

## 7.6. ФОРМИРОВАНИЕ МЕХАНИЗМА АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ СФЕРЫ УСЛУГ

Низомов С.Ф., д.э.н., доцент, кафедра Бухгалтерский учет, анализ и аудит, проректор по учебной работе;

Каримова Т.Х., ассистент, кафедра «Мировая экономика и международный бизнес»

*Институт предпринимательства и сервиса, г. Душанбе*

Перейти на ГЛАВНОЕ МЕНЮ

В статье приводятся основные направления совершенствования системы антикризисного управления предприятиями сферы услуг, классификация степеней кризиса, предложен механизм системы экспресс диагностики угрозы кризиса в предприятии, а также комплексные меры, направленные на финансовую стабилизацию предприятия. Авторами предлагаются пути реорганизации или ликвидации предприятия в условиях кризиса.

В современном этапе развития экономики Республики Таджикистан наблюдается повышение роли и места сферы услуг в создании дополнительных рабочих мест, улучшение благосостояния населения страны и качественное улучшение структуры валового внутреннего продукта (ВВП).

Однако в условиях повышения степени открытости национальной экономики, усиление конкуренции, распространение внешних угроз есть высокая вероятность появления кризисов в отрасли.

В этих условиях предприятиям сферы услуг необходимо поддерживать рентабельность своей деятельности посредством совершенствования системы антикризисного управления.

Исследование структурных показателей развития рынка услуг страны показывает, что за последние 6 лет наблюдается значительное ухудшение финансовых показателей предприятия сферы услуг и снижение их конкурентоспособности.

Обеспечение устойчивого развития предприятий прежде всего связано с способностью менеджеров предотвращать наступления кризиса, своевременно выявлять уровень кризиса, принятие немедленной антикризисной меры, снижать возможные управленческие потери, минимизировать управленческий риск, улучшить антикризисные навыки специалистов и т.д.

В зависимости от финансового состояния предприятий сферы услуг, изменения институциональной среды их функционирования и других показателей, характеризующие деятельность предприятия, их можно разделить на три группы (рис. 1).

Как видно из табл. 1 в зависимости от финансового состояния предприятий сферы услуг и вероятности наступления кризиса можно их разделить на три группы.

Таблица 1

### КЛАССИФИКАЦИЯ СТЕПЕНЕЙ КРИЗИСА

Степень банкротства	Степень кризиса	Общая характеристика	Пути выхода предприятия из кризисного состояния
Вероятный	Умеренный	Кризис, который имеет незначительное влияние на деятельности предприятия в краткосрочном периоде, является легко преодолеваемым	Нормализация текущей финансовой деятельности
Высокий	Тяжелый кризис	Кризис, который сможет существенно повлиять на результаты бизнеса, но и имеет среднесрочный характер	Разработка и реализация комплексных мер с целью финансовой стабилизации предприятия
Очень высокий	Катастрофический	Кризис, который существенно повлияет на результаты бизнеса и приведет ее к ликвидации	Принятие эффективных мер по реструктуризации предприятия или их ликвидации

1. К первой группе относятся предприятия или отрасли промышленности, в которых состояние кризиса оценивается как умеренное. В этих предприятиях наблюдается незначительное ухудшение финансовых показателей предприятия, для стабилизации которых достаточно эффективное использование внутреннего потенциала.
2. Ко второй группе относятся предприятия или отрасли, в котором состояние кризиса оценивается как тяжелое. Для выхода этих предприятий с кризисного состояния необходима разработка и реализация комплекса внутренних и внешних мер по стабилизации финансового состояния предприятий и улучшение конкурентоспособности производимых продукции.
3. К третьей группе предприятий относятся предприятия, в котором состояние кризиса оценивается как катастрофическое. В случае такого кризиса в предприятиях необходимо применять меры по реорганизации предприятия или его ликвидации.

Следовательно, любое предприятие независимо от стадии развития деловой активности является уязвимым к кризису. Такая уязвимость влияет на способность роста предприятия и ставит перед предприятием производственные трудности, которых необходимо преодолеть. Преодоление таких кризисов во многом зависит от тактических стратегий достижения миссии компании. Однако в условиях Таджикистана практика показывает, что только небольшая часть компаний, которые сталкиваются с кризисами, могут выжить.

