

Интернет-журнал «Наукоедение» ISSN 2223-5167 <http://naukovedenie.ru/>

Том 9, №3 (2017) <http://naukovedenie.ru/vol9-3.php>

URL статьи: <http://naukovedenie.ru/PDF/04EVN317.pdf>

Статья опубликована 11.05.2017

Ссылка для цитирования этой статьи:

Чебашкина Г.А., Никонова Ю.А. Антикризисное управление и эффективное управление рисками предприятия в сфере предпринимательской деятельности в народной экономике России // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 9, №3 (2017) <http://naukovedenie.ru/PDF/04EVN317.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.

УДК 33

Чебашкина Галина Анатольевна

ГНЦ АО «НПО ЦНИИТМАШ», Россия, Москва
Начальник отдела казначейства
ЧОУ ВО «Московский университет им. С.Ю. Витте», Россия, Москва
Аспирант 4-го курса
E-mail: galina83@bk.ru

Никонова Юлия Анатольевна

ООО «Аудиторская фирма «Центр налоговых экспертиз», Россия, Москва¹
Генеральный директор
ЧОУ ВО «Московский университет им. С.Ю. Витте», Россия, Москва
Аспирант 4-го курса
E-mail: zenit.72@mail.ru

Антикризисное управление и эффективное управление рисками предприятия в сфере предпринимательской деятельности в народной экономике России

Аннотация. В статье рассматриваются основные принципы антикризисного управления с точки зрения движения предприятия по кривой жизненного цикла. Определяются приоритетные проблемы совершенствования системы антикризисного управления. Специфика управления предприятием в сфере предпринимательской деятельности в условиях кризиса заключается в необходимости принятия сложных управленческих решений при большой степени риска и ограниченном финансировании. Для своевременного предупреждения и преодоления кризисов следует применять в комплексе методы экономического анализа, прогнозирование, разрабатывать специальные антикризисные планы и программы.

Причины возникновения кризисов в организации могут быть различными. Важно распознать симптомы кризисного развития, чтобы своевременно использовать программы антикризисного управления. Необходимо различать внутренние и внешние факторы, причины кризиса. Проблемы анализа и оценки кризисных ситуаций также имеют большое значение. В статье рассматривается комплексный анализ всех установленных параметров и индикаторов, который позволит сформировать общую картину работы предприятия во внешней среде.

¹ 127055, г. Москва, ул. Новослободская, д. 14/19, стр. 8, пом. 2, ком. 4

Каждый кризис приносит новые бизнесу возможности, в результате чего он либо изменяется, либо исчезает. Для того, чтобы постоянно развиваться, надо эффективно использовать антикризисное управление - оно полезно не только в разгар стихии.

Ключевые слова: антикризисное управление; причины кризисов; риск; риск менеджмента; риск предприятия

По мере того, как компании становятся конкурентоспособными, возникает осознание того, что для удовлетворения меняющихся требований этой среды будут всегда создаваться новые концепции и новые инструменты. Одной из самых сложных и критических проблем, которую необходимо решить, является антикризисный менеджмент, который может эффективно управлять различными рисками, влияющими на репутацию и доходы организаций.

Каждая организация сталкивается с проблемами управления рисками. Однако стремление к новым возможностям получения прибыли означает, что организация должна принимать на себя целый ряд рисков. Все эти риски должны быть эффективно измерены и должны контролироваться на всех предприятиях.

Каждое деловое решение связано с элементом риска. Существуют риски, связанные с осуществлением инвестиций, с предоставлением кредита розничному клиенту или бизнес-субъекту. Существуют также риски, связанные с разработкой и ценообразованием новых продуктов, наймом и обучением новых сотрудников [5].

Цель данной статьи - подчеркнуть важность управления рисками на предприятиях и выявить, в чем заключается недостаток отсутствия надлежащей структуры управления рисками предприятия.

Организации, которые уже внедрили антикризисный менеджмент, имеют значительно большую ценность, чем компании, которые его еще не используют.

Антикризисный менеджмент - это комплексная система управления, направленная на предотвращение и устранение финансового кризиса организации, а также на ликвидацию его негативных последствий.

Для руководителей организаций важно понять, почему возникают кризисные ситуации, когда произойдет кризисная ситуация, как это произойдет, что можно сделать, чтобы справиться с ней, и в какой степени ее можно предотвратить или как ее минимизировать. Чтобы лучше понять кризисы, руководители организаций должны быть ориентированы на стратегическое управление кризисом. Кроме того, они должны быть постоянно готовы менять свои управленческие концепции, решения и действия, готовясь к социальной ответственности при управлении кризисными ситуациями [1].

В статье подчеркивается, как стратегически управлять кризисами и предотвращать их.

