

Научная статья

Original article

УДК 332.1

doi: 10.55186/2413046X_2022_7_9_559

**НАПРАВЛЕНИЯ ВЫХОДА ИЗ КРИЗИСНОЙ СИТУАЦИИ ДЛЯ
ПРЕДПРИЯТИЙ**

WAYS OUT OF THE CRISIS SITUATION FOR ENTERPRISES



Ярлова Татьяна Викторовна, кандидат педагогических наук, доцент, заместитель научного руководителя МИЭП, доцент кафедры управления инновациями, Одинцовский филиал Московского государственного института международных отношений (университета) МИД России (г. Одинцово), e-mail: t.yarovova@odin.mgimo.ru; тел. 8-905-572-97-59

Исмаилов Мирослав Аддыханович, Одинцовский филиал Московского государственного института международных отношений (университета) МИД России, г. Одинцово, e-mail: m.ismailov@my.mgimo.ru

Yarovova Tatiana Viktorovna, PhD, Deputy Scientific Director of International Institute of Energy Policy and Innovation Management, Associate Professor of the Department of Innovation Management of the Odintsovo Branch of the Moscow State Institute of International Relations (University) of the Ministry of Foreign Affairs of Russia (Odintsovo), e-mail: yarovovatatiana@yandex.ru

Ismailov Miroslav Addykhanovich, MGIMO University, e-mail: m.ismailov@my.mgimo.ru

Аннотация. Текущий политический и экономический кризис ударил по бизнесу и предпринимателям. Весной 2022 года произошло множество критических потрясений. Сегодня любое предприятие может оказаться на грани банкротства. Причиной возникновения кризисной ситуации может

статье старое оборудование и технологии, конфликты среди сотрудников, нерациональное использование средств, неэффективная организационная структура. Несмотря на большое количество факторов, связанных с кризисом, на предприятие, в основном, влияют недостатки управления.

Потеря клиентской базы, снижение прибыли и уменьшение объема продаж могут обернуться серьезными последствиями, в связи с этим собственник бизнеса должен вовремя задействовать антикризисную систему. Актуальность приобретает антикризисное управление, его цели, задачи, методы. Борьба компаний за выживание в кризисных условиях требует взаимосвязи организационных, правовых, финансовых и управленческих составляющих. Антикризисное управление актуально не только во время экономических кризисов, но и во все остальные времена, так как сущность антикризисного управления заключается в выводе предприятия из кризисного финансового состояния и в переходе к нормальной доходной финансовой деятельности.

Abstract. The current political and economic crisis has hit businesses and entrepreneurs. In the spring of 2022, many critical shocks occurred. Today, any company can be on the verge of bankruptcy. The cause of a crisis situation may be old equipment and technologies, conflicts among employees, irrational use of funds, inefficient organizational structure. Despite the large number of factors associated with the crisis, the company is mainly affected by management deficiencies.

The loss of the customer base, a decrease in profits and a decrease in sales can have serious consequences, in this regard, the business owner must activate the anti-crisis system in time. Anti-crisis management, its goals, tasks, methods are becoming relevant. The struggle of companies for survival in crisis conditions requires the interconnection of organizational, legal, financial and managerial components. Anti-crisis management is relevant not only during economic crises, but also at all other times, since the essence of anti-crisis management is the

withdrawal of an enterprise from a crisis financial condition and the transition to normal profitable financial activities.

Ключевые слова: кризисная ситуация, предприятие, банкротство, поставщики, подрядчики, производственные запасы, антикризисный управляющий

Keywords: crisis situation, enterprise, bankruptcy, suppliers, contractors, production stocks, anti-crisis manager

Кризис представляет собой переворот, перелом, состояние, при котором существующие средства достижения цели становятся неадекватными, в результате чего возникают непредсказуемые ситуации. Любой кризис каждой отдельной компании всегда имеет внутренние причины. Даже при глобальном кризисе предприятие может и должно не только выживать, но и успешно развиваться. Кризис в упрощенном определении – это неблагоприятная ситуация для организации, при которой ее дальнейшее управление и само существование в рамках действующих механизмов невозможно, и требуются серьезные коренные, структурные, системные, организационные и прочие изменения [5, с. 45]. Кризисная ситуация для предприятий означает, что оно не может отвечать по своим обязательствам перед контрагентами достаточно продолжительный период времени.

