

ОСОБЕННОСТИ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

В статье рассмотрена необходимость антикризисного управления предприятием. А также проанализированы кризисные факторы на каждой стадии жизненного цикла и виды кризисов металлургического предприятия. Определены результаты внедрения антикризисных инструментов в практическую деятельность металлургической отрасли.

Ключевые слова: антикризисный менеджмент, рискованные управленческие решения, бенчмаркинг, антикризисные инструменты, банкротство.

Постановка проблемы. Актуальность темы антикризисного управления предприятий заключается в создании эффективной системы хозяйствования в условиях затяжного экономического кризиса в стране. В связи с этим особое внимание должно уделяться организации и совершенствованию всех аспектов антикризисного управления, внедрению общих принципов и методов управления в кризисных ситуациях, совершенствованию кадрового менеджмента для преодоления и восстановления платежеспособности, а также проведению мероприятий по обеспечению стабильного функционирования тех металлургических предприятий, которые не хотят потерять свои позиции в условиях неустойчивой экономики.

Главная задача антикризисного управления предприятием заключается в разработке наименее рискованных управленческих решений, позволяющих достичь заданных целей и результатов с минимальным количеством затраченных средств и при минимальных негативных последствиях. Основными проблемами этого вопроса являются своевременное реагирование на изменения окружающей рыночной среды, оптимальный выбор и эффективное применение рациональных управленческих решений с целью преодоления кризисных событий и дальнейшее их диагностирование на ранних этапах деятельности металлургического предприятия [4].

Учитывая особенности функционирования и развития отечественных металлургических предприятий можно выделить основную характерную черту кризиса, которая заключается в том, что кризис имеет как негативные последствия — приводит к разрушению элементов социально-экономической системы, или разрушения самой системы, так и положительные последствия — является толчком к внедрению инноваций, стимулом к позитивным изменениям в деятельности предприятия. Поэтому, учитывая специфику металлургической отрасли, необходимо применять особые меры по недопущению кризисных явлений, которые в следствие могут привести к ценовым диспропорциям, дефициту платежного баланса, финансовой нестабильности, росту безработицы в регионе.

Анализ последних публикаций и исследований. Проблемы антикризисного управления, отдельные его аспекты и инструментарий освещены в трудах зарубежных и отечественных ученых, а именно: Альтмана Э., Андрущак Е. М., Бланка И. А., Бондарчука М. К., Василенко В. А., Гейца В. М., Градова А. П., Иванюты С. М., Коваленко А. В., Короткова Е. М., Кошкина В. И., Клебанов Т. С., Кузина Б. И., Лигоненко О. Л., Маслака А. И., Минаева Е. С., Мозенкова О. В., Пушкаря А. И., Салиги С. Я., Сытника Л. С., Терещенко А. А., Товажнянского В. Л., Уткина Е. О., Чернявского А. Д., Шершнева С. Е., Штангрета А. М. и других.

Несмотря на ценность проведенных исследований, ряд вопросов по идентификации кризиса на ранних этапах с целью применения превентивных антикризисных мер остаются не достаточно изученными. Наиболее актуальными вопросами, которые требуют дальнейшего исследования, являются теоретические и методические подходы к ранней диагностики

кризисных явлений в деятельности предприятий, совершенствование методики оценки платежеспособности как средства своевременного выявления угрозы банкротства и ее предотвращения с помощью инструментария антикризисного управления [2]. Также можно выделить проблему, которая заключается в том, что большинство публикаций имеют описательный характер, почти отсутствуют материалы, в которых приводятся примеры практического применения инструментов антикризисного управления для металлургических предприятий. Большинство исследований посвящены освещению вопросов оживления деятельности предприятий после признания их банкротами, в то время, как они нуждаются в действенных шагах уже сегодня.

Целью статьи является выявление причин и видов кризиса металлургического предприятия, анализ кризисных факторов на каждой стадии жизненного цикла металлургического предприятия, а также определение антикризисных инструментов металлургического предприятия.

Задачи:

- выявить причины возникновения кризисов на разных стадиях жизненного цикла предприятий;
- проанализировать антикризисные инструменты предприятий металлургической отрасли;
- определить уровень банкротства Металлургического завода им А.К. Серова и предложить рекомендации для преодоления кризисных явлений.

Изложение основного материала. С точки зрения науки об управлении, кризис — переломный этап функционирования любой системы, в процессе которого она подлежит внешнему и внутреннему воздействию, требует качественно нового реагирования с ее стороны. Особенностью кризиса является то, что он несет в себе угрозу уничтожения предприятия. О возможных трудностях, в том числе финансовых, руководство предприятия должно знать заранее, еще до их возникновения, прогнозировать их, разрабатывать заранее антикризисные программы, применять соответствующие предупредительные меры. В противном случае потери могут оказаться гораздо большими и нередко встает вопрос о самом существовании предприятия [7].

