JEL classification: N 70, F 17

МЕХАНИЗМ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ

ВОДЯНАЯ А.С.,

магистрант кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики», Донецк, Донецкая Народная Республика

Статья посвящена рассмотрению теоретических основ построения механизма антикризисного управления внешнеэкономической деятельностью предприятия. В работе изучены проблемы и представлены методы оценки эффективности механизма антикризисного управления на предприятии.

Ключевые слова: *механизм, кризис, преодоление, хозяйственный механизм, экономический механизм, социальный механизм, правовой механизм.*

MECHANISM OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY OF THE ENTERPRISE

The article is devoted to the consideration of the theoretical foundations of the mechanism of anti-crisis management of foreign economic activity of the enterprise. The paper examines the problems and presents methods for evaluating the effectiveness of the anti-crisis management mechanism at the enterprise.

Keywords*: mechanism, crisis, overcoming, economic mechanism, economic mechanism, social mechanism, legal mechanism.*

Постановка проблемы в общем виде. В настоящее время многие предприятия испытывают трудности в функционировании, вызванные как внешними, так и внутренними причинами (неэффективное управление маркетингом и производством, несбалансированность финансовых потоков и др.). Кумулятивное воздействие разнонаправленных факторов заставляет постоянно анализировать состояние предприятия с целью ранней

диагностики кризисного развития и выработки защитных механизмов антикризисного управления.

В последние десятилетия сформировалась система методов диагностики банкротства и принятия управленческих решений в случае его угрозы. Эти методы предназначены не только для условий, когда кризис очевиден и требуются срочные меры стабилизации, но и для предприятий, работающих в различных условиях, и позволяют на ранней стадии выявить негативные факторы и наметить пути их устранения.

В то же время практика применения профилактических приемов остается неразвитой, теоретические положения, адекватно отражающие сущность и причины кризиса предприятия, содержание антикризисного управления и механизм его использования остаются неразвитыми. Все это свидетельствует об актуальности темы исследования.

Изучению форм и методов антикризисного управления, закономерностей их проявления, практики реализации теоретико-методологических положений, отражающих роль современного менеджмента в повышении устойчивости предприятия, посвящены работы многих российских ученых: Акоффа Р., Ансоффа И., Балабанова И., Друкера П., Ильенковой С., Уткина Э. и многих других. За рубежом вопросами антикризисного управления занимались: Albrecht Steve, Andriole Stephen, Heath Robert, Richard A., Brealy Stewart, C. Myers и другие.

Цель научной статьи заключается в рассмотрении теоретических основ и анализе механизма антикризисного управления внешнеэкономической деятельностью предприятия.

Изложение материалов основного исследования. Механизм антикризисного управления представляет собой совокупность взаимосвязанных элементов, направленных на разработку и реализацию мероприятий по своевременному предупреждению или предотвращению кризисных явлений [2].

Проблемы механизма антикризисного управления частично стремился решить в научных работах Е. М. Коротков. Так ученый рассматривал понятие механизма управления с позиции влияния управленцев на работников. По его мнению, механизм управления формируется на основе взаимодействия и сочетания различных рычагов воздействия, к которым относятся интересы, ценности, установки, мотивы, опасения работника, стимулы и социально-психологические нормы в отношении персонала [1].

Периодические кризисные проявления в экономике стран мира провоцируют углубление финансовых осложнений на предприятиях, связанные как с внешней средой (экономические, политические, социальные, международные метаморфозы - мировой финансовый кризис 2010 г., вооруженные конфликты в различных странах, короновирусная пандемия 2019 г. и др.), так и с внутренними проблемами [5].

Учитывая это, изучение возможностей эффективного управления предприятием в условиях кризиса приобретает особую актуальность, вопросы определения глубины кризиса, изучения причин его развития и контроля за распределением средств на реорганизацию становятся все более актуальными. Поэтому существует необходимость в таких исследованиях, которые направлены на разработку системного подхода к управлению предприятием в условиях кризиса и поддержание необходимого организационного и экономического статуса [2].

Стабильное состояние и кризис являются полярными рычагами, действующими на развитие любой системы. Кризис неизбежен на любом современном рынке и отражает объективные процессы структурной перестройки экономики. Развитие кризисных ситуаций может привести либо к ликвидации предприятия, либо к успешному преодолению кризиса.

