

## **ОСНОВНЫЕ АСПЕКТЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

**Дорохова А. В.**

*Ростовский государственный строительный университет (344022, г. Ростов-на-Дону, ул. Социалистическая, 162), E-mail: anya.dorohova@mail.ru*

Антикризисное управление или кризис-менеджмент является важной частью управленческой деятельности на предприятии, оно основано на сочетании стратегии и тактики. Кризис – это ряд условий, которые ограничивают нормальное функционирование предприятия. Для предотвращения кризисной ситуации необходимо использование превентивного подхода в управлении. В данной статье отражена взаимосвязь инвестиционной и инновационной политики с антикризисным управлением. В статье также рассмотрены основные стратегии использования основных фондов в кризисной ситуации и сделан вывод о необходимости работы с персоналом как важный аспект в антикризисном управлении.

**Ключевые слова:** антикризисное управление, кризис, системный подход, фактор времени, реструктуризация

## **THE MAIN ASPECTS OF CRISIS MANAGEMENT AT THE ENTITY**

**Dorokhova A. V.**

*Rostov state university of civil engineering (344022, Rostov-on-Don, Sotsialisticheskaya St., 162), E-mail: rgsu@rgsu.ru*

Crisis management is important part of a management activity at the entity, it is founded on a strategy and tactics combination. Crisis is a number of conditions which limit normal functioning of the entity. Prevention of a crisis situation requires use of preventive approach in management. In this article the interrelation of investment and innovative policy with crisis management is reflected. In article the main strategy of use of fixed assets in a crisis situation are also considered and the conclusion is drawn on need of work with the personnel as an important aspect in crisis management.

Keywords: crisis management, crisis, system approach, time factor, restructuring

## **ОСНОВНЫЕ АСПЕКТЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

В современных условиях в России на крупных предприятиях осуществляется стратегическое и тактическое управление. Антикризисное управление существует в рамках этих двух направлений и является важным направлением деятельности менеджмента предприятия.

Согласно официальной статистике, в России за 2012 год увеличилось количество дел о банкротстве предприятий на 22,4 % по сравнению с 2011 годом. Это говорит о неэффективности применения антикризисной политики. Кризис – это ряд условий, которые ограничивают нормальное функционирование предприятия и ставят под угрозу его жизнеспособность. Антикризисное управление является составной частью менеджмента организации по предупреждению кризисных ситуаций и устранению их последствий. Антикризисное управление нацелено в первую очередь на мониторинг состояния компании, проведение диагностики компании, ее внешней среды с целью предупреждения событий, ведущих к развитию кризисных ситуаций. [5]

Существует ряд признаков, по которым специалисты могут обнаружить кризисную ситуацию и разработать меры по ее предупреждению. К этим признакам можно отнести

снижение прибыльности предприятия за отчетный период, снижение спроса на продукцию, уменьшение резервных фондов, и неспособность предприятия платить по счетам. Последний признак говорит о финансовой дестабилизации предприятия и может предшествовать банкротству.

Антикризисное управление сочетает в себе и стратегическое, и тактическое управление, оно подразумевает быструю реакцию предприятия на изменения, происходящие в его внешней и внутренней среде, а также изменения направлений деятельности предприятия в экономической сфере. Именно сочетание стратегии и тактики является особенностью антикризисного управления и позволяет регулировать результаты деятельности предприятия.

Тактические мероприятия могут носить защитный характер и включать в себя снижение затрат, сокращение персонала, закрытие неэффективных подразделений предприятия, маркетинговые исследования потребительского рынка.

Стратегические мероприятия носят преобразующий характер и являются фундаментальными, они включают анализ долгосрочных целей предприятия, анализ положения предприятия на рынке, разработку методов финансового оздоровления предприятия. [1]

Второй важной особенностью антикризисного управления является использование системного подхода. Системный подход рассматривает предприятие как систему взаимосвязанных элементов, что позволяет руководителю наиболее точно и всесторонне оценить возникшую проблему, а также установить ответственность отдельных подразделений в ее решении. Системный подход базируется в большей части на внутрифирменных причинах возникновения кризисной ситуации, к которым могут быть отнесены низкий уровень квалификации персонала, неэффективная система управления издержками на предприятии, недостаточное изучение конъюнктуры рынка, несоответствие инновационной политики предприятия внешней среде, ошибки менеджеров в принятии управленческих решений и низкий уровень контроля этих решений.