Рыночная экономика создала широкую сферу методов заблаговременной диагностики и возможной защиты от банкротства, которая получила название «системы антикризисного управления». Антикризисное управление рассматривается как самостоятельный вид профессиональной деятельности, направленный на предотвращение кризисных явлений и преодоления их в деятельности предприятия на основании рационального использования имеющихся ресурсов и потенциала выживания, минимизации материальных и финансовых потерь, путем применения соответствующих форм, принципов и методов работы. Антикризисный менеджмент нацеливается на то, чтобы даже в наиболее сложной хозяйственной ситуации, в которой оказалось предприятие, можно было бы ввести в действие такие управленческие и финансовые механизмы, которые бы позволили преодолеть трудности с наименьшими для предприятия потерями [6].

В научной литературе антикризисный менеджмент, с одной стороны, рассматривают как подсистему общего управления, с другой — как самостоятельную систему. Основываясь на опыт исследователей в данной сфере, можно сделать предположение что, антикризисное управление целесообразно рассматривать как единую целенаправленную систему, включающую совокупность инструментов, использование которых позволит предотвратить развитие кризиса и минимизировать ее негативные последствия. Учитывая динамику экономических условий и медленную реакцию на них со стороны предприятий, любая система управления должна носить антикризисный характер [1].

Под современными методами следует понимать не только оптимальные финансовые показатели, но и новейшие технологии, систему организации производства, методы управления, способность предприятия быстро реагировать на спрос потребителя. Бенчмаркинг — это не только современная технология конкурентного анализа. Это, во-первых, концепция есте-

ственного развития компаний а, во-вторых, процесс воспроизводства совершенства. Инструментарий внедрения бенчмаркинга следует внедрять поэтапно: сначала на предприятии формируется система показателей для оценки состояния операционной и финансовой деятельности; далее система показателей сравнивается с аналогичными показателями других фирм, которые используют современные методы ведения хозяйственной деятельности. Владение и эффективное использование технологий бенчмаркинга — неотъемлемая предпосылка рыночного успеха предприятия [3].

Вертикальная, горизонтальная, конгломератная диверсификация производства являются трудно реализуемыми для предприятий металлургического комплекса. Сложность заключается в необходимости замены или переналадки оборудования, переобучения сотрудников.

Реструктуризация также не является эффективным методом для металлургических предприятий с налаженным полным производственным циклом.

Сегодня достаточно остро критикуют использование реинжиниринга, мотивируя это высокой рискованностью и значительной долей неудачных примеров его практической реализации. Поэтому для того чтобы определить целесообразность использования данного инструмента для металлургических предприятий целесообразно обратить внимание на некоторые особенности его применения:

- практически невозможно четко рассчитать срок наступления экономии по элементам операционных расходов и увеличение объемов продаж от внедрения реинжиниринга;
- эффект от реинжиниринга может проявиться слишком поздно.

На примере Металлургического завода им Серова А. К. определим уровень его банкротства. В настоящее время Металлургический завод им Серова А. К. производит более 200 марок стали, а также предлагает потребителю широкий выбор проката:

- горячекатаный квадратный, круглый и шестигранный;
- прокат калиброванный; уголки стальные горячекатаные равнополочные;
- чугун передельный;
- шлак доменный гранулированный и т. д.

Продукция металлургического завода пользуется спросом не только в России, но и в зарубежных странах — Великобритании, США, Германии, Италии, Прибалтике, Кореи, Узбекистане и т. д.

Для расчета уровня риска банкротства используем зарубежную пятифакторную модель Альтмана. Формула расчета имеет вид:

$$Z = 1,2 \cdot X_1 + 1,4 \cdot X_2 + 3,3 \cdot X_3 + 0,6 \cdot X_4 + 0,999 \cdot X_5. \quad (1)$$

В модели Альтмана фактор X_1 — рабочий капитал/активы; X_2 — нераспределенная прибыль/активы; X_3 — (эксплуатационная прибыль)/активы; X_4 — рыночная стоимость собственного капитала/бухгалтерская (балансовая, учетная) стоимость задолженности; X_5 — выручка (общий доход) /активы.

Значение Z-показателя: если он равен 1,80 и меньше, то есть очень высокая вероятность банкротства, если от 1,81 до 2,70, то высокая, если от 2,71 до 2,90, существует вероятность банкротства, если 2,91 и выше, то есть очень низкая вероятность банкротства. Расчет пятифакторной модели Альтмана представлены в таблице 1.