Механизм управления отражает совокупность средств воздействия. Какой бы ни была система, влияние реализуется только тогда, когда есть его восприятие, которое зависит от того, какими средствами воздействия располагает субъект внешнеэкономической деятельности и как эти средства

используются и воспринимаются управляемым объектом, то есть людьми, осуществляющими совместную деятельность. При этом большое значение имеет своевременное и сбалансированное использование различных средств воздействия [3].

Исследование научных позиций свидетельствуют также и о разнообразии механизмов, которые используются по отношению к предприятию как системы и стремление объяснить особенности его функционирования и управления им: «хозяйственный механизм», «экономический механизм», «организационный механизм», «механизм управления» и т. д. Кроме того, среди указанных механизмов управления выходным, системно объединяющим целесообразно считать хозяйственный. Подобное мнение прослеживается в [2;5], где указано, что хозяйственный механизм является механизмом управления, состоящий из механизмов, направленных на учет специфических аспектов функционирования предприятия.

Коротко представим механизмы, формирующие его структуру. В рамках экономического механизма управления внешнеэкономической деятельностью предприятия можно выделить следующие составляющие: механизм формирования и использования ресурсов (капитала) в результате осуществления ВЭД; механизм управления затратами на ВЭД; механизм управления финансами ВЭД; мотивационный механизм; механизм взаимодействия субъекта ВЭД с рынком.

Таким образом, экономический механизм управления внешнеэкономической деятельностью предприятия, с одной стороны, должен обеспечивать внешние связи последнего и создавать соответствующие условия получения дохода.

С другой стороны, этот механизм направлен на развитие финансово-хозяйственных отношений внутри субъекта ВЭД. В первом случае его принципы определяются особенностями хозяйственного механизма предприятия (доминирующей формой собственности на средства

производства, существующими системами ценообразования, налогообложения, планирование и т.д.), а во втором особенностями финансово-хозяйственных отношений на предприятии, то есть он отображает совокупность различных аспектов экономических отношений (организационно-экономических, технико-экономических и социально-экономических).

Социальный механизм ВЭД включает совокупность способов, методов и показателей, с помощью которых совершенствуются социально-политические, социально-технологические, социально-бытовые, социально-личностные и другие отношения между людьми в процессе производства и реализации продукции для ВЭД. Правовой механизм ВЭД определяет спектр нормативно-правового обеспечения, который обеспечивает легитимность функционирования предприятия и определяет порядок осуществления ВЭД с контрагентами (рис. 1).

