

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Е.В. Шнак

Научный руководитель – к.э.н., доцент *А.Г. Шумилин*
Белорусский национальный технический университет

В обстановке, когда множество предприятий не просто испытывают временные затруднения, но давно и постоянно находятся в кризисе, стандартные инструменты менеджмента уже не помогают. Поэтому столь важна стала проблема поиска и внедрения в практику таких форм и методов антикризисного управления, которое способно вывести предприятие из кризиса.

Кризис предприятия означает дефицитность обеспечения текущей хозяйственной и финансовой потребностей в оборотных средствах.

Можно выделить 4 фазы кризиса, которые отличаются содержанием, последствиями и необходимыми мерами по их устранению:

Первая - снижение рентабельности и объемов прибыли. Следствием этого является ухудшение финансового положения предприятия, сокращение источников и резервов развития. Решение проблемы может лежать как в области стратегического управления (пересмотр стратегии, реструктуризация предприятия), так и тактического (снижение издержек, повышение производительности).

Вторая - убыточность производства. Следствием служит уменьшение резервных фондов предприятия (если таковые имеются - в противном случае сразу наступает третья фаза). Решение проблемы находится в области стратегического управления и реализуется, как правило, через реструктуризацию предприятия.

Третья - истощение или отсутствие резервных фондов. На погашение убытков предприятие направляет часть оборотных средств и тем самым переходит в режим сокращенного воспроизводства. Реструктуризация уже не может быть использована для решения проблемы, так как отсутствуют средства на ее проведение. Нужны оперативные меры по стабилизации финансового положения предприятия и изысканию средств на проведение реструктуризации. В случае непринятия таких мер или их неудачи кризис переходит в четвертую фазу.

Четвертая - неплатежеспособность. Предприятие достигло того критического порога, когда нет средств профинансировать даже сокращенное воспроизводство и платить по предыдущим обязательствам. Возникает угроза остановки производства и банкротства. Необходимы экстренные меры по восстановлению платежеспособности предприятия и поддержанию производственного процесса.

Таким образом, для третьей и четвертой фаз характерны нестандартные, экстремальные условия функционирования предприятия, требующие срочных вынужденных мер. Ключевым моментом здесь является наступление или приближение неплатежеспособности. Именно эта ситуация и должна быть объектом антикризисного управления.

Кризис предприятия вызывается несоответствием его финансово-хозяйственных параметров параметрам окружающей среды, что в свою очередь обусловлено неверной стратегией, неадекватной организацией бизнеса и, как следствие, слабым адаптированием к требованиям рынка.

Способом решения подобных проблем или устранения самой возможности их возникновения является реструктуризация предприятия, проводимая на основе тщательно разработанной стратегии. Однако реструктуризацию в полном объеме необходимо и возможно проводить лишь при первых признаках надвигающегося кризиса (т.е. на первой, самое позднее - второй фазах), тогда как в зоне "ближнего" банкротства ни времени, ни средств на нее уже нет. Следовательно, перед предприятием, стремящимся выйти из кризиса, стоят две последовательные задачи: устранить последствия кризиса - восстановить платежеспособность и стабилизировать финансовое положение предприятия. Чтобы устранить кризис в третьей и четвертой фазах применяют стабилизационную программу.

В стабилизационную программу должен входить комплекс мероприятий, направленных на восстановление платежеспособности предприятия. Сроки ее осуществления для предприятия, находящегося в зоне "ближнего" банкротства, крайне ограничены, ведь резервных фондов у него уже, как правило, нет, а финансовые вливания извне исключены.

Антикризисное управление допускает любые потери (в том числе и будущие), ценой которых можно добиться восстановления платежеспособности предприятия сегодня. Наступление кризиса означает превышение расходования денежных средств над их поступлением в условиях отсутствия резервов покрытия.

РАСЧЕТ НЕОБХОДИМОГО УРОВНЯ ТАРИФА НА ГОРОДСКИЕ ПАССАЖИРСКИЕ ПЕРЕВОЗКИ ПО г. МИНСКУ

О.А. Яковенко

Научный руководитель – д.э.н., профессор *Р.Б. Ивуть*
Белорусский национальный технический университет

В условиях перехода к рыночным отношениям вопросы ценообразования на современном этапе развития, характеризующимся усилением роли экономических рычагов в управлении производством, приобретают все большее значение. Одной из наиболее сложных проблем является последовательное создание эффективной системы регулирования уровня тарифов (цен) на перевозки и услуги транспорта.

Актуальность данной работы заключается в том, что тарифы на услуги автомобильного транспорта должны обеспечивать не только расширенное воспроизводство транспортных предприятий, но и способствовать минимизации затрат других отраслей национальной экономики и населения республики на перемещение грузов и людей в пространстве.

Транспортные тарифы являются ценами на перевозку грузов, пассажиров и багажа. Они включают в себя также сборы за различные услуги, которые предоставляются предприятиями транспорта заказчикам и пассажирам при организации и осуществлении перевозочного процесса. Специфика транспортных тарифов заключается прежде всего в том, что они устанавливаются на продукцию, которая не имеет вещественной формы. Среди всех тарифов наибольшей степенью свободы и гибкости отличаются тарифы на автомобильные перевозки. На автомобильном транспорте тарифы на перевозку грузов построены на основе тех же общих принципов ценообразования, что и на продукцию других отраслей экономики.

В данное время на предприятиях автомобильного транспорта применяется затратный метод расчета тарифов. На основании показателей по УП «Минскпассажиравтотранс», РАТУП «Витебскоблавтотранс», РУТП «Брестгрузавтосервис» проведен расчет необходимого уровня тарифа в первом случае при заложенной рентабельности в 10%, во втором – при рентабельности равной 0, в третьем – при субсидиях равных 0.

Проведенный анализ финансово-хозяйственной деятельности и расчет уровня тарифа показали, что эффективность работы предприятия на прямую зависит от уровня тарифа и его способности возмещать затраты. Сегодня абсолютно ясно, что существующий уровень тарифа недостаточен и для нормальной работы организаций необходимо его повышение. В настоящее время все виды пассажирских автобусных перевозок (кроме заказных) убыточны, рост тарифов не превышал увеличения их себестоимости. Такое финансовое положение автотранспортных организаций, осуществляющих перевозку пассажиров автобусами в городском, пригородном и междугородном сообщениях, вызвано постоянным опережающим ростом расходов над доходами, сдерживанием роста тарифов государственными органами управления, отсутствием механизма компенсации потерь доходов предприятий транспорта от предоставления права на льготный или бесплатный проезд льготным категориям пассажиров.

Проведенное исследование позволяет определить пути дальнейшего совершенствования тарифной политики на автомобильном транспорте республики. Это может быть реализовано по следующим направлениям:

- формирования тарифов с учетом покрытия эксплуатационных затрат и размера прибыли