

## Управление в условиях кризиса: актуальные инструменты и методы кризис-менеджмента промышленных предприятий

© 2009 Л.В. Глухих

кандидат экономических наук, доцент

Кубанский государственный аграрный университет

© 2009 С.А. Хохлова

Кубанский государственный университет

Статья посвящена анализу практики применения инструментов и методов производственного менеджмента в период кризисов, их актуализации и расширению научно-прикладного инструментария кризис-менеджмента промышленных предприятий.

*Ключевые слова:* кризис-менеджмент, детерминанты экономической системы, прогнозы кризиса, маржинальный анализ, кризисная устойчивость, дефицит ресурсов.

Несмотря на то, что наличие и течение кризисов являются широко известным (а если быть точным - разрекламированным) фактом экономической и общественной жизни, сам по себе кризис как объективное экономическое явление не имеет однозначной интерпретации, определения и признаков наступления, течения и окончания. Снижение результатов производственно-хозяйственной деятельности отдельных предприятий, отраслей и комплексов не всегда выступает следствием кризисных явлений, но активно используется этими экономическими субъектами в целях получения всевозможных видов помощи из государственного бюджета. Такая активность оправдана в условиях реально имеющего место кризиса и повышенного уровня неопределенности принимаемых управленческих решений, чреватых значительными потерями и ущербом для предприятий. Однако современная экономическая действительность позволяет делать предположения о наличии технологий ПР-активности в условиях кризиса, направленных на активное использование этого термина в полукриминальных и криминальных целях, например, при получении государственной помощи и ее дальнейшем распределении на бонусы топ-менеджмента предприятий, выводе активов под видом фальшивого банкротства, досрочном требовании исполнения обязательств по договорам под видом возникновения форс-мажорных обстоятельств и т.д.

Прежде всего следует определиться с содержанием термина "кризис" и обоснованностью его использования в теории и практике управления.

В соответствии с определением Большого экономического словаря "кризис - опасное состояние, перелом"<sup>1</sup>. Под экономическим кризисом

<sup>1</sup> Большой экономический словарь / Под ред. А.Н. Азриляна. М., 2004. С. 455.

в современной экономической науке понимается одна из фаз цикла производства, проявляющаяся в резком спаде объемов производства в результате перепроизводства товаров по сравнению с платежеспособностью, которая носит временный характер и периодически повторяется<sup>2</sup>. Отметим при этом, что прогнозирование динамики и высшей точки кризиса в данном случае позволяет перевести кризис в ранг изменения, которое, в свою очередь, не имеет разрушительных последствий для экономики и экономических субъектов, а сводится к изменению тенденции экономической конъюнктуры.

По определению Малого энциклопедического словаря Брокгауза и Ефрона, "кризис хозяйственный - экономические потрясения, зависящие от нарушения соответствия между спросом и предложением; превышение предложения товаров вызывает промышленный кризис, сокращение кредита - кредитный (особенно биржевой кризис вследствие падения спекулятивно поднятой цены бумаг); недостаток предложения денег - денежный. Кризисы крайне тяжело отражаются на народной жизни, вызывая расстройство торговли и промышленности, разоряя многих людей. Причинами кризисов являются неорганизованность современной промышленности, в которой не знают размеров нужды в изготавливаемых изделиях, неправильность распределения производства между различными отраслями труда, неправильная организация кредита и денежного обращения"<sup>3</sup>. Из данного определения можно извлечь как минимум три актуальные причины возникновения кризиса - неопределенность в прогнозировании спроса на продукцию промышленных предприятия-

<sup>2</sup> Большой экономический словарь. С. 455.

<sup>3</sup> Малый энциклопедический словарь Брокгауза и Ефрона. Режим доступа: <http://slovari.yandex.ru/dict/brokminor>.

тий, отсутствие пропорциональности в структуре промышленного производства, недостаточный уровень развития денежно-кредитной сферы. При этом стоит отметить, что указанные причины могут действовать как самостоятельно, так и в комплексе, усиливая влияние кризисных ситуаций на динамику социально-экономического развития народнохозяйственной системы.

