

5. Федеральный закон «О взаимном страховании» от 29 ноября 2007 г. № 286–ФЗ [Электронный ресурс] // Консультант Плюс. URL: <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online> (дата обращения 10.10.2015).

6. Овсянникова Т.Ю., Салагор И.Р. Формирование региональных систем жилищного лизинга на основе развития специализированных финансовых институтов // Вестник Томск. гос. ун-та. Экономика. – 2013. – № 1 (21). – 174 с. – С. 102–113.

7. Овсянникова Т.Ю., Салагор И.Р., Иглина Н.В. Финансовые институты развития как инструменты привлечения жилищных инвестиций // Траектория реформирования российской экономики: материалы Международного экономического симпозиума, посвященного 50-летию экономического факультета ТГУ. – Томск : Издательский Дом ТГУ, 2014. – Т. 1. – 556 с. – С. 373-381.

8. Федеральный закон «О финансовой аренде (лизинге)» от 29.10.1998 г. № 64–ФЗ: (с изм. и доп. от 28.06.2013) [Электронный ресурс] // Консультант Плюс. URL: <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online> (дата обращения 10.10.2015).

9. Салагор И.Р. Жилищный лизинг как инструмент финансового механизма на рынке жилой недвижимости: Дис. ... канд. эк. наук. – Томск, 2014. – 198 с.

ОРГАНИЗАЦИЯ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ

М.Ю. Сафрыгин

Томский политехнический университет, г. Томск

E-mail: msafrygin@gmail.com

Научный руководитель: Плучевская Э.В., канд. экон. наук, доцент

На сегодняшний день проблема своевременного обнаружения кризиса в деятельности предприятия является крайне актуальной, ведь ранее обнаружение кризиса дает руководству больше возможностей для локализации данной проблемы, соответственно, требует меньших материальных и временных затрат для решения кризисной ситуации. Эффективность управления менеджерами должна быть максимально полезна, ведь зачастую от принятых решений зависит будущее предприятия.

Сам термин «антикризисное управление» один из самых «популярных» терминов в повседневной жизни России. Как правило, под ним понимается управление фирмой, в предверии банкротства, в других – в нынешних условиях кризисной ситуации в стране, а третьи же связывают это понятие с деятельностью антикризисных управляющих в рамках различных судебных тяжб, т.е. как правило, сложных процедур банкротства. Большинство считает, что антикризисные меры должны применяться в случае, когда финансовое положение предприятия на рынке становится шатким и бесперспективным, а перспектива банкротства – реальной. Исходя из этого, они игнорируют диагностику угрозы банкротства на ранних стадиях ее возникновения и все свое внимание держат исключительно на «лечении» кризиса. Другая часть считает такой подход не правильным. Так, профессор Уткин Э.А в своей книге «Справочник кризисного управляющего» писал: «Подобный подход – это все равно что «ставить телегу впереди лошади». Основопологающее в антикризисном управлении – финансовые сложности не имеют стабильный характер. В таком случае должен идеально работать управленческий механизм устранения возникающих проблем, и речи о банкротстве при таком подходе быть не должно[1].

Важным элементом, антикризисного управления является быстрое принятие решений (антикризисные меры). В первую очередь, главной, первостепенной задачей в антикризисном управлении является предотвращение и ликвидация неплатежеспособности предприятия. Все оставшиеся параметры фирмы, такие как прибыльность, конкурентная позиция, научно-технический потенциал и т.д., обязаны рассматриваться с целью возможности их влияния на платежеспособность предприятия.

На текущий момент существуют три категории антикризисных мер, которые применяются при угрозе банкротства предприятия:

1. Предупредительные меры – с помощью них можно снизить риск неплатежеспособности (в будущем).

2. Экстренные меры – меры, которые направлены на оперативное восстановление платежеспособности в кризисной ситуации.

3. Последующие меры – в первую очередь эти меры направлены на серьезные структурные изменения на предприятии. Можно назвать их стратегическими или даже тактическими.

