

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ НА ПРЕДПРИЯТИИ

*Лавский Максим Владимирович
Научный руководитель – Якубовская Т.Л.
(Белорусский национальный технический университет)*

В настоящей работе разработаны конкретные рекомендации по осуществлению антикризисного управления предприятием, независимо от того, к какой отрасли оно относится и какими размерами и производственным потенциалом обладает.

Термин «антикризисное управление», как правило, применяется в связи с финансовой несостоятельностью предприятий. Но это – далеко не полный взгляд на проблему - в теории и практике антикризисного управления для выяснения реального положения предприятия, помимо оценки его платежеспособности, следует рассматривать многие другие факторы, определяющие его многогранную производственную деятельность, учитывающие специфику состояния белорусской экономики, совокупность внутренних и внешних воздействий. Расплывчатость и многозначность самого термина «антикризисное управление», его разночтение порождает теоретическую неопределенность и трудность применения для обоснования любых рекомендаций по выводу предприятий из кризисного состояния.

Характеризуя антикризисное управление, следует выделить черты, отличающие его от управления в обычных стабильных условиях деятельности хозяйствующего субъекта. Как вытекает из анализа зарубежного опыта, эти отличия касаются специфики управленческой деятельности в условиях существенных изменений среды деятельности предприятий, непредсказуемости ситуации и возникновения новых управленческих проблем. В условиях кризиса приходится нередко на ходу менять организационную структуру управления в соответствии с

изменениями внешней среды. В отличие от традиционного управления, применяемого в нормальных условиях окружающей среды, отличия касаются прежде всего цели управления.

Целью антикризисного управления является разработка и реализация мер, направленных на предотвращение возникновения негативных явлений, приводящих к кризисному состоянию предприятия, обеспечение его финансовой устойчивости и прочного положения на рынке при любых метаморфозах в стране. При этом следует подчеркнуть, что на различных этапах развития кризиса, кризисных тенденций и с учетом их последствий для деятельности предприятия цели антикризисного управления могут корректироваться.

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.

Сущность стабилизационной программы заключается в маневре денежными средствами для заполнения разрыва между их расходованием и поступлением. Маневр осуществляется как уже полученными и материализованными в активах предприятия средствами, так и теми, что могут быть получены, если предприятие переживет кризис.

Заполнение «кризисной ямы» может быть осуществлено и увеличением поступления денежных средств (максимизацией), и уменьшением текущей потребности в оборотных средствах (экономией). Рассмотрим мероприятия стабилизационной программы, обеспечивающие решения этой задачи.

Увеличение денежных средств основано на переводе активов предприятия в денежную форму. Это требует решительных и нередко шокирующих обычного руководителя предприятия шагов, так как связано со значительными потерями. Потери неизбежны.

Продажа краткосрочных финансовых вложений – наиболее простой и сам собой напрашивающийся шаг для мобилизации денежных средств. Как правило, на кризисных предприятиях он уже совершен. Еще одно замечание. В условиях фактической стагнации фондового рынка дисконт при продаже ценных бумаг бессмысленно рассчитывать – они идут по той цене, по которой их готовы купить.

Продажа дебиторской задолженности также очевидна и предпринимается в настоящее время многими предприятиями. Специфика этой меры в рамках стабилизационной программы заключается в том, что дисконты здесь могут быть гораздо больше, чем представляется руководству кризисного предприятия. В некоторых случаях расчетный дисконт может составлять 100 %, что, как и в случае с краткосрочными финансовыми вложениями, означает продажу по любой предлагаемой цене.

Продажа запасов готовой продукции сложнее, так как, во-первых, предполагает продажу с убытками, а во-вторых, ведет к осложнениям с налоговыми органами. Однако, как уже отмечалось, суть стабилизационной программы заключается в маневре денежными средствами. Убытки в данном случае представляют собой жертвование частью полученных в прошлом денежных средств, а проблемы с уплатой налогов при такой реализации закрываются уменьшением возможных будущих поступлений.

Продажа избыточных производственных запасов. Наличие на складе сырья А на месяц является избыточным запасом, если сырья Б осталось еще на одну неделю, а денег для его закупки нет. Поэтому для обеспечения производства необходимо реализовать часть запасов сырья А, даже по цене ниже покупной и несмотря на то, что через некоторое время его опять придется закупать, вероятно, по более высокой цене. Это еще один пример маневра прошлыми и будущими денежными средствами.

Продажа инвестиций (деинвестирование) может выступать как остановка ведущихся инвестиционных проектов с продажей объектов незавершенного строительства и неустановлен-

ного оборудования или как ликвидация участия в других предприятия (продажа долей). Решение о деинвестировании принимается на основании анализа сроков и объемов возврата средств на вложенный капитал. При этом стратегические соображения не играют определяющей роли – если конкретный инвестиционный проект начнет давать отдачу за пределами горизонта антикризисного управления, он может быть ликвидирован. Сохранение долгосрочных инвестиционных проектов в условиях кризиса - верный путь к банкротству.

Продажа нерентабельных производств и объектов непроизводственной сферы наиболее сложна и предполагает особый подход. Часть нерентабельных производственных объектов, как правило, входит в основную технологическую цепочку предприятия. При этом в стабилизационной программе невозможно корректно определить, какие из них имеет смысл сохранить, а какие в любом случае следует ликвидировать – это требует детального анализа, осуществимого только в рамках реструктуризации.

Из всего вышесказанного можно сделать вывод, что стержнем антикризисной стратегии, в каком бы направлении она не разрабатывалась, является атакующий стиль: жесткое и решительное обновление технологий - производства, сбыта, управления и т.п. «Атакующие выигрывают» – главный принцип антикризисной стратегии.