

УДК 658:330.33.01  
DOI

## СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ РЕСУРСОВ ПРЕДПРИЯТИЯ В КРИЗИСНОЙ СИТУАЦИИ

Исакова М.Н.

*Среднерусский институт управления – филиал Российской академии народного хозяйства  
и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Орел,  
e-mail: burceva.margarita@yandex.ru*

Цель работы заключается в изучении влияния стратегического анализа и эффективности использования ресурсов предприятия на возможности его выхода из кризисной ситуации. Антикризисное управление позволяет организации вовремя увидеть сложности в функционировании и развитии, предпринять меры по устранению негативных моментов. Существует множество антикризисных стратегий развития, способствующих устойчивому развитию предприятий. При проведении стратегического анализа используются определенные методы оценки ситуации: интегральная оценка, корреляционный анализ, SWOT-анализ. Меры по выводу экономического субъекта из кризиса делятся на стратегические, тактические и оперативные. Существуют определенные критерии отбора методов оздоровления компаний. Сюда входят ликвидность, финансовая устойчивость, рентабельность, а также показатели, характеризующие производственный и рыночный потенциалы. Основной целью использования ресурсов является достижение результативности и прибыльности организации. Ресурсы служат важной составной частью любого производственного процесса. Неудовлетворительные параметры производственного и рыночного потенциала говорят о глубоком кризисе предприятия. При этом необходимо использовать все возможные методы финансового оздоровления организации. Существует определенный алгоритм эффективного оздоровления компании. Этапы оздоровления фирмы могут включать устранение внешних факторов банкротства, принятие локальных мер по оздоровлению и формирование стабильной финансовой основы. В результате, необходимо устранять экономические предпосылки несостоятельности предприятия, а также от проводимых антикризисных мероприятий зависят будущее предприятия, его потенциал и конкурентоспособность.

**Ключевые слова:** кризис, управление, стратегия, финансы, оздоровление

## STRATEGIC ANALYSIS AND EFFICIENCY OF THE USE OF ENTERPRISE RESOURCES IN A CRISIS SITUATION

Isakova M.N.

*Central Russian Institute of Management – branch of the Russian Academy of National Economy  
and Public Administration under the President of the Russian Federation, Orel,  
e-mail: burceva.margarita@yandex.ru*

The purpose of the work is to study the impact of strategic analysis and the efficiency of the use of enterprise resources on the possibilities of its recovery from a crisis situation. Crisis management allows an organization to see the difficulties in functioning and development in time and take measures to eliminate negative aspects. There are many anti-crisis development strategies that contribute to the sustainable development of enterprises. When conducting a strategic analysis, certain methods of assessing the situation are used: integral assessment, correlation analysis, SWOT analysis. Measures to bring an economic entity out of crisis are divided into strategic, tactical and operational. There are certain criteria for the selection of methods for improving the health of companies. This includes liquidity, financial stability, profitability, as well as indicators characterizing production and market potential. The main purpose of using resources is to achieve the effectiveness and profitability of the organization. Resources are an important part of any production process. Unsatisfactory parameters of production and market potential indicate a deep crisis of the enterprise. At the same time, it is necessary to use all possible methods of financial recovery of the organization. There is a certain algorithm for effective recovery of the company. The stages of the company's recovery may include the elimination of external bankruptcy factors, the implementation of local recovery measures and the formation of a stable financial basis. As a result, it is necessary to eliminate the economic prerequisites for the insolvency of the enterprise, as well as the future of the enterprise, its potential and competitiveness depend on the ongoing anti-crisis measures.

**Keywords:** crisis, management, strategy, finance, recovery

### Введение

Под антикризисным управлением принято понимать управление с целью предвидения опасности возникновения кризиса, предполагающее проведение анализа его симптомов, мероприятий по уменьшению

негативных последствий наступления кризиса, и использование набора его факторов с целью дальнейшего развития. Уход с рынка организаций-банкротов является непременным условием для эффективного функционирования рыночной модели хозяйствования. Но предотвратить наступление

банкротства, обеспечить длительное процветание предпринимательских структур – это задача намного более сложная и важная.

**Цель исследования.** На современном этапе стремительно развиваются кризисные явления в экономике РФ, которые вызывают повышение риска банкротства субъектов хозяйствования. Вследствие этого возникает потребность в принятии своевременных управленческих решений в условиях нарастающих рисков и неопределенности факторов внутренней и внешней среды на микроуровне, для чего требуется хорошо отлаженная система по разработке стратегии по выводу того или иного предприятия из состояния кризиса.