Таблица 1 – Классификация мероприятий в системе антикризисного управления на предприятии

Предупреждение кризисной ситуации	Экстренные антикризисные меры		Последующие антикризисные меры
	внутрисистемные	внесистемные	
<ul style="list-style-type: none"> • Повышение технического цикла • Диверсификация • Возникновение новых холдингов • Научно-технический прогресс • Маркетинг • Мониторинг жизненного цикла продукта • Специализированная переподготовка кадров 	<ul style="list-style-type: none"> • Краткосрочное кредитование • Задержка выплаты заработной платы • Продажа контрольного пакета акций • Снижение цены товаров 	<ul style="list-style-type: none"> • Задержка внешних платежей • Поиск контрагентов с дешевым сырьем • Новые рынки сбыта • Получение налоговых льгот • Государственное субсидирование 	<ul style="list-style-type: none"> • Реструктуризация • Санация • Слияние • Инвестиции • Продажа • Ликвидация
<ul style="list-style-type: none"> • Упор на инновации и оправданный риск • Дешевое сырье • Новые управленческие структуры • Страхование коммерческих рисков • Увеличение ликвидационной стоимости предприятия • Введение законодательной формы взаимоотношений между производителем и покупателем 	<ul style="list-style-type: none"> • Заклад части недвижимости ипозаказ 		

Процесс вывода предприятия из кризисного состояния должно происходить не хаотично и бессистемно, он должен быть определенным образом организованный и скоординированный. Понимание этих аксиоматических истин обуславливает целе-

сообразность определения основных документов, которые должны разрабатываться в процессе антикризисного управления предприятием [2].

На мой взгляд, наиболее правильным является системный подход к антикризисному управлению, именно в то время, когда сама процедура антикризисного управления рассматривается как большой и детальный комплекс мероприятий, направленных на предварительную диагностику последствий кризиса и на полное устранение на предприятии.

Необходимо же рассмотреть на каких же основных принципах основополагается система антикризисного управления. К числу данных принципов относятся [3]:

- Предварительная диагностика в финансовой деятельности предприятия. Несмотря на то, что возникновение любого кризиса на предприятии несет угрозу существованию предприятия и связано с определенными потерями. Сама возможность возникновения кризиса должна прогнозироваться и диагностироваться на самых ранних стадиях, для того чтобы своевременно приступить к оперативной нейтрализации.

- Оперативное реагирование на кризисные ситуации. Не секрет, что каждое появившееся кризисное явление имеет тенденцию к расширению, но и порождает новые. Проще говоря, чем оперативнее будут применены антикризисные действия, тем большими возможностями к исправлению будет располагать предприятие.

- Соразмерность реагирования предприятия на действительную угрозу его финансового вывода из равновесия. На сегодняшний день актуальна система различных механизмов по устранению угрозы банкротства, которая в большинстве случаев зачастую связана с финансовыми потерями или затратами.

Полная реализация возможностей выхода предприятия из кризисного состояния. Получается что, в борьбе с угрозой банкротства предприятие обязано рассчитывать исключительно на свои финансовые резервы и возможности.

Так, можно утверждать о том, что выше перечисленные принципы являются основой организации антикризисного управления предприятием[4].

Что же касается вопроса финансового менеджмента в антикризисном управлении. Какую же роль он играет? Всем известно, что финансовый менеджмент это некий симбиоз стратегических и тактических элементов финансового обеспечения предпринимательства, который позволяет максимально эффективно управлять денежными потоками, помимо этого и находить оптимальные решения, такие как усиление контроля за денежными средствами, которые крайне необходимы любому предприятию, а тем то, которое затронул кризис. В целом, роль финансового менеджмента, действительно, огромна, в первую очередь ради того, что она позволяет диагностировать кризисную ситуацию на предприятии, а также анализировать различные финансовые показатели. Своевременный анализ финансового состояния предприятия позволит «убить» зачатки кризиса на самых ранних этапах развития[5].

Итак, можно смело утверждать о том, что антикризисное управление – это единый комплекс взаимосвязанных между собой мероприятий, начиная от ранней диагностики кризиса, заканчивая различными мерами для его преодоления.

