

УПРАВЛЕНИЕ НЕДВИЖИМОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ПРОЦЕДУРАХ БАНКРОТСТВА

Т. Н. Никулина

*Астраханский государственный технический университет,
г. Астрахань (Россия)*

На сегодняшний день рыночные отношения в России направлены на создание эффективной экономики, обеспечивающей высокий уровень и качество жизни населения; достойное участие отечественных предприятий в мировой экономике. Одним из основных факторов, способствующих достижению указанных целей, является формирование и развитие системы предупреждения и управления предприятием на процедурах банкротства – антикризисного управления. Кризисные ситуации возникают на всех стадиях жизненного цикла предприятия. Реализация совокупности антикризисных процедур начинается лишь на определенном этапе жизненного цикла – в условиях резкого спада, характеризующегося, как правило, неплатежеспособностью предприятия. В то же время процедуры антикризисного управления, призванные нейтрализовать последствия возникновения кризисных ситуаций, применяются на всех стадиях жизненного цикла предприятия. В этой связи вопросы управления недвижимостью предприятий, по отношению к которым применяются процедуры банкротства, приобретают особую актуальность.

Появление в России значительного числа предприятий, находящихся в состоянии кризиса, обуславливает необходимость активизации системы антикризисного управления заключающейся в одновременном преодолении хаотичности внутреннего состояния и внешней деятельности предприятий, а также повышении предсказуемости их функционирования. Поскольку поведение предприятия в условиях кризиса обладает существенной спецификой, то и антикризисное управление в значительной мере отличается от традиционного. В связи с этим возникает объективная потребность анализа деятельности кризисных предприятий для выявления причин возникновения кризисных ситуаций и эффективного управления ими. Особенно возрастает значение диагностики и профилактики возникновения кризиса на предприятии как основы эффективного антикризисного управления и эффективного управления его имущественным комплексом.

В рыночной экономике в нашей стране особое значение приобретают вопросы практического применения современных инструментов и методов

менеджмента, позволяющих повысить социально-экономическую эффективность производства. Таким образом, предприятиям нужен кардинально новый подход в управлении – антикризисное управление.

Следует отметить, что из наиболее предпочтительных и возможных к реализации в краткосрочном периоде антикризисных мер формируется вариант антикризисной программы с учетом баланса интересов руководства, акционеров и кредиторов предприятия.

В этой связи, по мнению автора, в условиях рыночной экономики создание системы антикризисного управления необходимо не только на этапе кризиса на предприятии, но и задолго до его наступления.

Следовательно, антикризисное управление должно опережать и предотвращать неплатежеспособность и несостоятельность предприятия и определяться, по мнению автора, как деятельность, характеризуемая повышением интенсивности применения средств и методов в организации, необходимых для преодоления угрожающей ее существованию ситуации и разработки новой стратегии развития.

Необходимо отметить, что в случае наступления кризисной ситуации нужны соответствующие: механизм, меры, направленные на поиск путей выхода из кризиса.

Таким образом, процесс антикризисного управления предполагает создание комплексной системы превентивного управления кризисами, которая представляет собой:

- блок мероприятий по отслеживанию внешних и внутренних процессов и факторов для того, чтобы заблаговременно оценить возможность наступления кризиса;
- анализ потенциальных и протекающих кризисных ситуаций;
- выбор и оценка противодействий и потенциала;
- выбор и назначение руководителей, ответственных за разработку и реализацию антикризисной программы.

В большинстве случаев механизм антикризисного управления предприятием рассматривается как совокупность следующих основных подсистем:

- подсистема диагностики финансового состояния и оценки развития бизнеса;
- подсистема маркетинга;
- подсистема антикризисной инвестиционной политики;
- подсистема управления персоналом;
- подсистема производственного менеджмента;
- подсистема организации реорганизации или ликвидации предприятия.

В процессе реализации системы антикризисного управления необходимо учитывать всю совокупность факторов, влияющих на возникновение кризиса на предприятии.

Таким образом, антикризисное управление базируется как на общих закономерностях, присущих управленческим процессам, так и на специфических особенностях, связанных с осуществлением антикризисных процедур.

Существующий в практике традиционный подход к антикризисному управлению подразумевает отделение понятия антикризисного управления от понятия банкротства, в то время как процедуры банкротства являются одним из элементов системы антикризисного управления.

Банкротство выступает как один из важнейших институтов любой рыночной экономики. Его механизм определяется законом о банкротстве.

По мнению автора, системе антикризисного управления акцент должен делаться на мероприятия по диагностике, предупреждению кризиса на предприятии и процедуры банкротства рассматриваются как элемент всей системы.

Учитывая нашу российскую действительность можно констатировать, что механизм антикризисного управления запускается слишком поздно для того, чтобы в будущем реабилитировать предприятие.

Если применять санационные процедуры банкротства на ранних этапах развития кризисной ситуации, то это в значительной степени снизит риск ликвидации предприятия.

Особенность антикризисного управления проявляется в объединении в систему диагностики, предупреждения кризиса, стратегии реструктуризации и применения нестандартных методов в управлении персоналом. С этих позиций антикризисное управление представляется как конструктивная реакция на выявленные в результате диагностики изменения, угрожающие банкротством или нарушением нормального функционирования.

Для высшего руководства и собственников предприятия диагностика есть средство получения достоверной качественной информации о его реальных возможностях на начальной стадии экономического кризиса и основой для введения в действие особых методов и механизмов менеджмента. Опираясь на результаты диагностических и превентивных исследований различных сторон деятельности предприятия, менеджеры и собственники имеют возможность приступить к разработке рефлексивной модели антикризисного управления своим предприятием. Диагностика позволяет выявлять причинно-следственные связи в дисфункциях менеджмента, а затем переходить к построению объективной и прогнозной моделей функционирования и развития предприятия, осуществляя при этом предупреждение его банкротства.