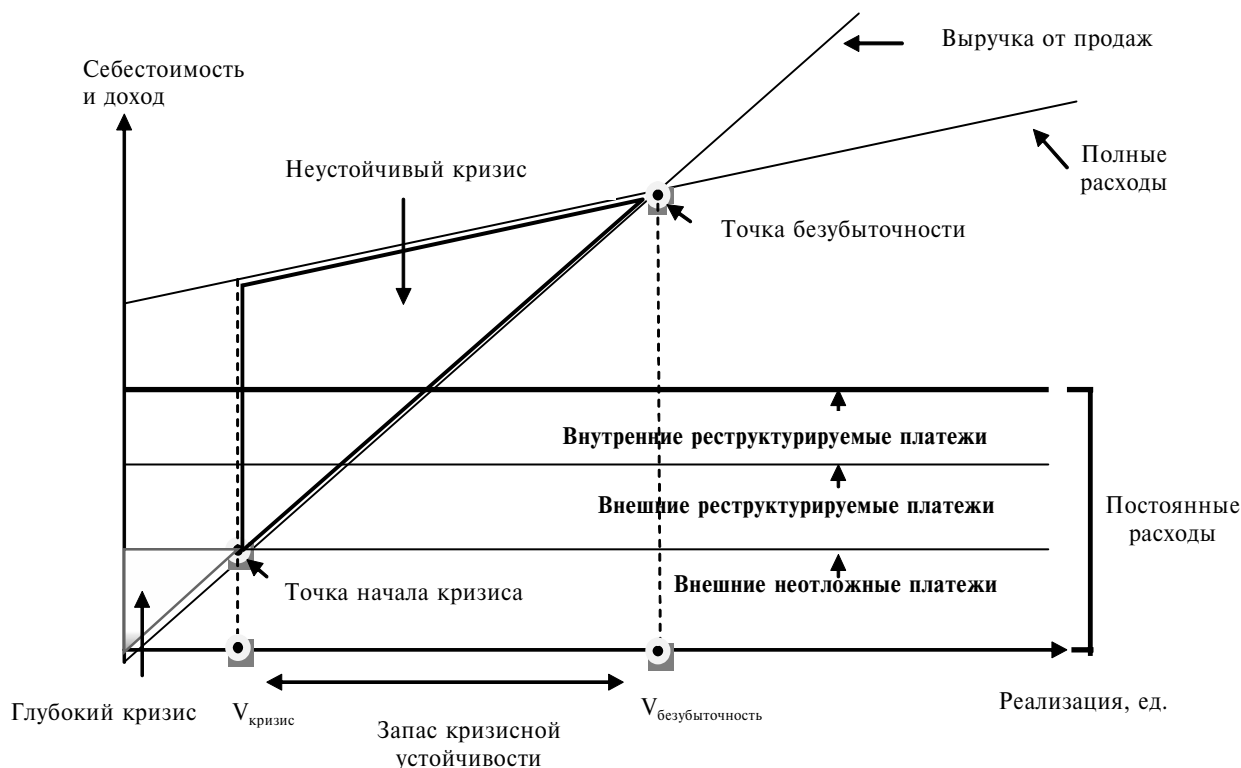
По мнению Б.А. Райзберга, Л.Ш. Лозовского, Е.Б. Стародубцевой, “кризис экономический (от греч. krisis - поворотный пункт) - резкое ухудшение экономического состояния страны, проявляющееся в значительном спаде производства, нарушении сложившихся производственных связей, банкротстве предприятий, росте безработицы и в итоге - в снижении жизненного уровня, благосостояния населения”<sup>4</sup>. Отметим при этом, что данное определение направлено на описание внешних проявлений кризиса, которые могут наблюдаться и вне кризисных ситуаций, быть, например, следствием целенаправленно принимаемых управленческих решений криминального характера. Кроме того, кризис может стать объективной реальностью как на уровне экономики страны, так и на отраслевом и корпоративном уровне.

Мы рассматриваем кризис как внезапное резкое изменение детерминантов экономической системы предприятия и(или) их взаимосвязей, увеличивающее уровень неопределенности в принятии управленческих решений и масштаб потерь в случае их ошибочности. Кризис препятствует продолжению хозяйственной деятельности предприятия в статичном виде и требует новых подходов к организации производственного менеджмента.

В рамках развития методического подхода к маргинальному анализу деятельности промышленных предприятий нами предлагается ввести новые показатели, используемые в качестве индикатора прогноза кризиса в деятельности промышленного предприятия.

При использовании основных показателей маргинального анализа возникает вопрос о возможности использования этого инструментария в условиях кризисных ситуаций и практическом применении закономерностей в части оценки кризисной устойчивости промышленных предприятий.

