у края пропасти...

антикризисное управление финансово неустойчивой организацией посредством оптимизации активов

В условиях современной российской действительности традиционные методы менеджмента не дают реального эффекта, поскольку ориентированы на предприятия, нормально функционирующие на рынке. В обстановке, когда подавляющее большинство организаций не просто испытывают временные затруднения, но и находятся часто в состоянии глубокого кризиса, обычные инструменты менеджмента уже не помогают. Поэтому столь актуальна проблема поиска и внедрения в широкую практику таких форм и методов управления, использование которых позволило бы не доводить дело до кризисного состояния организации, а способствовало бы подготовке и реализации программы оздоровления предприятия.

Главной задачей антикризисного управления является обеспечение такого положения дел предприятия на рынке, когда о банкротстве не должно быть речи. Упор должен делаться на преодолении временных трудностей, в том числе и финансовых, посредством использования всех возможностей современного менеджмента, разработки и практической реализации на каждом предприятии специальной программы, имеющей стратегический характер, которая позволила бы остаться на плаву кризисному предприятию.

Антикризисное управление существенно отличается от обычных приемов, форм и технологий менеджмента так как:

- его главной целью является обеспечение прочного положения на рынке и стабильно устойчивых финансов компании при любых экономических, политических и социальных изменениях в стране;
- в его рамках применяются в основном те управленческие инструменты, которые в российских условиях наиболее эффективны в устранении

Броило Е.В.
канд. экон. наук, доцент кафедры менеджмента Сыктывкарского государственного университета

временных финансовых затруднений и решении других текущих проблем фирмы;
- в основе антикризисного управления лежит процесс постоянных и последовательных инноваций во всех звеньях и областях действий предприятия;
- антикризисное управление нацелено на то, чтобы даже в сложной для предприятия ситуации, даже на грани банкротства можно было ввести в действие такие управленческие и финансовые механизмы, которые позволили бы выбраться из трудностей с наименьшими для предприятия потерями.

Понятие «*кризис предприятия*» описывает в современной экономической литературе различные феномены в жизни предприятия - от просто помех в функционировании предприятия через различные конфликты, которые как минимум для данного предприятия можно характеризовать как катастрофические до его ликвидации. Кризис предприятия можно понимать как незапланированный и нежелательный, ограниченный по времени процесс, который в состоянии существенно помешать или даже сделать невозможным функционирование хозяйственной единицы. Вид находящихся под угрозой основополагающих целей предприятия и размер этой угрозы определяет характер кризиса [1].

В экономической науке преобладает макроэкономическая возникновения кризиса, то есть кризис на каждом конкретном предприятии должен восприниматься как отражение или проявление общей макроэкономической ситуации в стране. Влияние внутренних факторов на развитие кризисной ситуации на предприятиях зачастую игнорируется.

кризис на каждом конкретном предприятии должен восприниматься как отражение или проявление общей макроэкономической ситуации в стране

Так современный российский ученый А.К. Тутунджян в своей монографии « предприятий в условиях перехода к рыночной экономике: проблемы теории и практики» пишет:

« на микроуровне и есть, на наш взгляд, процесс адаптации внутренних структур организации малой экономической системы вне зависимости от ее масштабности и организационно-правовой формы к постоянно меняющимся условиям

существования и развития внешней среды, являющейся внутренней для большой экономической системы.

Это означает, что по определению у реструктуризации нет и не может быть уже внутренних причин осуществления. Так или иначе, они всегда обусловливаются внешней средой, борьбой за выживание в ней малых систем, закономерно вынужденных постоянно реструктуризировать свою внутреннюю организацию с целью достижения большей устойчивости своего развития, достижения большего экономического эффекта при минимуме затрат» [2].

влияние внутренних факторов на развитие кризисной ситуации на предприятиях зачастую игнорируется

Причина игнорирования советской экономической наукой проблемы кризиса хозяйствующих субъектов лежала, скорее всего, в идеологической сфере. С одной стороны, необходимо было доказать несостоятельность капиталистической экономики в целом как системы хозяйствования, а не отдельных ее элементов. С другой стороны, социалистическая не могла быть кризисной по определению, а потому и отпадала всякая необходимость в кризисном менеджменте на предприятиях. Тем не менее, нельзя сказать, что проблема игнорировалась полностью. Вопросы несостоятельности (банкротства) хозяйствующих субъектов все же находили свое отражение в нормативно-правовых актах.

Необходимость проведения реструктуризации вызывают:

а) проблемы выживания – многие крупные промышленные предприятия страны находятся на грани краха;

б) повышение эффективности работы в условиях развивающейся неуправляемости предприятия из-за его расширения – «синдром большого бизнеса»;

в) перспективы снижения прибыльности; конкуренция.

Функциональная модель системы антикризисного управления финансами предприятия представляет собой комплекс теоретических моделей антикризисной деятельности, ориентированный на поэтапную реализацию мероприятий, направленных на ликвидацию негативных

проявлений, свойственных каждой стадии развития кризисного процесса[4, 5].

Данная модель является системой мер антикризисного финансового управления, вырабатываемых самой компанией. Её действие связано с возможностью не только снять финансовый стресс угрозы банкротства, но и избавить компанию от зависимости, в первую очередь, неэффективного использования заёмного капитала, ускорить темпы её экономического развития.

Очевидно, что начальным этапом финансовой стабилизации являются меры, направленные на реализацию и восстановление потенциала противостояния неплатежеспособности и ликвидацию негативного проявления кризиса ликвидности. Основным содержанием мер финансовой стабилизации на стадии кризиса ликвидности является обеспечение сбалансированности текущих (оборотных) активов и краткосрочных финансовых обязательств компании, достигаемое различными финансовыми инструментами и методами в зависимости от условий ее реального финансового положения и состояния антикризисного потенциала.

Цель проведенных финансовых антикризисных мероприятий считается достигнутой, если устранен главный признак кризиса ликвидности – текущая неплатежеспособность компании. Это означает ликвидацию признаков развития кризисного механизма на стадии кризиса ликвидности в текущем отрезке времени. Но угроза банкротства предприятия при этом носит, как правило, отложенный характер.

Это означает, что хотя неплатежеспособность компании может быть устранена в течение короткого периода за счёт осуществления ряда аварийных финансовых операций, причины, генерирующие неплатежеспособность, могут оставаться неизменными, если не будет восстановлено до безопасного уровня финансовое равновесие компании. Только так можно устранить угрозу банкротства не только в коротком, но и в более продолжительном промежутке времени.

Литература

1. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / Под ред. АП. Градова, БИ. Кузина. – СПб.: Специальная Литература, 1996.

2. Тутунджян А.К. Реструктуризация предприятий в условиях перехода к рыночной экономике: проблемы теории и практики: Монография. – М., 2000.

3. Антикризисное управление: от банкротства – к финансовому оздоровлению / Под ред. Г.П. Иванова. – М. : ЮНИТИ, 1995.

4. Аистова МД. Реструктуризация предприятий: вопросы управления. Стратегии, координация структурных параметров, снижение сопротивления преобразованиям. – М. : Альпина Паблишер, 2002.

5. Мерзликина Г.С., Семикин Е.А. Теоретические вопросы реструктуризации: Учебное пособие. - Волгоград: ВолгГТУ, 2001.