### Материал и методы исследования

Антикризисная стратегия – это стратегия, нацеленная на совершенствование поведения бизнеса при наличии спада в отрасли, при устойчивом уменьшении главных финансовых параметров деятельности и угрозы наступления банкротства [1, с. 217].

Представим виды антикризисных стратегий.

1. Защитные антикризисные стратегии:

- сокращение затрат;
- закрытие структурных подразделений;
- сокращение кадрового состава;
- снижение объемов производства и продаж.

2. Наступательные антикризисные стратегии:

- применение активного маркетинга, высоких цен;
- применение резервов;
- модернизация процесса производства и продаж;
- развитие менеджмента.

Практическое воплощение системы, связанной с ранним обнаружением финансового кризиса и борьбой с ним, подразумевает создание теоретически обоснованной методики с отображением современных требований [2, с. 149].

При проведении фундаментального анализа применяются следующие методы.

1. Интегральная оценка угрозы наступления банкротства экономического субъекта, которая базируется на использовании зарубежных методик прогнозирования вероятности, связанной с наступлением банкротства организации.

2. Корреляционный анализ – предполагает применение для установления уровня действия отдельных факторов на специфику кризиса в организации с помощью построения одно- или многофакторных корреляционных моделей. По результатам проведенной оценки отдельные факторы

[3, с. 215] упорядочиваются согласно уровню их негативного влияния на финансовые позиции организации.

3. SWOT-анализ представляет собой анализ четырех групп факторов, которые влияют на компанию: сильные стороны (strengths), слабые стороны (weaknesses), возможности (opportunities) и угрозы (threats). SWOT-анализ используют для принятия решений о дальнейшем развитии компании (например, в случаях, когда нужно выйти из стагнации, вывести на рынок новый продукт или освоить другой вид деятельности).

Антикризисный процесс на практике реализуется благодаря комплексу методов кризис-менеджмента и антикризисных процедур относительно функционирования экономических субъектов (рисунок) [4].

В сегодняшней все более ужесточающейся рыночной конкуренции предприятиям становится все труднее завоевывать расположение и интерес потребителей. Сознание потребителей часто оказывается перегружено множеством различных рекламных сообщений для разнообразных товаров и услуг. В этой ситуации естественной реакцией потребительского сознания является защита себя фильтрацией от поступающей к ним информации. В современном мире – мире вечной конкуренции и быстро растущих предприятий [5] – становится все сложнее и сложнее завоевывать внимание потребителей. А грамотно выстроенная и выполненная стратегия обеспечивает огромный процент успеха для бизнеса.

Анализ внешней среды может служить инструментом, позволяющим разработать стратегии, которые будут контролировать внешние факторы по отношению к организации для того, чтобы своевременно предупредить предполагаемые угрозы, воспользоваться потенциальными возможностями, выявить пути развития. Внешняя среда для любой фирмы является стихийным и, в некоторой мере, неуправляемым фактором воздействия на ее эффективную деятельность [6, с. 115]. В современном мире происходит непрерывное развитие человечества, что позволяет быть более мобильными, проще справляться с негативным воздействием среды. Ее влияние не так критично сказывается на жизнеспособности фирм и предприятий в сравнении с предыдущими столетиями. Но постоянно растущая конкуренция отнимает возможность лишней раз допускать ошибки в принятии решений и разработке планов действий. Руководство организации обязано стратегически верно проводить анализ внешней среды для разработки ситуационного плана на случай возникновения непредвиденных обстоятельств [7, с. 94].



*Мероприятия по выводу экономического субъекта из кризиса*

Уровень несостоятельности субъекта хозяйствования определяется на базе параметров оценки его экономико-финансового положения. Группы параметров формируют критерии использования в экономическом субъекте методов финансового оздоровления. В виде критериев отбора методов оздоровления выступают следующие группы параметров:

1) группа параметров, которые характеризуют внешние признаки:

- параметры оценки структуры бухгалтерского баланса – коэффициенты ликвидности;
- коэффициенты финансовой устойчивости;

2) группа параметров, которые характеризуют эффективность менеджмента, – это показатели рентабельности;

3) группа показателей, которые характеризуют производственный и рыночный потенциал:

- параметры состояния производства и продаж;
- параметры состояния и применения ресурсов производства: кадры, производительность труда, коэффициент износа

основных средств, фондоотдача, фондоемкость, показатели оборачиваемости.