Основные причины возникновения кризисной ситуации на предприятии

Часто бывает так, что кризис охватывает некое предприятие из-за несоответствия его финансово-хозяйственных характеристик. Если разбираться в причинах разразившегося кризиса, то тут может всплыть слишком много различных факторов, не похожих друг на друга. Такие факторы следует разделять на две основные группы:

- Внешние;
- Внутренние.

Внешние факторы можно в свою очередь подразделить на:

1. Социально-экономические факторы общего развития страны
2. Рыночные факторы
3. Прочие внешние факторы

Внутренние факторы возникновения кризиса:

1. Управленческие
2. Производственные
3. Рыночные

Безусловно, все эти факторы могут находиться в основе кризиса предприятия, но одно из самых больших влияний на состояние какого-либо предприятия оказывают кадровые факторы, управленческие решения, которые играют ключевую роль на каком-либо предприятии. В качестве примера может служить то, что слабый и неустойчивый производственный и финансовый менеджмент на предприятиях Российской Федерации повлекло, что по данным Межведомственной балансовой комиссии, которая проводила исследование отечественных предприятий насчет их финансового состояния, выявлено, что создалась специфическая и довольно интересная ситуация, которая базируется на трех факторах. Конечно же первый и важный фактор – это низкий уровень денежного компонента в расчетах. Основную часть составляют не денежные формы расчета, а денежные формы расчета составляют всего треть в общем объеме. Безусловно, второй фактор – чрезвычайное обременение долгами, которые зачастую не выплачиваются даже наполовину. В подтверждение моих слов, статистика говорит нам о том, что объем долгов отечественных предприятий приблизился к объему их годовой выручки. То есть, получается, что средний срок расчета по долгам составляет чуть больше года. Ну и третий фактор - обстоятельство, дополняющее эту итак неблагоприятную для нас картину, - это крайне низкая производительность труда, которую поднять не каждому под силу.

Можно смело утверждать, что для современных предприятий в Российской Федерации характерна неэффективность управления, которую можно отнести к наиболее распространенной проблеме, которая тормозит их эффективное функционирование в условиях сложившихся рыночных отношений, губя их потенциал. В первую очередь проблема возникает из-за:

1. Отсутствия некой стратегии в деятельности предприятия;
2. Зачастую низкая квалификация и неопытность менеджеров;
3. Низкий уровень ответственности руководителей предприятия перед собственниками за последствия принимаемых решений, также слабые показатели финансово-хозяйственные результаты его деятельности.

На мой взгляд, борьба предприятий за выживание в кризисных условиях требует коммуникацию между организационными, правовыми, финансовыми и управленческими аспектами.

Итак, можно сделать следующий вывод: несмотря на разнообразие разных факторов, которые приводят к кризису на предприятии в большинстве своем такими факторами являются недостатки управления, а также низкая классификация управленцев.

Список использованной литературы.

1. Манухов Р.В. Справочник кризисного управляющего [Электронный ресурс] // Информационное агентство «РосБизнесКонсалтинг». URL: <http://top.rbc.ru/economics/01/03/2015/54342.shtml> (дата обращения: 15.10.2015).
2. Забавина Ю.А. Риски финансового кризиса в России [Электронный ресурс] // Информационное агентство «РосБизнесКонсалтинг». URL: <http://top.rbc.ru/economics/02/12/2014/934192.shtml> (дата обращения: 15.10.2015).
3. Кареев А.К. Реакция на кризис и ее последствия для реального сектора российской экономики [Электронный ресурс] // Российская газета RG. RU. URL: <http://www.rg.ru/2014/04/31/reaction.html> (дата обращения: 15.10.2015).
4. Грязнова Г. Антикризисный менеджмент [Электронный ресурс] // Экономикасегодня. URL: http://www.ecnow.ru/211404/31/opinion_321.html (дата обращения: 15.10.2015).
5. Интервью Заместителя Председателя Правительства РФ – полномочного представителя Президента РФ в Дальневосточном федеральном округе Юрия Трутнева телеканалу «Россия-24» [Электронный ресурс] // Дальневосточный федеральный округ официальный сайт полпреда Президента РФ. URL: http://www.dfo.gov.ru/req_news_print.php?id=3848 (дата обращения: 15.10.2015).