

## МЕТОДИКА ВЫБОРА СТРАТЕГИИ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

ГРИГОРЬЕВА Ю. О.

ТАТАРЧЕНКО Ю. В.

Харьков

**Ф**инансово-кредитная политика государства оказала особое влияние на платежно-расчетные отношения, породив платежный кризис. Понимание того, что кризис вызван разрегулированием финансовых отношений и неадекватностью политики финансовой стабилизации сегодняшним реалиям эко-

номики, обуславливает необходимость увязать преодоление кризиса с реализацией широкого комплекса мер по стабилизации финансов и денежного обращения.

*Цель статьи* – обоснование использования так называемого «антикризисного» стиля управления, суть которого заключается в своевременной профилактике банкротства или в своевременном грамотном и по возможности быстром выводе его из кризиса.

Имеется проблема недостаточной проработанности вопросов методологии диагностирования, прогнозирования и профилактики финансовой несостоятельности. Это вызывает необходимость разработки ме-

тодов и инструментальных средств по формированию рациональных и практически реализуемых стратегий управления ситуацией по максимальному «смягчению» кризиса и его последствий для предприятий или выводу предприятий из кризисного состояния и обеспечению их финансовой устойчивости.

Для этого необходимо решение следующих задач:

- ✦ выявление причин и факторов кризиса на предприятиях;
- ✦ анализ состояния проблемы антикризисного управления предприятием;
- ✦ выявление связи между положением предприятия на кривой его жизненного цикла и соответствующей антикризисной стратегией;
- ✦ уточнение кривой жизненного цикла предприятия, необходимой для дальнейшего анализа;
- ✦ разработка и апробирование методики формирования и выбора антикризисной стратегии согласно местоположению предприятия на кривой жизненного цикла;
- ✦ анализ некоторых особенностей практической реализации антикризисной стратегии на предприятии, находящемся в состоянии кризиса;
- ✦ рассмотрение и анализ вариантов стратегии и тактики вывода предприятия из кризиса.

**А**нализ возможных стратегий антикризисного управления предприятием требует определения методики выбора антикризисной стратегии, адекватной конкретной ситуации. Формализованный подход необходим для того, чтобы наиболее точно оценить текущее состояние предприятия и выбрать оптимальную стратегию и тактику управления им.

Методика, предложенная Бокичевой А. Г. [2], позволяет проанализировать состояние финансов и общее состояние предприятия, определить перспективы развития предприятия, выяснить положение конкретного предприятия на этапах жизненного цикла и выбрать стратегию и тактику управления этим предприятием.

Методика содержит следующие этапы:

1. Финансовый анализ состояния предприятия на текущий момент.
2. Составление прогноза состояния предприятия.
3. Построение кривой жизненного цикла для данного предприятия.
4. Определение текущего местоположения предприятия на кривой жизненного цикла.
5. Непосредственно выбор стратегии антикризисного управления.

Финансовый анализ текущего состояния предприятия позволит конкретизировать «сегодняшнее» положение этого предприятия на кривой своего жизненного цикла.

Одним из современных направлений в развитии теории и практики управления предприятием является контроллинг. Согласно определению, данному в Универсальном бизнес-словаре, контроллинг – инструмент планирования и учета анализа состояния дел для принятия решений на базе компьютеризированной системы сбора и обработки информации на предприятии [4].

Следующий шаг данной методики предполагает составление прогноза состояния предприятия – как ближайшего, так и на перспективу. Для этого, во-первых, необходимо воспользоваться результатами финансового анализа, проведенного на предыдущем этапе. Отклонения значений рассчитываемых показателей от нормативных позволят сделать вывод о надвигающихся финансовых проблемах предприятия. Во-вторых, в этом случае можно рассчитать вероятность наступления банкротства, воспользовавшись методом дискриминантного анализа.

**Г**лавым преимуществом методики является возможность выбора адекватной стратегии управления. Адекватная ситуации, гибкая и ёмкая стратегия управления предприятием по определению будет являться антикризисной: либо предупреждать и предотвращать кризис, либо выводить предприятие из него.

Антикризисные мероприятия, необходимо начинать много раньше – до начала дела о несостоятельности (банкротстве) предприятия. Антикризисная работа на предприятии в стадии профилактики должна начинаться непосредственно с момента образования предприятия.

Изложенные проблемы выбора антикризисной стратегии и тактики управления предприятием в зависимости от местоположения этого предприятия на кривой своего жизненного цикла позволяют сделать ряд теоретических выводов по методике этого процесса:

На основе анализа работ [1, 3, 4, 5] установлено, что кризис – важнейший элемент механизма саморегулирования рыночной экономики. Он обнаруживает не только предел, но и дает импульс развитию экономики, выполняя стимулирующую («очистительную») функцию.