Для совершенствования методического подхода маргинального анализа в целях кризис-менеджмента нами предлагается следующая система показателей, характеризующих положение предприятия в условиях кризиса (см. рисунок).



**Рис. Показатели кризис-менеджмента в маргинальном анализе операционной деятельности промышленного предприятия**

<sup>4</sup> Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. 5-е изд., перераб. и доп. М., 2007. Режим доступа: <http://slovari.yandex.ru/dict/economic>.

Логика размышлений в данном случае такова. Постоянные расходы, которые несет предприятие, не являются однородными, их можно

дифференцировать на внешние неотложные платежи (например, платежи по банковским кредитам), внешние реструктурируемые платежи (например, платежи по товарным кредитам) и внутренние платежи (которые тоже, по сути, поддаются реструктуризации и чем пользуются руководители многих промышленных предприятий, рассматривая, например, месячный фонд заработной платы как бесплатный источник кредитных ресурсов для финансирования текущей деятельности предприятия).

По степени влияния на хозяйственную деятельность предприятия внешние неотложные платежи обладают наибольшим приоритетом: в случае их невыполнения хозяйственная деятельность предприятия может быть полностью остановлена, а имущество арестовано. Размер выручки от реализации продукции, равный размеру этих внешних неотложных платежей, является для предприятия «точкой отсчета кризиса»: если выручка от реализации продукции предприятия не покрывает внешних неотложных платежей, деятельность предприятия ограничена периодом начисления и взыскания этих платежей. Если объемы реализации продукции не позволяют покрывать даже внешние неотложные платежи, предприятие находится в зоне глубокого кризиса, то можно с высокой долей вероятности прогнозировать дату обращения кредиторов в арбитражный суд, ареста имущества, представленного в качестве залога, и других активных действий кредиторов.

Если объемы реализации продукции предприятия позволяют покрывать внешние неотложные платежи, но не покрывают полные расходы предприятия, можно говорить о нахождении предприятия в зоне неустойчивого кризиса. Дефицит ресурсов на покрытие полных расходов может быть компенсирован за счет:

- снижения суммы внешних платежей, поддающихся реструктуризации (что и делают многие промышленные предприятия, проводя кризисные переговоры с банками-кредиторами и изменяя условия кредитных договоров с целью снижения регулярных платежей);

- снижения суммы внутренних постоянных расходов путем снижения оплаты труда промышленно-производственного персонала, ликвидации избыточных непроизводительных должностей, сокращения непроизводительных расходов различного вида (представительских, командировочных расходов, расходов на маркетинговые исследования, консалтинг и т.д.);

- снижения суммы переменных расходов на основе проведения функционально-стоимостного анализа, использования сырья более низкого

качества, снижения нормативов расхода сырья, полуфабрикатов, топлива, энергии, сдельных расценок основных производственных рабочих.

Под запасом кризисной устойчивости мы предлагаем понимать разницу между объемами реализации продукции, необходимыми для обеспечения безубыточности, и объемами, гарантирующими вхождение предприятия в зону глубокого кризиса. Нахождение в этой зоне дает предприятию шанс на нормализацию производственно-хозяйственной деятельности на основе мобилизации внутренних и внешних резервов.

Отметим, что даже если на промышленном предприятии не ощущается реальных последствий кризиса, используя общий информационный фон, руководство предприятия, вполне может увеличить запас кризисной устойчивости за счет активного сокращения внешних и внутренних постоянных расходов, поддающихся реструктуризации и уменьшению, а также за счет получения финансовой помощи от государства.

В идеале на предприятии с высоким уровнем корпоративной системы менеджмента уровень внешних неотложных платежей снижен до нуля, а запас кризисной устойчивости достигает своего максимального значения, сопоставимого с объемом реализации продукции, необходимым для обеспечения безубыточности. Чем больше запас кризисной устойчивости, тем выше вероятность выхода предприятия из зоны неустойчивого финансового кризиса за счет мобилизации внутренних и внешних резервов. Если же запас кризисной устойчивости утрачен и предприятие вступило в зону глубокого кризиса, у кредиторов имеется ограниченный резерв времени для попыток получения долгов до введения антикризисных процедур, предусмотренных российским законодательством.

Предлагаемый нами подход позволяет повысить уровень обоснованности мониторинга кризисной ситуации на промышленных предприятиях, предложить количественную пороговую величину для идентификации кризисной ситуации и ее классификации, а также выработать систему мер кризис-менеджмента - программы действия предприятия в условиях прогнозируемого или развивающегося кризиса.

