

ОСОБЕННОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ АНТИКРИЗИСНЫХ ПРОГРАММ НА ПРЕДПРИЯТИИ

УДК 658.1

Проскура Е.Ю.

Предприятие, находящееся в кризисном состоянии, нуждается в скорейшей реализации действенных внутренних механизмов нейтрализации данного состояния — антикризисных программ. Особое значение при этом приобретает разработка наиболее эффективных антикризисных программ и формирование очередности их осуществления для конкретного предприятия с учетом уровня кризисного состояния, определяемого на основе расчета показателя Z . Основным недостатком существующих методов антикризисного управления является отсутствие принципов разработки конкретных программ и очередности их проведения.

Антикризисная программа представляет собой совокупность конкретных мероприятий. В ряде исследованных подходов [1, 2 и др.] антикризисные мероприятия предлагается разделять на *оперативные* и *стратегические*, *защитные* и *наступательные*. При этом оговаривается, что оперативные мероприятия должны осуществляться в рамках выбранной стратегии и носить защитный или наступательный характер, стратегические — только наступательный. Такой подход носит слабоформализованный характер и лишен наглядности. Предлагается представлять последовательность проведения данных мероприятий в виде пирамиды (рисунок). Это позволяет отобразить связь антикризисных мероприятий с уровнем кризисного состояния предприятия и ресурсами, требуемыми на их реализацию, и на этой основе осуществлять обоснованный выбор наиболее эффективных мероприятий.

Оперативные защитные мероприятия по выходу из кризисного состояния не требуют существенных затрат времени (1 – 3 месяца) и привлечения дополнительных средств на их

подготовку и проведение и должны осуществляться в рамках "стратегии сокращения". Такая стратегия заключается в снижении расходов, закрытии нерентабельных структурных подразделений, сокращении численности персонала, ограничении объемов производства низкорентабельных товаров и реализации их запасов на складе.



Рис. Взаимосвязь оперативных и стратегических антикризисных мероприятий

Наступательные оперативные мероприятия целесообразно использовать после защитных при осуществлении "стратегии ограниченного роста". К ним относятся мероприятия, требующие до одного года на подготовку и привлечение относительно небольших средств на маркетинговые исследования, реализацию внутренних резервов, модернизацию оборудования, совершенствование системы управления.

Стратегические мероприятия требуют на реализацию более одного года и привлечения значительных дополнительных средств. Они являются основой "стратегии роста" и заключаются в обновлении парка оборудования, улучшении качества продукции, совершенствовании организации производства и труда, поиске новых рынков сбыта, внедрении прогрессивных технологий, освоении производства новых видов продуктов, разработке общей концепции финансового оздоровления предприятия и др.

Выбор эффективных антикризисных программ осуществляется на основе выявления внутренних факторов, оказывающих непосредственное влияние на формирование кризис-

ного состояния. Далее определяется степень влияния факторов на прирост показателя уровня кризисного состояния Z. Результаты анализа совокупности отечественных предприятий показали, что антикризисные программы должны реализовываться в различной последовательности в зависимости от организационно-правовой формы предприятия (табл. 1).

Таблица 1

Значимость антикризисных программ

Антикризисная программа	Государственные предприятия		Акционерные общества		Предприятия других форм	
	очередн.	значимость	очередн.	значимость	очередн.	значимость
1	2	3	4	5	6	7
Программа реструктуризации собственных средств в сторону увеличения денежных средств за счет продажи 1% нерентабельных основных фондов	1	10,95%	1	33,75%	-	-
Программа реструктуризации собственных средств в сторону увеличения денежных средств за счет сдачи в аренду 1% нерентабельных основных фондов	5	1,75%	3	5,63%	-	-
Программа увеличения на 1% собственных средств	-	-	8	0,23%	6	0,20%
Программа увеличения выручки на 1% за счет роста отпускных цен	3	6,02%	5	0,89%	1	8,36%
Программа увеличения выручки на 1% за счет роста объемов продаж	7	0,41%	-	-	3	0,45%
Программа сокращения затрат на 1%	2	6,06%	5	0,89%	2	7,90%

