и в РБ. Согласно данным Министерства статистики (табл. 1) в республике наблюдается в целом скачкообразное увеличение доли убыточных субъектов хозяйствования:

Таблица 1

Удельный вес убыточных предприятий

| Период | Доля, % |
|----------------|---------|
| Январь 2001 г. | 41,6 |
| Июль 2001 г. | 36,3 |
| Январь 2002 г. | 46 |
| Июль 2002 г. | 35,6 |
| Январь 2003 г. | 48,4 |
| Июль 2003 г. | 40,6 |
| Ноябрь 2003 г. | 34 |

Исследование предприятий промышленности по Брестской области представлено на рис. 1. Анализ в разрезе отраслей показывает, что большое число убыточных предприятий наблюдается в легкой промышленности (значительный рост доли за исследуемый период). Аналогичная тенденция прослеживается и у предприятий пищевой промышленности. Доля убыточных субъектов хозяйствования, относящихся к машиностроению и металлообработке, увеличивается очень незначительно по сравнению с другими отраслями. Необходимо учесть, что именно этой промышленности принадлежит значительное число предприятий области (28% на янв. 04). На 01.01.04 наблюдается снижение количества и доли убыточных предприятий в целом по промышленности, а также по представленным ее отраслям. Но на фоне этого снижения лесная и деревообрабатывающая промышленность имеет тенденцию к росту убыточных предприятий.

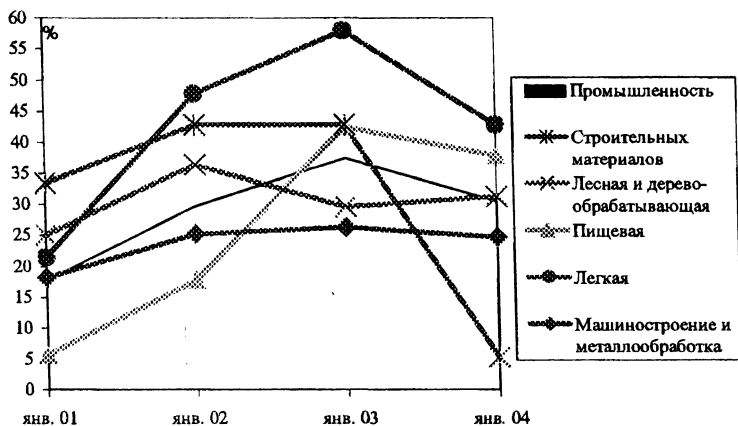


Рис. 1. Удельный вес убыточных предприятий в разрезе отраслей промышленности по Брестской области

Исправить сложившуюся ситуацию можно попытаться при внедрении радикальных мер, которые будут способствовать оздоровлению предприятий. Требуется сложная и многогранная система управления как экономикой в целом, так и каждым предприятием в отдельности с учетом его специфики.

Антикризисное управление (АУ) — это обобщающая категория системы управления, специфические свойства которой начинают более ярко проявляться с момента возникновения проблемности (кризисности) в экономическом положении хозяйствующих структур.

Кризисная ситуация, как правило, характеризуется признаками:

- наличие угроз неплатежеспособности и банкротства;
- неожиданные причины, препятствующие основным менеджерам фирмы нормально функционировать;
- забастовка работников или ее угроза;
- потеря основного или значимого потребителя, сегмента рынка;
- банкротство ключевого поставщика или задержка крупных поставок;
- неплатежи важнейших потребителей;
- выявление серьезных дефектов продукта, что повлекло его отзыв с рынка;
- выявление нечестной деятельности, представляющей опасность для целостности организации и др.

Способом решения подобных проблем или устранения самой возможности их возникновения является реструктуризация предприятия или глобальный пересмотр ведения бизнеса хозяйствующим субъектом, проводимые на основе тщательно разработанному плану стратегии. Однако эти мероприятия в полном объеме необходимо проводить лишь при первых признаках надвигающегося кризиса (на первой, максимум — второй фазах), тогда как в юне «приближающегося» банкротства ни времени и ни средств на них не имеется. Значит, перед предприятием, которое стремится выйти из кризиса, стоят две **главные задачи**:

1. Устранить последствия кризиса — восстановить платежеспособность и стимулировать финансовое положение субъекта хозяйствования (краткосрочные мероприятия).