Целью антикризисной политики является не столько борьба с уже наступившими кризисами, сколько создание условий для того, чтобы возможные кризисы были мягче, проходили спокойнее, не вызывали большого риска. Таким образом, антикризисное управление можно определить как систему, имеющую четыре ярко выраженных элемента:

- ✦ прогнозирование кризиса/банкротства;
- ✦ профилактика кризиса/банкротства;
- ✦ непосредственно кризис;
- ✦ вывод предприятия из кризиса.

Основная причина кризиса предприятий – изменение системы хозяйствования в государстве, а также общегосударственный экономический кризис, кризис производства и финансовый кризис.

Анализ существующего правового поля, регламентирующего процесс банкротства предприятий, и экономико-правового механизма обоснования признания предприятия банкротом показал, что существующее правовое поле не полностью соответствует реальным экономическим отношениям банкротства. На сегодняшний же день необходимо иметь в виду, что любую антикризисную стратегию необходимо разрабатывать с учетом выявленных недостатков в законодательстве.

Эффективность антикризисного управления прямо зависит от «правильности» выбора соответствующей стратегии и тактики. Можно выделить целый ряд

критериев этого выбора. Наиболее полно эти факторы объединяет и систематизирует теория жизненного цикла развития предприятия. Согласно этой теории каждое предприятие развивается по определенному циклу, проходя при этом несколько стадий своего развития. На каждой стадии развития предприятие имеет определенные параметры, характеризующие условия функционирования фирмы: текущее состояние и перспективы.

Начиная с момента создания предприятия, рекомендуется проводить профилактику кризиса. На этом этапе развития предприятия необходимо разработать стратегию профилактики, которой соответствует ряд профилактических мероприятий. Параллельно необходимо проводить прогнозирование/диагностику кризиса на предприятии. В зависимости от его результатов меняется общая тактика профилактики с целью соответствия антикризисной стратегии.

Выход предприятия из кризиса предусматривает применение одной из восстановительных стратегий с соответствующими элементами тактики, широко применяемыми в мировой экономической практике.

**Р**ешение проблем конкретного предприятия существенно зависит от выбора путей финансового оздоровления компании. Таким образом, становится возможным применение предложенной методики выбора антикризисной стратегии.

Главным преимуществом методики является возможность выбора адекватной стратегии управления. Адекватная ситуации, гибкая и ёмкая стратегия управления предприятием по определению будет являться антикризисной: либо прогнозировать, предупреждать и смягчать кризис, либо выводить предприятие из него.

Существует также проблема своевременности начала арбитражного процесса по делу о банкротстве предприятия. Затягивание начала процесса банкротства ведет зачастую к необратимым для предприятия последствиям: увеличению кредиторской задолженности; уменьшению доходной части бюджета; снижению производственного потенциала предприятия; аресту расчетного счета и части имущества: ухудшению общей экономической и политической ситуации в стране, что усугубляет проблемы предприятия.

Руководству предприятий, находящихся в неблагоприятной финансовой ситуации, необходимо своевременно начинать арбитражный процесс по делу о банкротстве с целью выявления и реализации мероприятий, которые при введении внешнего управления и, соответственно, наличии моратория на выплату кредиторской задолженности, позволят частично или полностью восстановить платежеспособность предприятия.

### ВЫВОДЫ

На основании изложенного можно сделать вывод о том, что вопросы диагностики, прогнозирования и, самое главное, профилактики финансовой несостоятельности предприятия являются важнейшими на современном этапе развития экономики Украины. При своевременном выявлении причин и факторов кризис-

ных явлений на предприятии можно избежать многих финансовых проблем. Предложенная методика формирования и выбора антикризисной стратегии позволит предприятию своевременно и без особых потерь выйти из кризисных ситуаций. ■

### ЛИТЕРАТУРА

1. **Беляев А. А.** Антикризисное управление / А. А. Беляев, Э. М. Коротков. – Юнити-Дана, 2009. – 312 с.
2. **Бокичева А. Г.** Стратегия антикризисного управления предприятия / А. Г. Бокичева : дисс. ... канд. экон. наук. [Финансовая акад. при Правительстве Рос. Федерации]. – Тверь, 2000.
3. **Кован С. Е.** Теория антикризисного управления предприятием : учебное пособие / С. Е. Кован, Л. П. Мокрова, А. Н. Ряховская ; под ред. М. А. Федотовой, А. Н. Ряховской. – М. : КНОРУС, 2009. – 160 с.
4. **Лозовский Л. Ш.** Универсальный бизнес-словарь / Л. Ш. Лозовский, Б. А. Райзберг, А. А. Ратновский. – М. : ИНФРА-М, 1997. – 640 с.
5. **Татарников Е. А.** Антикризисное управление : Учеб. пособие / Е. А. Татарников. – М. : Издательство РИОР, 2005. – 95 с.