

УДК 65.016.7:338.1

к.э.н. Дьячкова В.В.,
Патутина А.В.
(ДонГТУ, г. Алчевск, ЛНР)

ОСОБЕННОСТИ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ УГОЛЬНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

В статье дано определение антикризисного управления, выявлены функции и стратегии антикризисного управления. Определена и классифицирована его проблематика. Представлен комплекс антикризисных мероприятий для предприятий угольной промышленности.

Ключевые слова: антикризисное управление, банкротство, финансовое состояние, прогнозирование кризисов, угледобывающие предприятия.

Проблема и ее связь с научными и практическими задачами.

Руководители предприятий угледобывающей промышленности вынуждены постоянно принимать решения в условиях неопределенности из-за состояния современной экономики. В условиях финансовой и политической нестабильности деятельность угледобывающих предприятий может повлечь за собой различные кризисные ситуации, результатом которых, как правило, становится несостоятельность либо банкротство. Для восстановления финансового равновесия предприятия и минимизации размеров снижения его рыночной стоимости, вызываемых финансовыми кризисами, необходимо применение антикризисного управления.

Проблемам, возникающим в рамках антикризисного управления, посвящены работы Л. Бляхмана, С. Андреева, А. Грязновой, Г. Иванова, Э. Короткова, В. Панагушина и многих других.

Проблемам реформирования угольной промышленности большое внимание уделено в научных трудах А.С. Астахова, В.Е. Зайденварга, А.Б. Ковальчука, А.Е. Евтушенко, С.С. Лихтермана, Ю.Н. Малышева, С.С. Резниченко, В.А. Харченко, В.П. Пономарева, В.М. Щадова, А.Б. Яновского и других учёных.

Постановка задачи. Задачей данной работы является определение функций,

проблематики и мероприятий антикризисного управления, выбор подходящей антикризисной стратегии для угледобывающего предприятия.

Изложение материала и его результаты. Экономический кризис в промышленности представляет собой тяжёлое финансовое положение, характеризующееся низкой рентабельностью, неплатёжеспособностью, финансовой неустойчивостью и другими показателями [1].

Антикризисное управление позволяет сформировать систему мер и управленческих решений по диагностике, предупреждению и преодолению кризисных явлений, а так же их причин на всех уровнях управления предприятием.

Функции антикризисного управления формируются за счет ответа на вопрос – что нужно предпринять для успешного управления предприятием в преддверии, в процессе и после завершения кризиса. Стоит выделить несколько основных функций антикризисного управления [2]:

- предкризисное управление;
- управление в период кризисной ситуации;
- управление процессами выхода из кризиса;
- обеспечение управляемости (стабилизация неустойчивых ситуаций);
- минимизация упущенных возможностей, потерь предприятия;

– своевременные решения.

Антикризисное управление строится на разных стратегиях. В числе наиболее важных отметим следующие:

- стратегия предупреждения кризиса, подготовки предприятия к его наступлению;
- стратегия противодействия кризисным явлениям, замедляя негативные процессы;
- стратегия стабилизации ситуации с помощью резервов и дополнительных ресурсов предприятия;
- стратегия расчета рисков предприятия;
- стратегия последовательного выхода предприятия из кризиса;
- стратегия предвидения и создания условий по устранению последствий кризисной ситуации.

В зависимости от характера и глубины кризисной ситуации подбирается подходящая стратегия. Поскольку сегодня большая часть предприятий угольной промышленности Украины находятся в кризисной ситуации, то наиболее актуальным решением является применение стратегии последовательного выхода предприятия из кризиса.

Существуют различные описания проблем антикризисного управления предприятием [1-4]. Проблемы антикризисного управления можно разделить на четыре группы.

Первая группа проблем – распознавание предкризисных ситуаций. Но не все кризисы поддаются предотвращению, поэтому возможны ситуации, когда кризис стоит пережить и преодолеть.

Во вторую группу входят проблемы ключевых сфер деятельности предприятия. При решении методологических проблем формулируются цели, пути и методы управления в момент кризиса. В эту же группу относят финансово-экономические проблемы.

К третьей группе проблем относятся проблемы, связанные с технологиями антикризисного управления. Они включают в себя проблемы прогнозирования кризисов и вариантов поведения социально-экономической системы в период кризиса.

В четвертую группу проблем входят селекция и конфликтология персонала, которые сопровождают кризисные ситуации.

Целью осуществления антикризисных мероприятий на предприятиях угольной отрасли является обеспечение стабильного финансового положения предприятия, которое проявляется в регулярном поступлении выручки от реализации и повышении конкурентоспособности продукции [3]. Комплекс антикризисных мероприятий в угледобывающей промышленности можно разделить на два блока.

Первый блок включает в себя мероприятия по снижению себестоимости, повышению эффективности управления персоналом, реорганизации управленческих структур.

