

**Секция 1**  
**ЭКОНОМИКО-УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗВИТИЯ**  
**ПРОМЫШЛЕННОГО РЕГИОНА**

УДК 338.24.01

*Антипова Л. А.*

*к.э.н., доц.,*

**Муха С. Н.**

*студентка 4-го курса*

*ГОУ ВО ЛНР «Луганский государственный университет им. В. ДАЛЯ»,*

*г. Алчевск, ЛНР*

**ОБОСНОВАНИЕ СПОСОБОВ ВЫХОДА ПРЕДПРИЯТИЯ**  
**ИЗ КРИЗИСНЫХ СИТУАЦИЙ**

В современных условиях работы любое предприятие может оказаться в кризисном состоянии. Вывод бизнеса из такой ситуации должен быть правильно организованным и скоординированным процессом, а не происходить хаотично и бессистемно.

Своевременное применение инструментов предотвращения кризисных ситуаций и ликвидации их последствий — условие достижения долгосрочной устойчивости и эффективности бизнес операций. Исследования, направленные на разработку такого инструментария, встречают объективные трудности, обусловленные сложностью и многогранностью кризиса как явления в функционировании предприятия. Это послужило причиной возникновения разночтений в определении кризисных явлений, что, в свою очередь, обуславливает неточность диагностики, размытость механизмов предупреждения и преодоления кризисных явлений.

Кризисная ситуация на предприятии — это часто переломный пункт в развивающейся смене событий и действий, ситуация, при которой большое значение играет неотложность, срочность действий. Это создает угрозу целям и ценностям, вносит неопределенность в оценку ситуации и в разработку стратегии управления предприятием, снижает контроль над событиями и их влиянием; сводит время реакции к минимуму, вызывает неуверенность у участников, характеризуется недостатком информации; содержит события, которые часто создают условия для успеха.

Выделяют четыре стадии кризиса:

первая — снижение рентабельности и объемов производства, вследствие чего ухудшается финансовое положение, сокращаются резервы и источники развития предприятия;

вторая — убыточность производства, сопровождающаяся уменьшением резервных фондов;

третья — истощение резервных фондов, часть оборотных средств вынужденно направляется на погашение убытков, сокращается производство, отсутствуют средства на реструктуризацию;

четвертая — неплатежеспособность, отсутствие средств на оплату предыдущих обязательств, угроза остановки производства, банкротства.

Для третьей и четвертой стадии характерны нестандартные, экстремальные условия функционирования предприятия, требующие срочных, вынужденных мер. Именно эта ситуация является объектом антикризисного управления.

Меры должны быть направлены на изыскание внутренних резервов, перераспределение внутренних финансовых потоков, сокращение издержек, повышение уровня технологических процессов, повышения качества продукции, а также привлечение инвесторов и получение государственной поддержки.

Диагностика кризисных ситуаций на предприятии имеет множество методов, направленных на непосредственное выявление проблем, слабых сторон системы управления, кото-

рые прямо признаются причинами неблагоприятного финансового состояния и других негативных черт проводимой деятельности. По сути, диагностика — это оценка деятельности организации с точки зрения получения общего управленческого результата и того, как определять отклонения параметров системы от ранее определенных. Процедуры комплексной проверки вероятных причин развития кризиса в организации приведены в таблице 1.

Таблица 1 — Комплексная проверка причин развития кризиса в организации

Виды анализа	Объекты анализа
Анализ конкурентных преимуществ организации (SWOT-анализ)	Слабые и сильные стороны, угрозы и возможности
Анализ эффективности текущей стратегии, ее функциональных направлений	Стратегия в области продаж, управление финансами и производством; прогноз изменения главных показателей деятельности фирмы по функциональным направлениям
Анализ конкурентоспособности издержек и цен предприятия	Периодические маркетинговые исследования и оперативная оценка работы конкурентов

В международной практике для оценки финансового состояния компаний широко используются математические модели, с помощью которых они формируют обобщенный показатель финансового состояния компании - комплексную оценку. Оценка финансового положения компании может проводиться с использованием различных моделей, как национальных, так и западных.

Особое внимание уделяется рейтинговым отечественным моделям оценки финансового состояния предприятия: модели Н. Н. Селезневой и А. Ф. Ионовой; модели Р. С. Сайфуллина и Г. Г. Кадыкова; модели А. В. Постюшкова.

В зарубежных странах для оценки риска банкротства и кредитоспособности предприятий широко используются факторные модели известных западных экономистов Альтмана, Таффлера, Лиса, Чессера, Беермана, Спрингейта, Бивера.

Чтобы вывести компанию из кризиса, можно использовать универсальные инструменты: стимулирование продаж, снижение затрат, оптимизация денежных потоков, работа с дебиторами и реструктуризация кредиторской задолженности.

Таким образом, антикризисные оперативные меры охватывают два основных направления:

- а) рост операционной выручки;
- б) снижение эксплуатационных расходов.

В условиях кризиса актуализируется необходимость ускорения загрузки производственного аппарата. При этом возможно производство низкорентабельной и даже убыточной продукции, если сумма убытков меньше, чем эффект от снижения удельных условно-постоянных расходов в себестоимости продукции.

Необходимость реструктуризации компании, которая понимается как изменение производственной, технологической и организационной структур, баланса для расширения (поддержания) рынков, доходов и капитала, когда кризис приближается, или разразился, становится все более насущной и включает в себя ряд мер. Совершенствовать организационную структуру и функциональное управление, модернизировать оборудование и технологии, совершенствовать финансовую и экономическую политику, снижать издержки производства и продаж, а также более эффективно использовать материальные и трудовые ресурсы.

Реструктуризация связана со значительными затратами и затрагивает интересы почти всех сотрудников по мере появления новых навыков, видов деятельности, новых отделов и изменений в руководстве. Для успешной реализации этих мероприятий необходимо создание службы стратегического планирования, исследовательских центров и независимого подразделения, не связанного с текущей деятельностью компании.

Выход из кризиса не всегда связан с положительными последствиями. Не исключено, что переход в состояние нового кризиса может быть еще более глубоким и продолжительным. Кризисы могут происходить по цепной реакции. Последствия кризиса тесно связаны с двумя факторами: его причинами и способностью управлять процессами развития кризиса.

Кризис может стать началом конца, однако при грамотно разработанной антикризисной программе этот период — прекрасный шанс возродить силы компании и запустить новые, прибыльные проекты.

### Список литературы

1. Балдин, К. В. Антикризисное управление: макро- и микроуровень : учебное пособие / К. В. Балдин. — М. : Дашков и К, 2013. — 268 с.
2. Беляев, А. А. Антикризисное управление : учебник для студентов вузов / А. А. Беляев, Э. М. Коротков. — М. : ЮНИТИ–ДАНА, 2013. — 319 с.
3. Антикризисное управление : учеб. пособ. / под ред. Э. М. Короткова. — М. : ИНФРА-М, 2012. — 432 с.
4. Ершов, Р. С. Факторы, влияющие на финансовую устойчивость предприятия в условиях экономического кризиса / Р. С. Ершов, В. И. Кузин // Вестник молодежной науки. — 2016. — № 2 (4). — С. 18.
5. Лазарева, М. В. Разработка механизмов оптимизации расходов предприятия в условиях кризиса / М. В. Лазарева // Современные проблемы и тенденции развития экономики и управления : сборник статей международной научно-практической конференции. — 2017. — С. 24–30.

© Антипова Л. А.

© Муха С. Н.