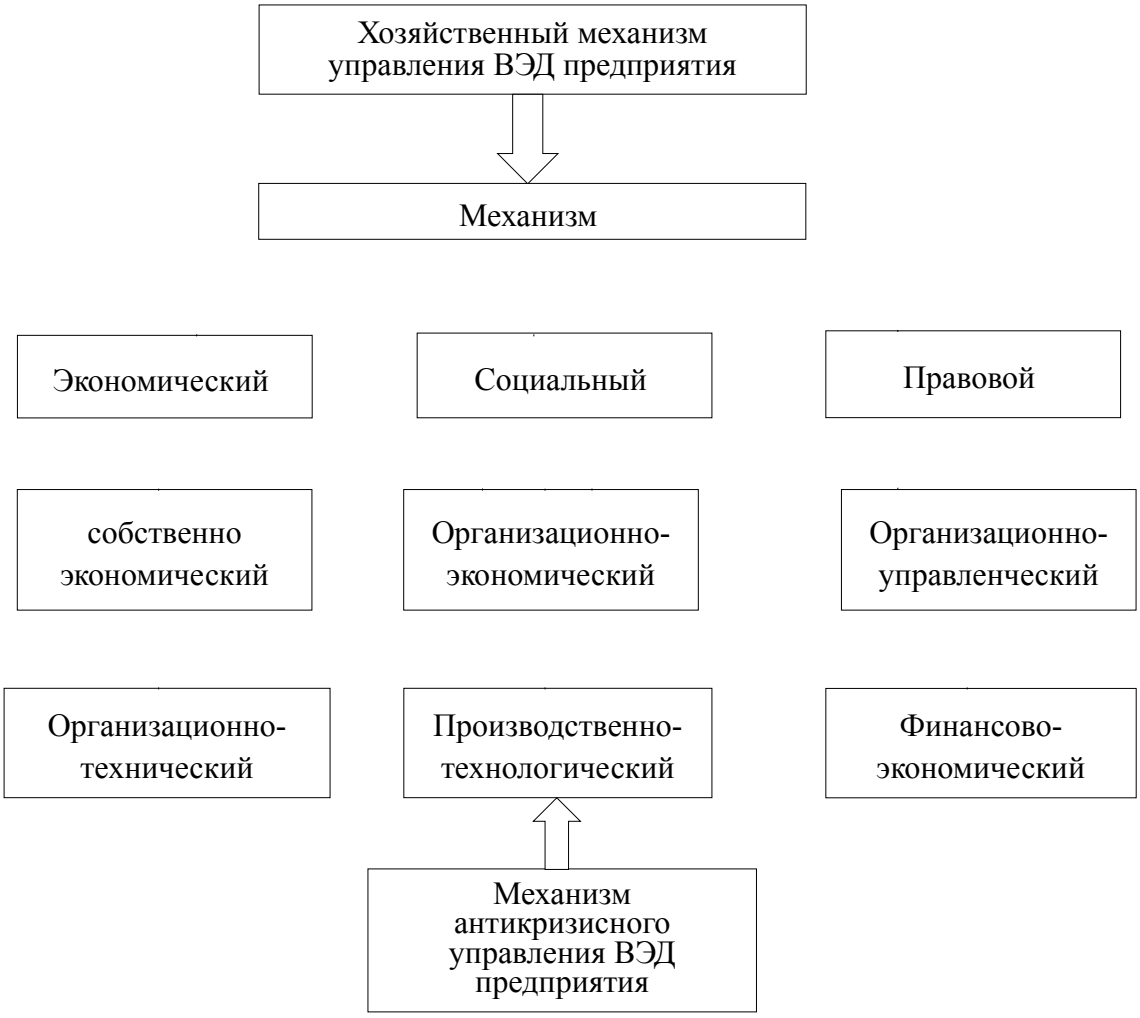


Рис. 1 Составляющие элементы хозяйственного механизма в системе управления ВЭД на предприятии

При этом сложность их структуры дает возможность рассматривать их и как элемент хозяйственного механизма и как самостоятельный объект исследования.

Таким образом, в рамках реализации хозяйственного механизма целесообразно выделить такие его составляющие, которые в процессе деятельности предприятия обеспечивают его стабильное функционирование (показатели финансового состояния находятся в пределах оптимальных значений, продукция предприятия конкурентоспособна на внешнем рынке, отсутствие признаков кризисных явлений на предприятии и т.п.), при котором предприятие способно выполнять поставленные цели, задачи, функции.

Совокупность таких мероприятий, методов, рычагов и инструментов в научной литературе раскрывается через понятие механизма антикризисного управления внешнеэкономической деятельностью предприятия.

Диагностика кризисных явлений осуществляются на первом этапе для определения потребности в антикризисном управлении. Основными инструментами диагностики выступают: экспресс-диагностика; мониторинг и оценка общих показателей финансового состояния; диагностика с применением финансового анализа и методик оценки вероятности банкротства; методы оценки потенциала предприятия (конкурентоспособности предприятия).

Учитывая разнообразие кризисных явлений и многовариантность их проявления, можно использовать различные методы антикризисного управления ВЭД как по отношению к отдельным параметрам кризисного явления, так и к кризисной ситуации в целом. Это обусловливает необходимость их классификации (табл.2; 3).

Таблица 2

Систематизация Тактических методов антикризисного управления

Название метода	Сущность	Цель
Даунсайзинг	Возможности предприятия адаптироваться к условиям внутренней и внешней среды путем уменьшения производственных мощностей и численности персонала предприятия в соответствии с реального спроса и рыночных возможностей.	Значительное сокращение постоянных затрат, уменьшения себестоимости продукции

Санация	Совокупность мер финансово-экономического, производственно-технического, организационного и социального характера, направленных на быстрое улучшение финансовых показателей предприятия за счет изменения структуры активов и пассивов предприятия	Восстановление ликвидности и платежеспособности, а также, как и при реструктуризации, на восстановление прибыльности и конкурентоспособности
Мониторинг	Исследования, оценка и прогноз состояния окружающей среды в связи хозяйственной деятельностью предприятия	Раннее выявление кризиса, надвигающейся и «слабых ее сигналов»
Контроллинг	Функция в системе управления предприятием, которая анализирует и координирует систему исполнения производственных программ по сравнению с плановыми показателями	Ускорения выявления кризисных явлений

Продолжение таблицы 2

Методы первой группы (табл. 2) направлены на быстрое улучшение финансовых показателей предприятия, то есть преодоления последствий кризиса. Однако в большинстве случаев этих методов недостаточно для устранения основной причины кризисного состояния - неэффективной системы управления. А это требует применения мер более длительного действия. То есть применение стратегических методов направлено на улучшение качественных характеристик внешнеэкономической деятельности предприятий (табл. 3)[4].