Методика расчета предлагаемых показателей включает в себя следующие шаги расчета:

- 1) расчет постоянных расходов предприятия относительно текущего объема выпуска продукции (по данным внутренней аналитической отчетности);

- 2) расчет суммы внешних неотложных платежей. Он может вестись двумя путями: прямым и косвенным:

## Структура производства растительного масла в Краснодарском крае

Город (район) Краснодарского края	2006 г.	2007 г.	2008 г.	Основное предприятие района в 2008 г.
Всего по краю	100	100	100	
г. Армавир	22,61	22,14	23,11	ОАО "Масложиркомбинат Армавирский"
г. Краснодар	15,93	15,86	15,92	ОАО "Краснодарский МЖК"
г. Кропоткин	15,93	16,2	15,9	ООО "Завод по экстракции растительных масел"
Кореновский	7,14	7,11	6,91	ЗАО "РПК Кореновский"
Лабинский	25,2	24,9	25,5	ООО "Лабинский МЭЗ"
Усть-Лабинский	7,48	7,34	7,32	ОАО «Усть-Лабинский ЭМЭК "Флорентина"»
Другие районы	5,71	6,45	5,34	

$$FS_{в.н.п} = \text{Внешние НП}, \quad (1)$$

$$FS_{в.н.п} = FS - FS_{внеш.р.п} - FS_{внутр.р.п}, \quad (2)$$

где  $FS$  - сумма постоянных расходов предприятия;

$FS_{в.н.п}$  - сумма внешних неотложных платежей предприятия;

$FS_{внеш.р.п}$  - сумма внешних реструктурируемых платежей предприятия;

$FS_{внутр.р.п}$  - сумма внутренних (реструктурируемых) платежей предприятия;

3) расчет объема реализации продукции, соответствующего точке начала кризиса (3):

$$V_{т.н.к} = FS_{в.н.п} / P, \quad (3)$$

где  $V_{т.н.к}$  - объем реализации продукции, соответствующий началу глубокого кризиса на предприятии;

$P$  - цена единицы продукции;

4) расчет запаса кризисной устойчивости (4)

$$Z_{к.у} = V_{безубыточности} - V_{т.н.к}, \quad (4)$$

где  $Z_{к.у}$  - запас кризисной устойчивости;

$V_{безубыточности}$  - объем производства продукции в точке безубыточности;

$V_{т.н.к}$  - объем производства продукции в точке начала кризиса.

Предлагаемый подход был апробирован нами на примере крупнейших предприятий масложировой промышленности АПК Краснодарского края.

Структура производства растительного масла в городах и районах Краснодарского края охарактеризована в таблице<sup>5</sup>.

Как видно из приведенных данных, основными городами и районами Краснодарского края, в которых производится растительное масло, яв-

ляются города Армавир, Краснодар, Кропоткин, районы Кореновский, Лабинский и Усть-Лабинский, на их долю в 2008 г. приходилось 94,66% производства продукции.

Крупнейшими промышленными предприятиями отрасли в регионе в 2008 г. были: ОАО "МЖК Армавирский", ОАО "Краснодарский МЖК", ООО "Завод по экстракции растительных масел", ООО "Лабинский МЭЗ" (принадлежат агропромышленному холдингу "Юг Руси"), ЗАО "РПК Кореновский", ОАО «Усть-Лабинский ЭМЭК "Флорентина"» (группа компаний "Русские масла", единственное предприятие в России по переработке кориандра и производству эфирного масла).

Анализируемые предприятия характеризовались умеренной зависимостью от учреждений финансово-кредитной сферы и сравнительно небольшим уровнем внешних неотложных платежей. На одном из предприятий эти платежи вообще отсутствовали. На остальных предприятиях точка начала кризиса составляла от 16 до 26% от точки безубыточности, что свидетельствовало о достаточном запасе кризисной устойчивости анализируемых предприятий. В то же время прогноз потребности в финансовых ресурсах на закупку урожая сельскохозяйственного сырья 2009 г. указывал на необходимость дальнейшей активной деятельности по укреплению финансового положения анализируемых предприятий и поиску дополнительных источников финансовых ресурсов.

Поступила в редакцию 03.08.2009 г.

<sup>5</sup> Производство основных видов промышленной продукции Краснодарского края 1995 - 2008 / Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики. Краснодар, 2009. С. 23.