Такие сбои могут привести к невозможности нормального функционирования предприятия и, как следствие, к его банкротству. Виноватым всегда является руководитель, то есть исполнительный орган компании. Это – формально. В реальности, лицо, принимающее решения, это может быть один из собственников, генеральный директор, председатель совета директоров и др. В каждой компании всегда есть кто-то, кто все решает. Это лицо либо пропустило какие-либо критические изменения внешней среды, либо допустило обострение внутренних противоречий в компании. В результате, все его действия либо бездействие привели к

кризису. Бизнес – это очень рискованное мероприятие, руководитель должен знать и просчитывать все эти риски и принимать меры по их нейтрализации.

После того, как предприятие оказалось в кризисной ситуации, необходимо понять, способен ли действующий руководитель вывести предприятие из кризиса, было ли это случайным стечением обстоятельств. Безусловно, все происходит по его вине, но при этом он способен все исправить. У руководителя должно быть достаточно знаний и опыта. Проблемой может ситуация, когда руководитель оказался не на своем месте, тогда необходимо срочно найти ему замену. Ответ на вопрос – кто виноват – требуется для того, чтобы выяснить, как это случилось и определиться с кем можно дальше работать, а вовсе не для того, чтобы наказать виновных. Обычно, в компании замечают наступление кризиса, когда он уже всюду свирепствует. Его наличие выражается, прежде всего, в том, что предприятие сталкивается не просто с дефицитом оборотных средств, это – нормальное явление для большинства компаний.

Острый дефицит денежных средств еще называется кассовым разрывом. Кассовый разрыв представляет собой временное отсутствие денежных средств, необходимых для финансирования наступивших очередных расходов по бюджету [2, с. 68]. По нашему мнению, ключевым словом является – «временный», а слово «бюджет» – лишнее, так как бюджет компании нужен для управления денежными потоками, чтобы не было дефицита денег. Кассовый разрыв является следствием неправильного управления финансами. А кризис компании – это последствия неправильного управления доходами и расходами, то есть всей экономикой компании. Причина кризисной ситуации, в которую попадает предприятие, вызвана длительным превышением расходов компании над ее доходами.

Это – возможно, если, к примеру, компания активно кредитруется, в том числе, за счет поставщиков, подрядчиков, сотрудников, полной или частичной предоплаты заказчиков и др., постоянно наращивает свои обороты, бесконтрольно увеличивает свои запасы, расширяет производство,

увеличивает штат сотрудников, при этом не считаясь с расходами и не сопоставляя их с доходами. Так, рано или поздно расходы превысят доходы, компания начнет генерировать убытки. Это – вопрос времени. Какое-то время особых проблем не возникает и может показаться, что все хорошо. Тем более, если наблюдается рост объемов продаж. Это может случиться, если никто не будет отслеживать соответствие расходов доходам, никто не будет считать себестоимость, не будет составлять смет, не будет проверять рентабельность заказов. Важно также производить оперативный контроль за фактическими затратами. Как следствие, кредиторская задолженность будет увеличиваться, срочные обязательства перед заказчиками тоже будут расти, как и производственные запасы.

Все это приведет к заморозке без того недостаточных денежных средств. В какой-то момент контрагенты, кредиторы устанут ждать, все начнут требовать деньги за поставки и услуги, возврат аванса, выплату заработных плат, оплату аренды и другие платежи, и налоги. Отгрузки сырья и материалов на предприятии начнут сокращаться или вовсе прекратятся, заказы тоже сократятся, инструменты и оборудование начнут выходить из строя и др. Как следствие, у предприятия больше не будет возможности что-то производить в нормальных объемах – не на чем, не из чего и не кем. В результате, на предприятии вводится конкурсное производство, оставшиеся активы распродаются, а предприятие ликвидируется.

Существует такое понятие, как финансовое оздоровление компании, но рассчитывать на него не приходится. Это – исключение из правил. По статистике, после объявления о банкротстве выживают, то есть финансово оздоравливаются менее одного процента компаний. На самом деле – эта цифра сильно меньше [1, с. 90]. Для решения проблемы необходимо реализовывать следующие мероприятия, связанные с увеличением доходов и сокращением расходов:

1. Назначение ответственного лица за антикризисные решения. Даже на малом предприятии иногда действующий руководитель не способен

вывести компанию из кризиса самостоятельно, не хватает компетенций. Решения необходимо принимать не только правильно, но и быстро, нет времени на убеждения, согласования, обсуждения, утверждения, должен соблюдаться основной принцип управления – принцип единоначалия. Ответственное лицо – антикризисный управляющий – собирает все заинтересованные в решении конкретного вопроса стороны, это может быть совещание или онлайн-конференция. Затем лицо выслушивает все доводы и принимает решение. Принятия решения не обсуждается, выполняется всеми участниками неукоснительно. У антикризисного управляющего могут быть заместители по разным направлениям, каждый из которых также принимает единоличное решение в рамках своих полномочий. Заместители подконтрольны только антикризисному управляющему.