1. Мероприятия по снижению себестоимости включают:

- уменьшение накладных расходов благодаря упрощению структуры управления и приведению численности персонала в соответствие с объективной производственной необходимостью;
- улучшение работы снабженческой службы предприятия, максимальное сокращение посреднических структур, что позволит удешевить потребляемые материалы и поставлять на предприятие более экономически и технологически эффективные его виды;
- сокращение затрат на обслуживание оборудования и снижение налога на имущество;
- сдача в аренду неиспользуемых основных средств и площадей может использоваться в качестве источника получения дополнительного дохода и сокращения затрат;
- введение заданий по снижению расходов для всех отделений и служб предприятия, а так же персональной ответственности за использование материальных ресурсов;
- оптимизация налогообложения;
- минимизация расходов на коммунальные платежи.

2. Повышение эффективности управления персоналом осуществляется через:

- приведение профессионально-качественного уровня персонала в соответствие инновационным процессам предприятия;
- управление производительностью труда;
- управление трудовыми отношениями, обеспечение благоприятных условий труда, развитием персонала.

3. Реорганизация управленческих структур проводится через структурную перестройку с целью обеспечения эффективного использования всех ресурсов предприятия, включая возможность перераспределения функций структурных подразделений, допуская объединение мелких участков производства в более крупные подразделения и др.

Второй блок мероприятий направлен на обеспечение устойчивой реализации добываемого угля и ускорения оборачиваемости оборотных средств. К нему относятся мероприятия по взысканию дебиторской задолженности, обновлению активов, улучшению политики сбыта.

1. Взыскание дебиторской задолженности предполагает следующие управленческие действия:

- увеличение процента предоплаты за реализуемую продукцию;
- активизацию работы юридической службы по взысканию задолженности за просроченную оплату продукции.

Проведение таких мероприятий позволяет угледобывающим предприятиям повысить долю денежных средств, ускорить оборачиваемость оборотных средств, что положительно скажется на их финансовом состоянии.

2. Замена изношенного оборудования и обновление активов включает в себя мероприятия по приобретению более современного оборудования, которое даст возможность предприятию повысить производительность работ и улучшить качество выпускаемой продукции.

3. Выбор правильной политики сбыта:

- использование информации, полученной в отделе маркетинга вследствие проводимых исследований, о наиболее благоприятных регионах для реализации продукции;

– установление прямых связей с потребителями продукции и максимальное сокращение посредников.

Проведение этих мероприятий на предприятиях угольной отрасли позволит обеспечить стабильную работу предприятий, позволит им выйти из трудной финансовой ситуации, сложившейся в настоящее время в этой отрасли, повысить конкурентоспособность выпускаемой продукции и избежать банкротства.

Выводы и направление дальнейших исследований.

Определены функции, проблематика антикризисного управления, выявлены необходимые мероприятия для выхода угледобывающего предприятия из кризиса, найдена наиболее подходящая антикризисная стратегия. Дальнейшие исследования предполагают моделирование процессов антикризисного управления предприятиями угледобывающей отрасли, анализ эффективности выбранной антикризисной стратегии, выработку практических рекомендаций.

Библиографический список

1. Балашов А. П. *Антикризисное управление* / А. П. Балашов. — Новосибирск, 2010. — 346 с.
2. *Антикризисное управление: организация и составление антикризисной программы [Электронный ресурс]*. — Режим доступа : <http://www.gd.ru/articles/3869-antikrizisnoe-upravlenie>
3. *Финансовый анализ и инвестиционный анализ предприятия [Электронный ресурс]*. — Режим доступа : <http://www.beintrend.ru/2011-07-21-18-25-06>
4. Родионова Н. В. *Антикризисный менеджмент* / Н. В. Родионова. — М. : Юнити-Дана, 2011. — 680 с.

*Рекомендована к печати к.т.н., доц. ДонГТУ Лепило Н.Н.,
нач. планово-экономического отдела ОП ш. «Черкасская» ГП «Луганскуголь» Грива М.В.*

Статья поступила в редакцию 18.11.15.

к.е.н. Дьячкова В.В., Патутіна А.В (ДонДТУ, м. Алчевськ, ЛНР)

**ОСОБЛИВОСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ
ВУГІЛЬНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ**

У статті дано визначення антикризового управління, виявлені функції і стратегії антикризового управління. Визначена і класифікована його проблематика. Наведено комплекс антикризових заходів для підприємств вугільної промисловості.

Ключові слова: антикризове управління, банкрутство, фінансовий стан, прогнозування криз.

PhD in Economics Diiachkova V.V., Patutina A.V. (DonSTU, Alchevsk, LPR)

PECULIARITIES OF CRISIS MANAGEMENT AT COAL MINING ENTERPRISES

Definition of crisis management is given in this paper as well as functions and strategies of crisis management were defined. Problematics have been determined and classified. Crisis measures for mining enterprises are shown.

Key words: crisis management, bankruptcy, financial condition, crisis prognosticating, coal mining industry.