По нашему мнению, для первых групп предприятий предлагается постоянно действующая система экспресс диагностики угрозы банкротства. Данная система позволяет своевременно выявить признаки кризиса в деятельности предприятия, предотвращает ухудшению финансового состояния предприятия и препятствует обострению кризиса. Функцио-

нирование данной системы является необходимым в условиях возникновения первых симптомов умеренного кризиса (рис. 1).

Предложенная система экспресс диагностики кризиса в предприятиях позволяет регулярно проводить оценку деятельности предприятия, своевременно выявить вероятность кризиса и принять меры по его устранению. Система экспресс-диагностики угрозы кризиса в предприятии измеряет факторы, которые являются уязвимыми к кризису в предприятиях. К этим факторам относятся: производство, маркетинг, человеческие ресурсы, научные исследования и разработки, финансы предприятия и система управления. Данная система позволяет прогнозировать возможности наступление кризиса заранее, предотвращать банкротства и или уменьшение убытков предприятия от наступления кризиса, минимизация риска кризиса и продолжение бизнеса пострадавших от кризиса.



Рис. 1. Система экспресс-диагностики угрозы кризиса в предприятии

Необходимо отметить, что в практике часто руководители предприятий не обращают должного внимания на краткосрочные кризисные явления и не принимают их всерьез, полагая, что они связаны с изменениями внешних факторов. Однако необходимо отметить, что своевременная диагностика угрозы кризиса даже в условиях устойчивого развития предприятия способствует предотвращению любых негативных тенденций в деятельности предприятия. В случае более тяжелого кризиса экспресс-диагностика уже не является достаточной мерой, и должна быть выполнена всеохватывающая и комплексная диагностика угрозы банкротства предприятия.

Для предприятий, для которых состояние кризиса носит тяжелый характер, необходима разработка и реализация комплексных мер, направленных на финансовую стабилизацию предприятия. Именно после проведения комплексной диагностики угрозы банкротства предприятия и выявления факторов ухудшения финансовой деятельности необходимо разрабатывать методы преодоления критического состояния предприятия. Меры, направленные на финансовую стабилизацию предприятия в комплексе, приведены на рис. 2.

Эти комплексные меры должны включать меры по устранению неплатежеспособности предприятий, восстановлению финансовой устойчивости и обеспечению равновесия финансовой деятельности в длительный период. Прежде всего таким предприятиям необходима разработка мер по восстановлению платежеспособности предприятия и осуществлению способов платежей по своим неотложным

финансовым обязательствам. Для этого необходимо сократить производственные расходы предприятия, число рабочих и т.д. Кроме того, необходимо принять меры по повышению ликвидности деятельности предприятия.



Рис. 2. Комплексные меры, направленные на финансовую стабилизацию предприятия

Одним из основных направлений финансового оздоровления таких предприятий является поиск внутренних резервов увеличения прибыльности производства и достижение безубыточной работы за счет использования кадрового потенциала предприятия, повышения качества и конкурентоспособности оказываемых услуг. Больше внимания необходимо уделять возможности внедрения инновационных технологий, материальному и моральному стимулированию работников и привлечению новых клиентов.

Катастрофическое состояние третьей группы предприятий уже не позволяет предотвратить банкротство в предприятии. Единственным решением для таких предприятий является реорганизация деятельности предприятия или полная его ликвидация, так как сохранение предприятий в прежней форме уже является неэффективным.

Реорганизацию или ликвидацию предприятия можно проводить по разным методам. Самой конечной мерой из безвыходного положения для таких предприятий является мера по продаже предприятия в целом или частично [5, с. 200]. Однако такая мера является очень крайней и свидетельствует об отсутствии управленческого опыта менеджеров предприятия. Оптимальным решением в таких условиях является разработка и внедрение эффективной антикризисной программы, предусматривающая комплекс мер для реорганизации предприятия на другую форму или его восстановления в новой форме и в новых условиях. Меры принятия в данном этапе охватывают меры как количественного, так и качественного характера или количественных и качественных мер. Структура этих мер представлена на рис. 3.