2. Работа с заказчиками. Здесь необходимо одновременно решить следующие задачи:

– определить заказы с максимальной оборачиваемостью, то есть те, которые можно быстро изготовить, отгрузить и получить за них оплату или предоплату. Это – один из самых быстрых и дешевых способов пополнения денежных средств. Кризисная ситуация не позволяет работать на склад;

– выявить самые рентабельные заказы, здесь поможет управленческий учет. Компания терпит убытки и чем больше она производит продукции в таком экономическом состоянии, тем быстрее она движется в пропасть банкротства. Так, необходимо срочно генерировать прибыль, а не убытки. Необходимо производить только те заказы, которые приносят максимальную прибыль, при этом надо помнить о заказах с быстрым оборотом денег;

– не потерять заказчиков. Очевидно, что если компания начнет вдруг избирательно подходить к заказам (это надо было делать давно и всегда), то могут возникнуть проблемы с многими заказчиками [3, с. 102].

Не все заказы попадают под первые два пункта, иначе компания не оказалась бы в ситуации кризиса. Оборотные средства необходимы компании для оплаты контрагентам, кредиторам, поэтому все необходимо планировать – и доходы, и расходы. Также требуется составлять планы, в том числе, о движении денежных средств и бюджет. Решение перечисленных задач направлено на увеличение доходов, выручки и на быстрое пополнение оборотных средств. Перейдем к расходам. Когда речь идет об антикризисном управлении, то обычно все усилия направлены на оптимизацию расходов, которая часто сводится к сокращению численности персонала и уменьшению канцелярских расходов. Заметим, что не все расходы надо сокращать. Расходы, которые генерируют доходы, необходимо увеличивать.

3. Работа с поставщиками и подрядчиками, где необходимо решать следующие задачи, которые связаны со снабжением:

– добиться продолжения поставок на предприятие, сырья, материалов, услуг от текущих контрагентов. Здесь все средства хороши, потому что речь идет о выживании компании. Если компания обанкротится, то кредитор, с большой долей вероятности, ничего не получит, и это надо понимать;

– искать новых поставщиков и подрядчиков.

4. Работа с производственными запасами. Складские запасы делятся на два основных вида: деловые, то есть те, которые можно сразу пустить в работу, и на неликвиды (сырье и материалы, которые по разным причинам не могут быть использованы в производстве без дополнительной переработки или без увеличения технологических отходов, или вовсе не могут быть использованы в текущем производстве, а также нереализованная готовая продукция, невостребованные инструменты и даже основные средства). На предприятии необходимо произвести ревизию складов, отсортировать запасы по вышеуказанным основным критериям. Деловые запасы передаются в

производство, неликвиды продаются, остальное – используется с переработкой или с увеличенными отходами в производстве.

Все ненужное – утилизируется. Все неликвиды, которые нельзя продать, не имеют фактической цены, за них уже уплачено. Наоборот, их хранение требует определенных затрат, поэтому их надо либо использовать, либо утилизировать, чтобы не терять деньги на их хранение. Таким образом, производство будет обеспечено дефицитным сырьем, материалами, комплектующими и прочими товарно-материальными ценностями, так необходимыми для выполнения текущих заказов. Причем, без привлечения дополнительных оборотных средств [4, с. 185].

5. Работа снабжения. Надо перейти к режиму работы «с колес», должна быть тесная связь в ежедневном, постоянном режиме отдела продаж, снабжения, складского хозяйства и производства. Необходимо иметь подробный производственный план на такой срок, которого было бы достаточно для размещения заявки на поставку материалов и поступления их на склад предприятия. На основании этого плана, с учетом складских остатков, скорректированных на объем выбытия сырья и материалов на производство в течение периода поставок, составляется график поставок материалов. Он корректируется в ежедневном режиме с учетом изменений в производственном плане на основе фактического его выполнения.

Данный пункт пересекается с третьим пунктом – работа с поставщиками и подрядчиками. Мы их сознательно разделяем, потому что к работе с поставщиками и подрядчиками в сложной для компании кризисной ситуации обязательно будут привлекаться и другие подразделения, например, финансовый отдел и руководители более высокого ранга, например, антикризисный управляющий, его заместители, руководитель предприятия, собственники. Все зависит от уровня накала в отношениях с контрагентами, размера поставщиков, условий продолжения поставок, сложности переговоров и др.

