



Е. Е. Шишкова  
г. Гомель, БТЭУ ПК

## К ВОПРОСУ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Функционирование организаций в современных условиях часто связано с их попаданием в зону хозяйственной неопределенности и повышенного риска, следствием чего является снижение финансовой устойчивости, кризис неплатежей, потеря конкурентных преимуществ. По состоянию на 01.01.2014 г. в Республике Беларусь удельный вес убыточных организаций в общем количестве обследуемых составил 10,6 %, сумма чистого убытка – 9489 млрд. рублей. Общее количество обследуемых организаций составило 8229 единиц [1].

Как известно, любая организация представляет собой социально-экономическую систему, которая имеет две тенденции своего существования: функционирование и развитие. Если функционирование направлено на поддержание жизнедеятельности и сохранение функций, то цель развития – это приобретение нового качества в условиях изменяющейся экономической среды. Функционирование и развитие тесно взаимосвязаны, а противоречия между ними часто приводят к возникновению кризисов. Причины кризисов могут быть внешними и внутренними. Внешние – связаны с тенденциями макроэкономического развития или даже развития мировой экономики, конкуренцией, политической ситуацией в стране; внутренние – с рискованной стратегией, несовершенством управления, конфликтами и т. д.

Следует помнить, что преодоление кризисов – управляемый процесс. Успех управления зависит от своевременного распознавания кризиса, симптомов его наступления. Диагностирование экономического кризиса на ранних стадиях позволяет своевременно разрабатывать мероприятия, предупреждающие его [2, с. 380]. Обычно в экономической литературе выделяют три стадии экономического кризиса, представленные на рисунке 1.

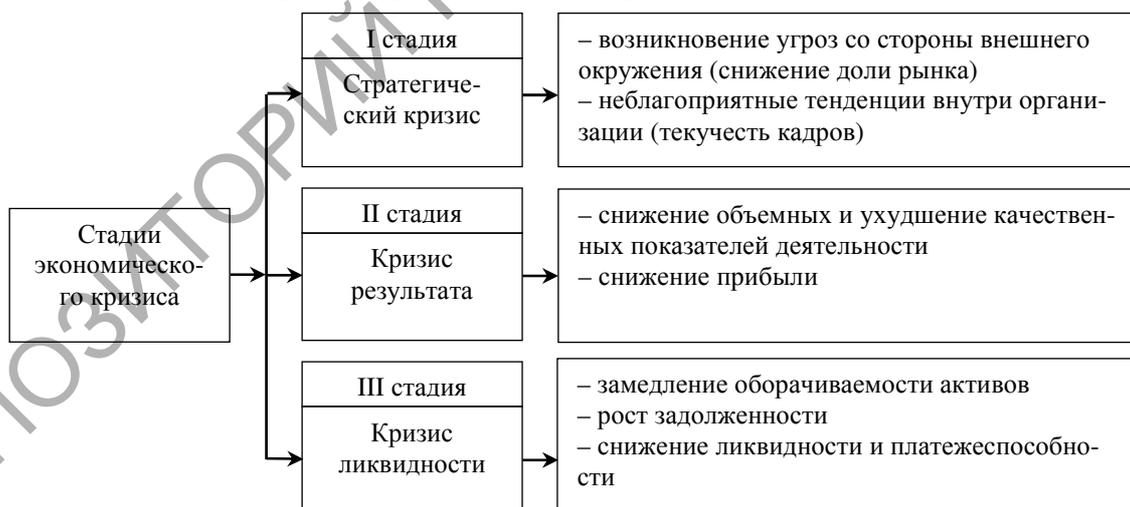


Рисунок 1 – Стадии экономического кризиса

В соответствии с законодательными актами Республики Беларусь банкротство означает прекращение деятельности хозяйственного субъекта вследствие его неудовлетворительного финансового положения, проявляющегося в полной неплатежеспособности в течение установленного законом времени и недостаточности стоимости имущества для удовлетворения требований всех кредиторов [3]. В современных условиях хозяйствования в Республике Беларусь процесс банкротства является неизбежным и в то же время необходимым для создания эффективной экономики. Функционирование механизма банкротства позволяет упорядочить расчеты

между субъектами хозяйствования, уменьшить дотирование убыточных организаций. Однако массовое банкротство организаций может вызвать негативные социальные последствия. Кроме того, для организаций процедура банкротства нежелательна и болезненна. Предупредить этот процесс может своевременная аналитическая диагностика, разработка мероприятий по антикризисному управлению организацией.

По мнению многих авторов, антикризисное управление должно предвидеть возможную неплатежеспособность организации, предотвращать ее и обеспечивать достижение конкурентных преимуществ. В этой связи чрезвычайно актуальной представляется проблема выявления экономического кризиса на ранних стадиях и своевременной выработки мероприятий, предупреждающих его, на основе разработки антикризисной стратегии [4, с. 130]. Процесс антикризисного стратегического планирования включает следующие этапы: оценка внешних и внутренних причин кризисной ситуации в организации; определение целей развития деятельности организации; оценка альтернатив и выбор антикризисной стратегии. В рамках стратегического планирования определяются направления тактического планирования. Основными из них являются: разработка программы действий в рамках антикризисной стратегии; оценка и контроль результатов антикризисной стратегии.

Для определения путей финансового оздоровления организации, прежде всего, необходимо выявить факторы, обеспечившие прибыль и причины, приведшие к убыткам. Следует учитывать, что для ведения безубыточной хозяйственной деятельности организация должна иметь достаточно средств для погашения наиболее срочных обязательств в виде краткосрочных кредитов, а также и резерв в виде оборотных средств, то есть кредиторская задолженность по расчетам не должна превышать половины стоимости текущих активов, четко обосновать необходимость долгосрочного кредитования.

В число чрезвычайных мероприятий поддержки организации также входят следующие: смена руководителей подразделений; изменение организационной структуры организации, сокращение аппарата управления; установление жесткого контроля затрат; психологическая переориентация персонала; изменение ассортиментной, коммуникационной политики и др. Одним из направлений финансового оздоровления организации является разработка бизнес-плана, включающего план мероприятий по преодолению неплатежеспособности и повышению ее конкурентоспособности.

Как показывает мировой опыт, антикризисный процесс является управляемым. Мероприятия, разработанные в рамках антикризисного управления, должны охватывать все основные подсистемы: диагностики финансового состояния, маркетинга, инвестиционной политики, менеджмента. Комплексный характер данных мероприятий позволит своевременно выявить кризисные ситуации в организации, разработать направления по их преодолению и повышению эффективности деятельности.

#### Список использованных источников

1 Финансовые результаты работы организаций [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/>. – Дата доступа : 12.04.2015.

2 Теория и практика антикризисного управления / под ред. С. Г. Белякова, В. И. Кошкина. – М. : ЮНИТИ, 1996. – 780 с.

3 Об экономической несостоятельности (банкротстве) : закон Республики Беларусь от 13 июля 2012 г. № 415-3 (с изм. и доп.) [Электронный ресурс]. – Национальный правовой интернет-портал Республики Беларусь, 24.07.2012/1967.

4 Антикризисное управление : учебник / под ред. Э. М. Короткова. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 432 с.