Принципы антикризисного менеджмента

История знает массу кризисов как международного характера, так и отраслевого, который влияет на часть организации. За это время был выработан ряд принципов, который позволяет эффективно работать с кризисными явлениями как на уровне экономики отдельного предприятия, так и на уровне государства. К этим принципам относятся [7]:

- раннее выявление кризисных явлений. Они никогда не случаются внезапно, они имеют свое зарождение, рост и максимальное проявление;

- немедленная реакция. Чем раньше начать работать с кризисными явлениями, тем шире набор возможностей по их нейтрализации;
- адекватное реагирование. Реакция должна быть достаточной, чтобы преодолеть проблемы, а также не должна быть избыточной, чтобы не тратить ресурсы предприятия сверх меры, это ослабит бизнес;
- мобилизация внутреннего потенциала компании. Даже перед лицом банкротства необходимо опираться на внутренние резервы, в противном случае риск потерять бизнес очень велик.

Антикризисный менеджмент предприятия - это процесс, который должен быть запущен постоянно, а не только в момент, когда кризис начался и стремительно развивается. Предупредить его начало гораздо проще и легче, чем болезненно выходить из него, параллельно решая массу накопившихся проблем [2].

Первоочередная задача в антикризисном менеджменте - постоянный мониторинг тех параметров предприятия, которые формируют так называемое «кризисное поле». Отклонение этих параметров от установленных значений может свидетельствовать о кризисном развитии предприятия. Их можно разделить на внешние и внутренние. К внешним относятся те, на которые компания повлиять не в силах:

- инфляция, снижение доходов и покупательской способности, рост безработицы;
- рост конкуренции или усиление монополиста, валютная волатильность, снижение емкости рынка;
- рост цен на сырье, изменение покупательских предпочтений, научно-технический прогресс;
- государственное регулирование и непредсказуемость - через налоговые и контролирующие органы; стихийные бедствия, криминогенная обстановка, война.

К внутренним факторам относятся те, на которые компания может влиять:

- слабый менеджмент на всех уровнях, плохое понимание рынка, высокие инвестиционные риски;
- высокие издержки производства, некачественный бухучет, негибкое управление процессами;
- износ производства, низкая производительность труда, неадекватные социальные обязательства;
- низкая конкурентоспособность, малое число потребителей.

Наблюдать необходимо за всеми параметрами. Изменение внешних параметров говорит о том, что компания также должна измениться, чтобы продолжить развитие. Изменение внутренних параметров показывает, что надо выправить ситуацию внутри производства [3].

Основными методами оценки ситуации являются:

- мониторинг внешних событий, важных для предприятия;
- сбор экономических данных о положении дел в экономике страны, в отрасли;
- анализ информации о конкурентах;

- анализ внутренней кредитной политики и аудит финансового состояния предприятия;
- контроль рисков компании;
- оценка текущего состояния компании и прогноз состояния на будущее. Для этих целей используются статистические данные, маркетинговые исследования, заключения экспертов рынка, моделирование развития ситуации и другие способы получения информации.

Опережающее реагирование на кризисные явления

Прежде чем кризис развернется в полную силу, важно уловить его слабые сигналы и отработать их. Комплексный анализ всех установленных параметров и индикаторов позволит сформировать общую картину работы компании во внешней среде. Анализ этих показателей в динамике позволяет сделать прогноз развития ситуации и в случае неблагоприятного прогноза на основе этих слабых сигналов - устранить возникающие проблемы до того, как они примут необратимый характер.

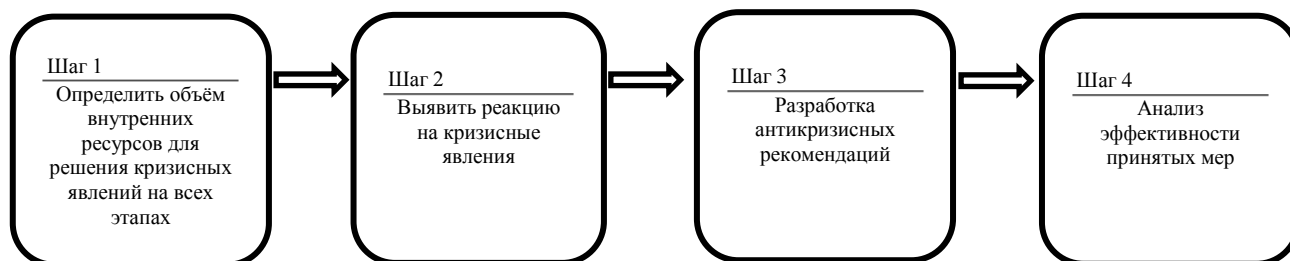


Рисунок. Схема подготовки к опережающему реагированию на кризисные явления (составлено авторами)

Первый шаг - компания должна оценить свой потенциал и определить, достаточно ли у нее ресурсов для преодоления кризисных явлений на всех этапах развития при сохранении негативной динамики развития этих явлений.

Второй шаг связан с типом угроз. Некоторые угрозы невозможно устранить, а только минимизировать, смягчить их влияние. Попытка их нейтрализовать приведет к бессмысленной трате ресурсов компании. Например, компания может тратить огромные средства на открытую борьбу с конкурентом, который имеет более конкурентоспособную продукцию на рынке. Средства будут потрачены, но компания не получит новых клиентов.