Как видно из рис. 3, мерами антикризисного управления для реорганизации предприятия являются: изменение масштаба предприятия, устране-

ние препятствий, перепрофилирование или перестроение предприятия и т.д.

Устранение препятствий в деятельности предприятий является важным фактором антикризисного управления предприятием сферы услуг, особенно в тех условиях, когда финансовых проблемы предприятий имеют временный характер. Устранение препятствий является традиционной мерой управления, которая создает предпосылки для восстановления нормального функционирования предприятия, по крайней мере в течение определенного периода времени.

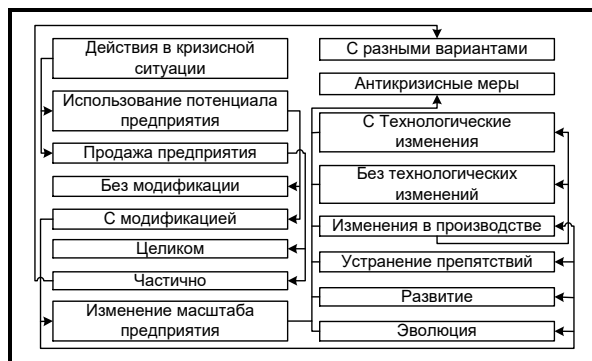


Рис. 3. Пути реорганизации или ликвидации предприятия в условиях кризиса<sup>1</sup>

В таких условиях обеспечение развития предприятия является очень сложным, которое требует согласованных действий отделов и персонала предприятия с привлечением внешних консультантов (экспертов). Необходимо принять соответствующие меры для адаптации деятельности предприятия к меняющимся условиям.

Для предотвращения сокращения объема производства в первой группе предприятий и предотвращения кризиса для второй группы предприятий менеджерам компании необходимо периодически заниматься изучением и исследованием производственного цикла и системы управления в предприятиях, и выяснить вероятность нарушения производственного цикла, ухудшение финансового состояния предприятий и наступления кризиса. Таким образом, для выхода из кризисных ситуаций можно предложить два типа антикризисного управления.

Для первых групп предприятий можно использовать реактивное антикризисное управление (в краткосрочной перспективе), для второй группы предприятий – превентивное антикризисное управление (в долгосрочной перспективе), которое требует проведения различных мер и процедур для преодоления кризиса. Однако необходимо отметить, что эффект принимаемых антикризисных мер зависит от заранее принятой концепции преодоления кризиса в предприятия. Именно хорошо разработанная концепция преодоления кризиса на предприятии имеет большое значение для выхода из кризисной ситуации.

Таким образом, результаты проведенного исследования выявили необходимость создания эффективной системы антикризисного управления в предприя-

тиях сферы услуг независимо от масштаба его деятельности и показателей рентабельности предоставляемых услуг. Основные антикризисные меры для успешно функционирующих предприятий должны быть направлены на предотвращение кризисных ситуаций, для предприятия у которых кризис носит негативный характер, антикризисные меры должны быть направлены на выживание предприятия и сохранение его доли на рынке. Катастрофический характер кризиса уже не позволяет вернуть предприятия в прежнее состояние и предотвратить банкротство. В этом случае эффективной антикризисной мерой считается реорганизация предприятия с оказанием новой линии услуг.

Известно, что экономика Таджикистана является уязвимой к внешним, мировым и региональным кризисам. Такая уязвимость требует формирования и совершенствования эффективной системы антикризисного управления, направленные на снижение или устранение негативных последствий кризиса в организационных структурах предприятия. Кроме того в Республике Таджикистан на предприятия сферы услуг приходится большое количество субсидов предпринимательской деятельности, и они создают приблизительно 40,8% ВВП страны. Для сохранения тенденции роста объема услуг в структуре ВВП очень важно разработка эффективной модели антикризисного управления в любых предприятиях отрасли. Это позволяет предприятиям своевременно реагировать на изменение предпринимательской среды, иметь необходимую информацию об изменениях конъюнктуры рынка и регулировании кризисных ситуаций, не испытывая ухудшение финансовой стабильности предприятия.