6. Работа производства. Главное – наличие производственного плана, ежедневный контроль за его выполнением и корректировка с учетом факта выполнения. Этот план необходимо в постоянном режиме согласовывать с отделом продаж, снабжением, складом. Здесь термин «согласовывать» может иметь расширенное толкование. В каждой компании этот процесс может проходить по-разному, но окончательное решение всегда за ответственным лицом. Мы имеем в виду решение задачи обеспечения производства сырьем, материалами и комплектующими и др. [4, с. 190] Необходимо помнить, что производственный план должен учитывать требования к заказам, которые были перечислены ранее – оборачиваемость и рентабельность.

Также на производстве необходимо решить еще ряд задач, некоторые из них заключаются в следующем:

- повысить производительность труда;
- применить теорию ограничений систем Голдратта (ТОС);
- поднять культуру производства;
- повысить качество выпускаемой продукции за счет строгого соблюдения технологий;
- минимизировать незавершенное производство и др.

Еще один важный момент, который касается производства – это работа инженерных или сервисных служб. Эти подразделения в разных компаниях могут называть по-разному: ремонтные бригады, службы главного инженера, отдел главного механика и др. Это – те службы, которые обеспечивают надежную и безотказную работу оборудования, в кризис это особенно актуально. Главное, это – вовремя осуществлять профилактику, то есть планово-предупредительный ремонт, тогда не придется часто ремонтировать оборудование, неожиданно вышедшее из строя в ответственный момент.

7. Работа финансового отдела. Так как кризис компании проявляется в оборотных средствах, их нехватке, то четкая работа

финансового отдела очень важна. Ключевые документы – план денежных поступлений, платежей, бюджет, отчет о движении денежных средств, отчеты по дебиторам и кредиторам и др.

Таким образом, антикризисное управление дает возможность использовать скрытый потенциал предприятия в рамках сложного этапа развития. Для стабилизации финансового положения собственник бизнеса должен пересмотреть статьи расходов и ввести предприятие в режим жесткой экономии. Стратегия развития предприятия должна быть гибкой, способной подстроиться под внутреннюю реорганизацию и внешние рыночные изменения.

Список источников

1. Антикризисное управление как основа формирования механизма устойчивого развития бизнеса: монография / под ред. А.Н. Ряховской, С.Е. Кована. – М.: ИНФРА-М, 2021. – 169 с.
2. Кобозева Н.В. Банкротство: учет, анализ, аудит: практическое пособие / Н.В. Кобозева. – М.: Магистр: ИНФРА-М, 2020. – 208 с.
3. Лукасевич И.Я. Прогнозирование финансовых кризисов: методы, модели, индикаторы: монография / И.Я. Лукасевич, Е.А. Федорова. – М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2021. – 126 с.
4. Промышленная политика и антикризисное управление предприятиями: монография / А.С. Лифшиц, Р.С. Ибрагимова, В.А. Новиков, В.И. Куликов. – М.: РИОР: ИНФРА-М, 2020. – 246 с.
5. Сажина М.А. Управление экономическими кризисами: проблемы теории и практики: монография / М.А. Сажина. – М.: ИНФРА-М, 2021. – 238 с.

References

1. Anti-crisis management as the basis for the formation of a mechanism for sustainable business development: monograph / edited by A.N. Ryakhovskaya, S.E. Kovan. - M.: INFRA-M, 2021. – 169 p.
2. Kobozeva N.V. Bankruptcy: accounting, analysis, audit: a practical guide / N.V. Kobozeva. – M.: Master: INFRA-M, 2020. – 208 p.

3. Lukasevich I.Ya. Forecasting financial crises: methods, models, indicators: monograph / I.Ya. Lukasevich, E.A. Fedorova. – М.: University textbook: INFRA-M, 2021. – 126 p.

4. Industrial policy and anti-crisis management of enterprises: monograph / A.S. Lifshits, R.S. Ibragimova, V.A. Novikov, V.I. Kulikov. - М.: RIOR: INFRA-M, 2020. – 246 p.

5. Sazhina M.A. Management of economic crises: problems of theory and practice: monograph / M.A. Sazhina. – М.: INFRA-M, 2021. – 238 p.

Для цитирования: Ярлова Т.В., Исмаилов М.А. Направления выхода из кризисной ситуации для предприятий // Московский экономический журнал. 2022. № 9. URL: <https://qje.su/ekonomicheskaya-teoriya/moskovskij-ekonomicheskij-zhurnal-9-2022-63/>

© Ярлова Т.В., Исмаилов М.А., 2022. Московский экономический журнал,

2022, № 9.