Окончание табл. 1

1	2	3	4	5	6	7
Программа ускорения оборачиваемости оборотных средств на 1%	-	-	-	-	4	0,40%
Программа инкассации 1% дебиторской задолженности	4	3,86%	2	7,86%	-	-
Программа распродажи 1% запасов готовой продукции на условиях предварительных платежей	6	0,87%	4	4,49%	-	-
Программа сокращения на 1% краткосрочных обязательств за счет кредиторской задолженности	8	0,17%	7	0,24%	5	0,29%

Полученные данные свидетельствуют о том, что антикризисные программы, являющиеся эффективными для одних групп предприятий, малоэффективны или неэффективны для других. Так, например, реализация программы реструктуризации для акционерных обществ и государственных предприятий позволит получить больший эффект, чем для предприятий других форм. Это обусловлено различиями в структуре балансов исследуемых групп.

Учет значимости программ и планируемых возможных изменений по каждой из них (табл. 2) позволит сформировать антикризисную стратегию предприятия.

Выбор антикризисных программ и их значимости осуществляется на основе данных табл. 1 в соответствии с организационно-правовой формой предприятия. Для заполнения 3, 6 и 9 граф следует определить количественные значения планируемых изменений, которые могут быть получены от реализации конкретной антикризисной программы за счет защитных, наступательных и стратегических мероприятий. Произведение значимости антикризисной программы и планируемого изменения позволяет получить значение прироста показателя Z от реализации данной программы (графы 4, 7 и 10).

Формирование очередности реализации антикризисных программ

Антикризисная программа	Значимость программы, %	Оперативные защитные мероприятия			Оперативные наступательные мероприятия			Стратегические мероприятия		
		планируемые изменения, %	прирост Z, %	очередность реализации программ	планируемые изменения, %	прирост Z, %	очередность реализации программ	планируемые изменения, %	прирост Z, %	очередность реализации программ
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11

Формирование очередности реализации антикризисных программ по каждому из направлений антикризисных мероприятий (графы 5, 8 и 11) осуществляется в такой последовательности:

а) составляется очередность реализации антикризисных программ по убыванию полученных значений прироста показателя Z, то есть чем больший прирост способна обеспечить реализация той или иной программы, тем раньше ее следует осуществлять;

б) антикризисные программы, незначительно влияющие на приращение Z, являются не эффективными для данного предприятия, и их реализацию следует отложить до более благоприятного момента.

Реализация всего комплекса антикризисных программ для конкретного предприятия проводится, начиная с реализации наиболее эффективных антикризисных программ за счет защитных оперативных мероприятий в последовательности, представленной в пятой графе таблицы. Если результаты осуществления данных мероприятий не позволили предприятию достичь поставленных целей и переместиться в зону с меньшим уровнем кризиса, то необходимо перейти к наступательным оперативным мероприятиям, а при необходимости — далее к стратегическим антикризисным мероприятиям, корректируя антикризисные программы с

учетом нового положения предприятия в матрице кризисных состояний.

Таким образом, использование предложенных рекомендаций по формированию последовательности реализации антикризисных программ позволит повысить эффективность принимаемых управленческих решений, а также преодолеть кризисное состояние предприятия в сжатые сроки и с наименьшими затратами.

Литература: 1. Антикризисное управление: Учебник /Под ред. Э.М. Короткова. — М.: ИНФРА-М, 2000. — 432 с. 2. Сіроштан М.А., Потапов В.І., Білявцев М.І., Олійник С.У., Тимонін О.М. Стратегічні цілі і моделі ефективної діяльності підприємства: Навчальний посібник. — Харків: Око, 1999. — 216 с.

ФИЛОСОФСКОЕ АКСИОЛОГИЧЕСКОЕ ЗНАНИЕ В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛИЗАЦИИ

УДК 140

Стрижко В.А.

Философия на протяжении всей истории человеческой цивилизации играла исключительно важную роль как в материальной, так и в духовной жизнедеятельности людей. Она