Литература

1. Букреев А.М. и др. Экономический механизм антикризисного управления предприятия [Текст] : учеб. пособие / А.М. Букреев, К.И. Кремер, О.Е. Дударев. – М. : Научная книга, 2007.
2. Ванкевич Е.В. Развитие методологии антикризисного управления фирмой в переходной экономике [Текст] / Е.В. Ванкевич // Антикризисное управление и повышение конкурентоспособности экономики : сб. ст. II Междунар. науч.-практ. конф. : Минск, 27-28 янв. 2004 г. / под общ. ред. В.Ф. Байнева. – Минск : БГУ, 2004. – 105 с.
3. Дягель О.Ю. Формирование механизма антикризисного управления развитием предприятий сферы услуг: теоретико-методологический аспект [Текст] / О.Ю. Дягель // Теория и практика общественного развития. – 2012. – №11. – С. 276-281.
4. Дягель О.Ю. Диагностика вероятности банкротства организаций: сущность, задачи и сравнительная характеристика методов [Текст] / О.Ю. Дягель, Е.О. Энгельгардт // Экономический анализ: теория и практика. – 2008. – №13. – С. 49–57.
5. Kristina G.M. Anti-crisis management of enterprises as precondition of sustainable entrepreneurship [Electronic resource] / G.M. Kristina // Entrepreneurship and sustainability issues. URL: <http://jssidoi.org/jesi/aims-and-scope-of-research>

Ключевые слова

Антикризисное управление; кризисная ситуация; предприятия сферы услуг.

<sup>1</sup> Источник: [3].

*Низомов Самариддин Фахриевич*

*Каримова Тахмина Хабибуллоевна*

## РЕЦЕНЗИЯ

Актуальность темы обусловлена ее высокой как теоретической, так и практической значимостью. Независимо от достигнутых определенных успехов за годы независимости, в результате либерализации внешне-экономической деятельности, и ужесточение конкуренции с иностранными фирмами многие предприятия сферы услуг Республики Таджикистан находятся в кризисном положении. Создание макроэкономических условий для экономического роста не переломило негативные тенденции и не сформировало реальные предпосылки для преодоления кризиса. Недостаточный опыт менеджеров предприятий сферы услуг и отсутствие единой политики со стороны правительства, не позволило максимально реализовать потенциал экономической реформы и наладить эффективное функционирование предприятий сферы услуг в условиях рыночной экономики. Низкая эффективность производства, неконкурентоспособность предоставляемых услуг, отсутствие действенных стимулов предпринимательской активности, негативные последствия либерализации цен, кризис сбыта обострили проблему платежеспособности предприятий, что делает актуальным внедрение новых подходов антикризисного управления промышленных предприятий. Именно этим определяется актуальность темы научной статьи Низомова С.Ф. и Каримовой Т.Х.

Научная новизна и практическая значимость. В статье раскрыто понятие «антикризисное управление», обоснованы принципы управления кризисами, исследуется механизм регулирования кризисных ситуаций в предприятиях сферы услуг. Авторами предлагаются основные направления совершенствования системы антикризисного управления предприятиями сферы услуг, классификация степеней кризиса, предложен механизм системы экспресс-диагностики угрозы кризиса в предприятии, а также комплексные меры, направленные на финансовую стабилизацию предприятия. Проведено научно-методические рекомендации в области реорганизации или ликвидации предприятия в условиях кризиса.

Особое научно-практическое значение имеет совокупность предложенных комплексных мер, направленные на финансовую стабилизацию предприятия и система экспресс диагностики угрозы кризиса на предприятии сферы услуг.

Заключение. Рецензируемая статья отвечает требованиям, предъявляемым к научным публикациям, и может быть рекомендована к публикации в периодической печати.

*Раджабов Р.К., д.э.н., профессор, проректор по научной работе, кафедра финансы и кредит, Таджикский государственный университет коммерции, г. Душанбе.*

Перейти на ГЛАВНОЕ МЕНЮ