Третий шаг - разработка системы антикризисных рекомендаций и мероприятий. К ним можно отнести:

- антикризисное финансовое управление предприятием - повышение финансовой устойчивости за счет реализации непрофильных активов;
- снижение рискованных инвестиций в инновации, заморозка таких объектов;
- хеджирование наиболее значимых финансовых операций, которые могут привести к кризису;
- сокращение расходов на производство, снижение социальной нагрузки на предприятие;
- аккумулирование денежных средств, закрытие дебиторской задолженности (б).

Заключительный этап после реализации мер, предусмотренных третьим шагом - анализ ситуации. Необходимо понять, насколько эффективно проведена работа по нейтрализации или смягчению угроз. Если компания находится в управляемом и предсказуемом режиме работы, значит, можно перейти к повседневной деятельности в соответствии с ранее принятым планом развития.

Вывод

Разработка стратегии должна основываться на финансовых возможностях предприятия. Для этого необходимо оценить объем чистого денежного потока предприятия во время кризиса, а также понять, хватит ли его для преодоления возникшей ситуации. Нужно оценить страховые резервы и насколько они покрывают возможные угрозы, связанные с кризисом. Следует проработать вопрос экономии денежных средств за счет текущих затрат, снижения инвестиционной деятельности и других расходов, а также определить дополнительные внешние финансовые источники. Кроме того, стоит оценить потенциал финансового менеджмента - квалификацию управленцев и эффективность внутренних процессов по управлению денежными потоками.

Если у предприятия достаточно внутренних резервов для преодоления кризиса, то разрабатывается комплексный план по выводу компании из него, в котором содержится перечень антикризисных мероприятий, объем выделяемых средств и срок реализации этих мероприятий, лица, ответственные за выполнение комплексного плана и ожидаемые результаты.

В случае привлечения денежных средств извне разрабатывается инвестиционный план финансовой санации. С помощью этого плана компания может привлечь внимание кредиторов, инвесторов и других заинтересованных лиц к оздоровлению собственного бизнеса. План поможет оценить финансовое состояние компании, раскроет план действий и понять перспективы будущей деятельности компании [4].

Важная часть любой стратегии - контроль реализации всех ее разделов. С этой целью на предприятии имеет смысл запустить оперативный финансовый контроль, которому привлекаются главные менеджеры предприятия. Это позволит повысить управляемость процессов за счет постоянной обратной связи и коррекции антикризисных мероприятий.

ЛИТЕРАТУРА

1. Жарковская Е.П., Бродский Б.Е., Бродский И.Б. Антикризисное управление: учебник. Омега-Л, 2011. - С. 467.
2. Корягин Н., Антикризисное управление. Учебник и практикум для академического бакалавриата. М.: Издательство Юрайт, 2015. - С. 367.
3. Кочеткова А., Кочетков П., Основы управления в условиях хаоса. Антикризисное управление. В 2-х частях. Часть 1. Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры. М.: Издательство Юрайт, 2016. - С. 383.
4. Куликова Е.А. Антикризисное управление: пособие. - Екатеринбург: УрГУПС. 2013. - 279 с.
5. Дворец Н.Н. Основы антикризисного управления. пособие. - М.: Изд-во МАРТИТ, 2012. - 66 с.
6. Галимов И.А., Ардеева Л.Н. Актуальность антикризисного управления для России // Молодой ученый. - 2014. - №9. - С. 263.
7. Файншмидт Е.А., Юрьева Т.В. Зарубежная практика антикризисного управления. Учебно-методический комплекс. - М.: Изд. центр ЕАОИ, 2008.

Chebashkina Galina Anatolyevna

Treasury Department Head SSC RF JSC «NPO «TSNIITMASH», Russia, Moscow
Moscow University S.Y. Witte, Russia, Moscow
E-mail: galina83@bk.ru

Nikonova Julia Anatolyevna

LLC «Auditing firm «Center for tax examinations», Russia, Moscow
Moscow University S.Y. Witte, Russia, Moscow
E-mail: zenit.72@mail.ru

Anti-crisis management and effective enterprise risk management in the field of entrepreneurial activity in the national economy of Russia

Abstract. The article considers the main principles of anti-crisis management from the point of view of the enterprise's movement along the curve of the life cycle. Priority problems of improving the system of crisis management are identified. Specificity of enterprise management in the field of entrepreneurial activity in a crisis is the need for complex management decisions with a high degree of risk and limited funding. For timely prevention and overcoming of crises, it is necessary to apply in a complex methods of economic analysis, forecasting, develop special anti-crisis plans and programs.

The causes of crises in the organization may be different. It is important to recognize the symptoms of crisis development in order to use anti-crisis management programs in a timely manner. It is necessary to distinguish between internal and external factors, the causes of the crisis. The problems of analyzing and evaluating crisis situations are also of great importance. The article considers a complex analysis of all established parameters and indicators, which will allow to form an overall picture of the enterprise's work in the external environment.

Each crisis brings new business opportunities, as a result of which it either changes or disappears. In order to constantly develop, we must effectively use crisis management - it is useful not only in the midst of the disaster.

Keywords: crisis management; causes of crises; risk; risk management; enterprise risk