Таблица 3

Систематизация стратегических методов антикризисного управления

Название метода	Сущность	Цель
Диверсификация	Расширение сферы деятельности предприятия в любом направлении, чтобы не быть зависимым от одного рынка, применяется в начале создания предприятия, при первых признаках кризиса	Объединение в рамках одной организации различных стадий производства и распределения, различных видов деятельности для существенной экономии затрат.
Регуляризация	Формирование системы стратегического планирования и управленческого учета; создание комплексной системы финансового контроля и планирования; создание автоматизированной системы учета; внедрение полноценных маркетинговых служб и т.д.	Формирования систем управления, способных решать большой объем сложных задач, связанных с работой в рыночных условиях, выходом на международные рынки

Реинжиниринг	Перепроектирование бизнес-процессов предприятия за счет сокращения лишних звеньев и операций в бизнес-процессах, лишних затрат времени и других ресурсов	Резкое повышение показателей эффективности деятельности, таких как производительность труда, время обслуживания или изготовления продукции, себестоимость и т.д.
Реструктуризация	Осуществление организационно-экономических, правовых, производственно-технических мероприятий, направленных на изменение структуры предприятия, его управления, форм хозяйствования, которые могут обеспечить предприятию финансовое оздоровление, увеличение объемов выпуска конкурентоспособной продукции, повышение эффективности производства	Преодоление причин стратегического кризиса и кризиса прибыльности
Слияние	Объединение предприятий (путем создания нового юридического лица или присоединения предприятий к головному предприятию), в результате которого владельцы (акционеры), объединившихся осуществлять контроль над всеми чистыми активами объединенных предприятий	Достижения дальнейшего совместного распределения рисков и выгод от объединения
Ликвидация	Прекращения деятельности предприятия, исключение его из списков, снятие с учета и фондах социального страхования	Удовлетворение кредиторских требований

Продолжение таблицы 3

Применение стратегических методов субъектом ВЭД, как правило, проявляется на результатах деятельности не сразу, но они меняют сущность бизнеса, его качественные характеристики, такие, как конкурентоспособность, инвестиционная привлекательность и тому подобное. Разработка и принятие управленческих решений осуществляется в целях антикризисных мер - не допустить, нейтрализация (стабилизация) или преодоления (ликвидация) кризисных явлений на предприятии.

Выводы. Таким образом, можно сделать вывод, что кризисы возникают на различных этапах, они могут возникать и в самих процессах функционирования предприятия. Практика показывает, что кризисы неодинаковы не только по своим причинам и последствиям, но и по своей сути. Неплатежеспособность и последующее банкротство предприятий все

чаще становятся предметом рассмотрения судов. Поэтому антикризисное управление в целом, а также построение механизма управления внешнеэкономической деятельностью, в частности, должно главным образом опережать, предотвращать и принимать меры по выявлению кризисных ситуаций.

Список использованных источников

1. Механизм анализа экономической стабильности организации / А. Я. Щукина, А. Н. Васильев [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/mehanizm-analiza-ekonomicheskoy-stabilnosti-organizatsii

2. Талапбаева Г.Е., Ерниязова Ж.Н. МЕХАНИЗМ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ // Международный журнал экспериментального образования. – 2015. – № 2-3. – С. 441-443; URL: https://expeducation.ru/ru/article/view?id=6658 (дата обращения: 13.12.2021).

3. Бобылева А. З. Антикризисное управление: механизмы государства, технологии бизнеса в 2 частях. Часть 1. — М.: Юрайт, 2020. — 285 с.

4. Баландина, Д. А. Стратегический менеджмент в условиях антикризисного управления предприятием / Д. А. Баландина, К. Н. Нечахина, А. В. Колесников // Инновации в управлении социально- экономическими системами (rcimss-2020): Материалы национальной (всероссийской) научно-практической конференции, Москва, 29–30 октября 2020 года. – Москва: ООО «Паблит», 2021. – С. 140-147.

5. Черненко, В. А. Антикризисное управление : учебник и практикум для среднего профессионального образования / В. А. Черненко, Н. Ю. Шведова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 397 с.