Таблица 1 — Расчет вероятности банкротства Металлургического завода им. Серова А. К.

Показатель и источник	2016 год	2017 год	2018 год
$X_1 = (c.1200 + c.1230 + c.1500) / c.1600$	0,203	0,194	0,169
$X_2 = c.1100 / c.1600$	-0,027	-0,068	0,021
$X_3 = c.1160 / c.1600$	-0,021	-0,064	0,029
$X_4 = c.1300 / (c.1400 + c.1500)$	1,792	1,590	1,094
$X_5 = 2110 / 1600$	2,130	1,680	1,620
$Z = 1,2 \cdot X_1 + 1,4 \cdot X_2 + 3,3 \cdot X_3 + 0,6 \cdot X_4 + 0,999 \cdot X_5$	3,34	2,56	2,60

Из проведенного анализа видно, что в 2016 году была очень низкая вероятность банкротства, а уже в 2017–2018 годах эта вероятность увеличилась и стала довольно высокой. То есть угроза потери финансовой независимости, платежеспособности предприятия, в будущем может привести к его банкротству.

Поэтому для предприятий металлургической отрасли в качестве действенного инструмента преодоления кризисных явлений можно порекомендовать бенчмаркинг. За последние годы бенчмаркинг стал одним из эффективных и признанных методов совершенствования бизнеса и входит в самые популярные инструменты антикризисного управления. Основной целью исследования является определение сущности и особенностей бенчмаркинга в процессе антикризисного управления. Бенчмаркинг — это постоянное измерение и сравнение отдельного бизнес-процесса с эталонным процессом ведущей организации для сбора информации, которая поможет предприятию определить цель своего совершенствования и проведения мероприятий по улучшению работы. Каким образом компания использует бенчмаркинг, во-первых зависит от поставленных перед ней целей, а именно снижение себестоимости при стабильном качестве (недолжно снижаться), модернизации устаревшего оборудования, налаживание работы логистической системы; во вторых необходимо учитывать стадии развития и состояния металлургической отрасли. На сегодняшний день большинство металлургических предприятий региона находятся на трёх стадиях жизненного цикла: ранняя зрелость, зрелость, старение. Также необходимо принимать во внимание основных конкурентов в исследуемой отрасли, каковыми являются такие предприятия как: ПАО «Челябинский металлургический комбинат», ПАО «Магнитогорский металлургический комбинат», ПАО «Нижнетагильский металлургический комбинат», ПАО «Чусовской металлургический завод».

Использование бенчмаркинга позволяет предприятию постоянно наращивать производительность, улучшать качество своей работы, быть впереди конкурентов.

Вывод. Из приведенного выше можно сделать следующие выводы:

- кризисные процессы металлургического предприятия имеют циклический характер. Их необходимо прогнозировать, опережать, к ним необходимо готовиться с целью недопущения долгосрочного системного кризиса предприятия и его ликвидации;
- система антикризисного управления промышленным предприятием должна быть комплексной, динамичной, оперативно реагировать на симптомы кризиса, учитывать особенности институциональной среды, в которой функционирует металлургическое предприятие.

Список использованных источников

1. Антикризисное управление : учебник / под. ред. В. С. Короткова. — М. : Инфра-М, 2013.
2. Ашуев, А. М. Бенчмаркінг як інструмент антикризового управління / А. М. Ашуев // Актуальні проблеми економіки. — 2014. — № 4. — С. 46–52.
3. Булович, Т. В. Характеристика інструментів антикризового управління / Т. В. Булович // Вісник Хмельницького національного університету. — 2013. — Т. 3. — № 4. — С. 259–263.
3. Василенко В.А. Антикризисное управление : учеб. пособ. / В.А. Василенко. — М. : ЦУЛ, 2013. — 503 с.
4. Антикризисное управление : учеб. пособ. для техн. вузов / В. Г. Крыжановский, В. И. Лапенков, В. И. Лютер и др. ; под ред. Э. С. Минаева и В. П. Панагушина. — М.: Издательство ПРИОР, 2012. — 432 с.
5. Лигоненко, Л. А. Антикризисное управление: современное состояние, методическое и кадровое обеспечение / Л. А. Лигоненко // Актуальные проблемы экономики. — 2003. — № 4. — С. 59–62.
6. Штангредт, А. Антикризове управління як засіб попередження банкрутства / А. Штангредт // Регіональна економіка. — 2014. — № 2. — С. 151–158.

© *Бородач Ю.В.*
© *Горбатко Т. Ю.*
© *Нагорная А. А.*