2. Ликвидировать причины кризиса — разработать стратегию развития и провести ее на основе мероприятия по коренному пересмотру ведения бизнеса на предприятии с целью недопущения повторения кризисных явлений в будущем (долгосрочные работы).

Однако и тут имеются противоречивые мнения. Одни авторы считают, что реструктуризация и реинжиниринг применяются, как правило, в «нормальных» условиях управления, а антикризисное управление, главным образом, направлено на восстановление платежеспособности предприятия. Сроки ее осуществления для субъектов хозяйствования, находящихся в зоне «приближающегося» банкротства, крайне ограничены, т. к. резервных фондов уже нет, а финансовые поступления извне исключены. Именно в этом находит отражение основное отличие антикризисного управления от обычного, т. е. это смена критериев принятия решений: в обычном режиме критерием является достижение стратегических целей развития в долгосрочном аспекте и максимизация прибыли в краткосрочном.

При переходе предприятия в кризисное состояние долгосрочный аспект теряет свою актуальность (его просто нет), а в краткосрочном аспекте критерием становится максимизация или экономия денежных средств любой ценой.

Другие авторы считают наоборот. Они не сводят антикризисное управление к чисто финансовому менеджменту, т. к. убеждены, что совокупность краткосрочных и долгосрочных мероприятий представляют собой управление в условиях кризиса. Финансы явно отражают конечную стадию длительного развития кризисной ситуации, которая завершается банкротством предприятия, если не предпринять «пожарных» мер. Устранение кризиса должно осуществляться в направлении противоположном его развитию. Корень проблем всегда кроется глубоко, в первую очередь, в самой организации бизнеса на предприятии, а внешнее отражение кризиса находит в финансах.

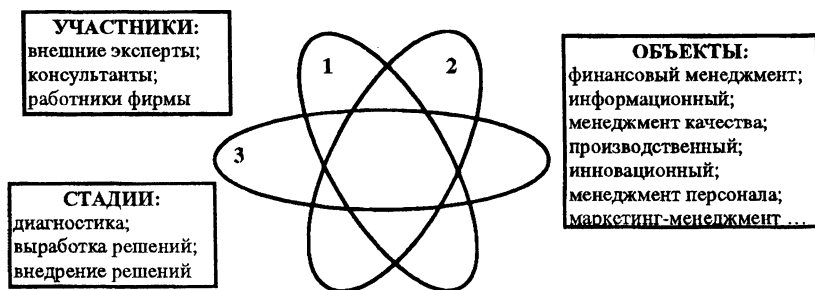


Рис. 2. Основные элементы программы антикризисного управления

Основными элементами антикризисной программы являются (рис. 2):

1. Участники (команда) по антикризисному управлению.
2. Объекты антикризисного управления.
3. Стадии антикризисного управления.

Программа антикризисного управления для каждого конкретного предприятия сугубо индивидуальна, т. к. не существует двух одинаковых субъектов хозяйствования с одними и теми же проблемами. Реализация программы будет иметь свои особые черты для каждого конкретного случая. Но можно выделить общие этапы программы антикризисного управления, которые позволят последовательно приблизиться к намеченной цели (работоспособности предприятия) путем решения двух первоочередных задач, обозначенных ранее (рис. 3).