Любое предприятие есть система потому, что состоит из взаимосвязанных элементов, связей, отношений и представляет собой целостность.

Система может находиться в устойчивом либо в неустойчивом состоянии. Процессы развития системы цикличны и не все процессы управляемы. Нарастание сложности организации и производства требует реконструкции управления, его опережающего развития.

Управление сложными системами априори является антикризисным на всех этапах функционирования и развития, а умение предвидеть, распознать приближающийся кризис, который тоже нельзя рассматривать как статичное состояние, должно определять эффективность управленческих решений. Таким образом, антикризисное управление можно определить как систему управленческих мер и решений по диагностике, предупреждению, нейтрализации и преодолению кризисных явлений и их причин на всех уровнях экономики. Оно должно охватывать все стадии развития кризисного процесса, в том числе и его профилактику, предупреждение.

Система антикризисного управления обладает свойствами, которые придают особый механизм управлению: гибкость и адаптивность, способность к диверсификации и своевременному ситуационному реагированию, а также возможность эффективно использовать потенциал предприятия и неформальные методы управления. Эти особенности механизма антикризисного управления обусловлены задачами, которые решает диагностика: своевременное распознавание симптомов, факторов и причин приближающегося кризиса, классификация его и выработка мер, которые необходимо принять.

Таким образом, в условиях рыночной экономики создание системы антикризисного управления необходимо не только на этапе кризиса на предприятии, но и задолго до его наступления, а процесс формирования и развития системы антикризисного управления должен основываться на анализе деятельности предприятия, выявлении причин и факторов возникновения кризисных ситуаций, диагностике вероятности наступления кризиса и разработке комплекса мер по предупреждению или ликвидации кризиса на предприятии.

Обобщая опыт предприятий в сфере антикризисного управления, можно сделать вывод, что руководители предприятий имеют в своем распоряжении достаточно инструментов, позволяющих принять меры по предупреждению кризисных явлений на предприятиях, своевременно продиагностировать ситуацию и разработать систему мер по выходу из кризиса или его предотвращению.

Эффективность использования тех или иных методических подходов к формированию и развитию антикризисного управления находится в зависимости от этапа развития кризиса. На первом этапе кризиса, когда происходит снижение рентабельности и объемов продаж, выбор возможных методов антикризисного управления широк. Подвергнув анализу источника кризиса, можно использовать любой из перечисленных выше методических подходов.

Автор рекомендует применять такие процедуры как финансовое оздоровление, внешнее управление и наблюдение. Ведь именно они не несут никаких отрицательных последствий в деятельности предприятия, а помогают руководству в достижении стратегических планов, т. е. в дальнейшем выживании организации.

По мере развития кризисных тенденций, пространство возможных путей вывода организации из кризиса снижается. Так, на втором этапе, когда производство приносит убытки, наиболее эффективными представляются экономические методы (снижение себестоимости продукции, оптимизация налоговых выплат и другие) и организационные (реструктуризация, отказ от убыточных подразделений). Третий этап требует использования методов финансового оздоровления. На четвертом этапе необходимо вводить внешнее управление, если его технологии не позволят восстановить платежеспособность в установленные законом сроки, начинается конкурсное производство [1].

Таким образом, в основе антикризисного управления должны лежать поиск и активное использование новых форм, методов, приемов, сфер бизнеса. Ориентация на один лишь быстрые финансовые мероприятия обеспечивают краткосрочную экономическую эффективность предприятия.

Правильный учет приведенных особенностей управления предприятием в кризисной ситуации способствует существенному повышению качества менеджмента, что, в свою очередь, оказывает решающее влияние на результаты деятельности предприятия.

Решающее влияние на состояние предприятий оказывает уровень управления ими, способность их руководителей, специалистов, управляющих прогнозировать изменения экономической ситуации, конъюнктуры, выработать и реализовывать решения, способствующие быстрой адаптации предприятия к динамично меняющейся внутренней и внешней среде.

На многих предприятиях уровень менеджмента объективно не может быть высоким, соответствующим требованиям рыночной экономики, так как и содержательная подготовка руководителей всех уровней, специалистов, и опыт их деятельности были ориентированы на другие условия.

Вместе с тем, многие руководители постигли искусство управления в изменившейся ситуации, благодаря чему возглавляемые ими предприятия сумели выйти из кризисной ситуации, успешно и динамично развиваются.

Кризисные ситуации в условиях рыночной экономики могут возникать на всех стадиях жизненного цикла предприятия: в какие-то краткосрочные моменты оно может даже не обеспечивать прибыльность деятельности. Такие эпизодические ситуации устраняются с помощью оперативных и экстренных мер. При системной неэффективности предприятия в целом экономический кризис может завершиться соответствующими процедурами банкротства.

Таким образом, можно сказать, что современные рыночные отношения диктуют новые условия хозяйствования для субъектов экономики (предприятий). Сегодня мы говорим о структурных изменениях в системе производственного и финансового менеджмента, которые в свою очередь сопряжены с изменениями в отношениях собственности и определенных тенденций банкротства и управление недвижимостью данных предприятий.

Литература

1. Ковалев, А. И. Анализ финансового состояния предприятия / А. И. Ковалев, В. П. Привалов. – Изд. 3-е, исправл., доп. – М. : Центр экономики и маркетинга, 1999. – 216 с.