Важную роль в антикризисном управлении играет инвестиционная и инновационная политика, поэтому необходимо обозначить их взаимосвязь. Направление значительных средств на покупку более нового, высокотехнологичного оборудования, на улучшение качества выпускаемой продукции рассматривается как долгосрочные финансовые вложения. Применение инноваций позволяет использовать наиболее усовершенствованные материалы или технологические процессы, что может снизить себестоимость продукции. Для этого необходимо разработать эффективную инвестиционную стратегию и найти источники ее финансирования. [3]

Антикризисное управление включает в себя превентивный подход, то есть подход по предупреждению кризисной ситуации. Его основой служат краткосрочные прогнозы конъюнктуры рынка, контроль выполнения поставленных планов за отчетный период, своевременное выявление негативных тенденций в деятельности предприятия. Также разрабатываются методы диагностики платежеспособности и финансовой устойчивости предприятия. Превентивное антикризисное управление должно предотвращать появление кризисов и обеспечивать эффективный экономический рост предприятия.

Выполнение долгосрочной стратегии во время кризиса не рассматривается как главная функция управления. Для менеджмента основной целью становится сохранение предприятия и снижение убытков. Если менеджменту предприятия не удалось своевременно предупредить наступление кризисной ситуации, то у организации значительно меняются приоритеты в производственной деятельности. Главным фактором становится время, так как при истечении трехмесячного периода у фирмы практически не остается шансов на выживание. Предприятие становится банкротом, если оно не может платить по своим обязательствам в течение трех месяцев, сама процедура банкротства может начаться по иску кредиторов предприятия и стать принудительной.

При антикризисном управлении руководитель предприятия должен ставить приоритет на внутренние ресурсы фирмы для нейтрализации финансового кризиса, так как в противном случае предприятие рискует получить внешний контроль за своей деятельностью.

Использование основных фондов является важным направлением антикризисной политики. Особенность проявляется в том, что руководитель должен выбрать одну из двух стратегий их использования в зависимости от причин возникновения кризисной ситуации. Если кризис возник вследствие внутренних причин (халатность работников, снижение выпуска объема продукции, неэффективное управление), тогда целесообразно полностью загрузить производственные мощности, увеличив выпуск и реализацию продукции. Если же кризис возник вследствие внешних причин (таких, как снижение спроса на товар), то необходимо либо законсервировать убыточную часть производства, либо передать производственные мощности в аренду другим организациям. [2]

Важным аспектом антикризисного управления является работа с персоналом. Зачастую менеджеры компаний решают проблему выхода из кризиса только на высшем уровне управления и не доводят до персонала суть антикризисной политики. При этом происходят массовые сокращения работников, снижение заработной платы и увеличение объемов работ на каждого сотрудника, что может значительно снизить качество выпускаемой продукции. Для выхода из кризисной ситуации предприятию необходимо

располагать высококвалифицированным персоналом, поэтому менеджер должен оставить наиболее ценных сотрудников, создать адекватную систему стимулирования.

Проведение реструктуризации в антикризисной политике предполагает глобальную перестройку всего механизма финансово-хозяйственной и управленческой деятельности. Она проводится с целью обеспечения более эффективного функционирования организации, приводит к появлению новых направлений деятельности, к сокращению и созданию новых рабочих мест. Реструктуризация требует значительных финансовых и временных затрат, однако, ее проводят не только на поздних стадиях кризисной ситуации, но и на ранних, и при благополучном положении предприятия с целью расширения рынков сбыта. [4]

Таким образом, антикризисное управление включает в себя постоянные изменения во всех сферах деятельности предприятия. Цель антикризисного управления включает ряд задач, таких, как предотвращение кризисных ситуаций и банкротства, установление конкурентных преимуществ предприятия, проведение структурной перестройки и ликвидация нерентабельных производств, поддержание существующего положения предприятия на рынке.

#### **Список литературы:**

1. Александров Г.А. "Антикризисное управление: теория, практика, инфраструктура". — М.: "Бек", 2002. — с.21
2. Бабушкина Е. А, Антикризисное управление. Конспект лекций /Е.А. Бабушкина.- М.: Эксмо, 2008 - с. 86
3. Жарковская Е.П. Антикризисное управление.- М.: Омега – Л,2011.- 242 с
4. Коротков Э.М., Антикризисное управление. Учебное пособие— М.: "ИНФРА-М", 2002 - с. 125
5. Интернет-портал банкротств:  
[http://www.bankrotstvovrf.ru/Statistika\\_bankrotstv\\_v\\_2012\\_godu.pdf](http://www.bankrotstvovrf.ru/Statistika_bankrotstv_v_2012_godu.pdf), 12.11.2013