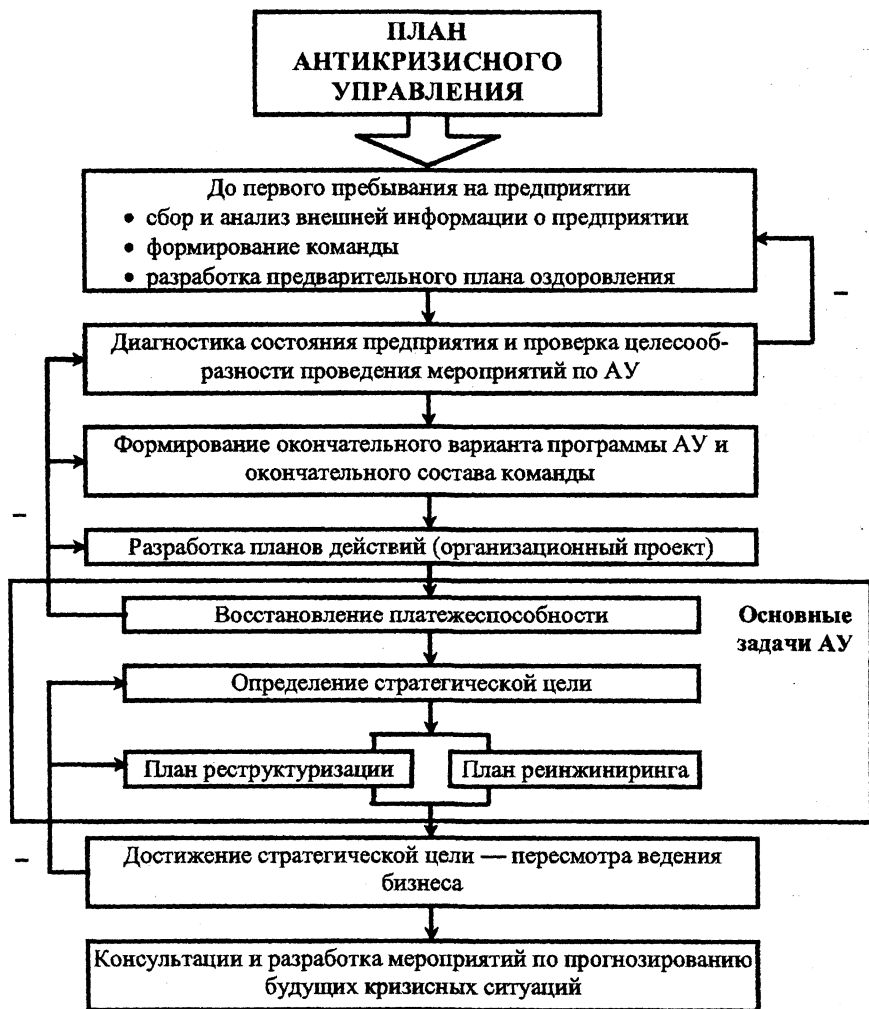


Рис. 3. Последовательность этапов реализации плана антикризисного управления

Считается, что если на предприятии, которое находится в кризисной ситуации, наблюдается острая нехватка денежных средств, для разработки и внедрения программы антикризисного управления необходимо участие специально подобранной команды участников извне. Это обусловлено главным

образом тем, что эта команда сможет реально и объективно оценить положение дел на предприятии, выделить положительные и негативные моменты ведения бизнеса.

До самого первого пребывания на предприятии команда специалистов получает первоначальную информацию о состоянии дел «большого» из внешних источников, чтобы ответить на вопрос: будет ли иметь программа антикризисного управления для предприятия успех или не стоит тратить силы и есть возможность продать предприятие или его ликвидировать. На этой стадии проводятся предварительные маркетинговые исследования внешнего окружения предприятия.

Следующий этап — диагностика состояния предприятия и проверка целесообразности проведения мероприятий по антикризисному управлению. Необходимо отметить, что выявить реальную картину состояния предприятия можно лишь при наличии допуска к внутренней информации предприятия и интервью с сотрудниками. Как показывает практика, данные, указанные в бухгалтерской отчетности, не отражают всю картину положения дел на предприятии. Работники организации видят проблему «изнутри»: они знают, какую информацию можно показать, а какая скрыта, и как ее можно найти. Диагностика должна раскрыть причины кризиса, его стадию и масштабы, что должно быть толчком для разработки и принятия правильных антикризисных процедур, когда обозначены внутренние проблемы. Благодаря диагностике состояния объекта оздоровления формируется окончательный вариант программы антикризисного управления, а также и состав команды, которая уже может включать не только привлеченных со стороны лиц, но и сотрудников предприятия.

Четвертый этап — разработка планов действий: организации работ, график их реализации, расчет затрат и эффективности, оценка рисков, ответственные и исполнители и т. д. Затем начинается реализация самой программы управления.

Таким образом, внедрение и успешная реализация программы антикризисного управления должны быть основаны на эффективном использовании имеющегося потенциала предприятия, невзирая на серьезные колебания рыночной конъюнктуры.