В результате диагностики экономико-финансового положения:

- устанавливается возможность для сохранения и применения производственного и рыночного потенциала субъекта хозяйствования;
- принимается управленческое решение о сохранении экономического субъекта или об использовании ликвидационных процедур.

#### **Результаты исследования и их обсуждение**

Обеспечение динамичного развития российской экономики на инновационной основе невозможно без рационализации системы управления финансовыми ресурсами хозяйствующих субъектов. Дефицит финансовых ресурсов влечет за собой формирование и рост задолженностей перед партнерами, инвесторами, собственным персоналом, финансовыми институтами, что негативно влияет на дальнейшее функционирование предприятия и возможности расширения производственных мощностей.

Предприятие является сложной экономической системой, формирование финансовых ресурсов которой создает поддержку для устойчивого развития, достижения новых, более высоких показателей. Цель финансовой стратегии состоит в том, чтобы обеспечить наличие достаточного и регулярного поступления средств для удовлетворения текущих и будущих потребностей организации. Чем эффективнее управление финансами в компании, тем больше получится максимизировать получение дохода и его использование. Чтобы машина управления финансами работала в полную силу, она должна быть хорошо смазана [8, с. 301].

Финансовый менеджмент, или планирование, представляет собой ту часть бизнес-плана, которая сосредоточена на использовании финансовых данных и прогнозов, чтобы поместить остальную часть плана в контекст. Таким образом, смысл финансового управления заключается в прогнозировании финансовых показателей компании в будущем. Эта функция основана на трех фундаментальных практиках:

- прогнозирование финансовых показателей;
- стресс-тестирование основных исходных данных, необходимых для роста;
- подготовка к требованиям капитала, которые нужны бизнесу.

Более того, финансовый менеджмент не должен фокусироваться на краткосрочной перспективе; это дальновидный подход, в котором приоритет отдается долгосрочному росту для обеспечения устойчивого финансового будущего [9, с. 297].

Решение вопроса о времени и о вариантах использования финансовых ресурсов с целью максимальной эффективности деятельности предприятия является важнейшей задачей управления финансово-хозяйственной деятельностью. Грамотное управление финансами – залог финансовой устойчивости и недопущения риска наступления банкротства. На этом пути необходимо владеть важнейшими экономическими категориями, такими как деловая активность, ликвидность, платежеспособность, кредитоспособность предприятия, а также уметь оценить все сказанное согласно методикам и моделям. Своевременное выявление «узких» мест, проблем и намечающихся нарушений финансового состояния является основой принятия грамотных управленческих решений с целью корректировки ситуации [10].

Вышеуказанные мероприятия невозможны без проведения всестороннего анализа финансово-экономического состояния хозяйствующего субъекта. Подобная процедура является неотъемлемой управлен-

ческой деятельностью и должна осуществляться в ежедневном режиме с целью формирования не только текущих, но и стратегических планов компании [11, с. 114].

Помимо оценки общего состояния организации, важно понимать и эффективность использования всех ее ресурсов, поскольку именно они являются движущей силой процесса труда, производства, управления. Комплексный подход к повышению качества оценки эффективности использования ресурсов позволит принимать оптимальные решения по совершенствованию механизма и процесса производства, в результате чего повысятся прибыльность и рентабельность предприятия. Именно грамотное управление ресурсами предприятия, даже информационными, является залогом выживаемости в современном мире.

Основной целью использования производственных ресурсов на предприятии служит выполнение установленных планов и программ с целью максимизации прибыли. Это возможно только в случае обеспечения бесперебойного процесса производства, минимизации имеющихся затрат, максимального выхода готовой продукции из имеющихся ресурсов.

Именно эффективность использования имеющихся ресурсов, особенно ограниченных, является фактором достижения конечной результативности любого хозяйствующего субъекта. Этот факт и определяет важность всесторонней оценки показателей использования ресурсов компании на всех стадиях производственного процесса, включая принятие решения о начале производства и заканчивая решением о прекращении детальности [12, с. 278].

Существует множество различных подходов к оценке любой стадии использования ресурсов, финансово-экономической деятельности или потенциального риска банкротства [13, с. 56].

Классификация финансовых ресурсов предприятий основывается на выделении, систематизации и группировании наиболее существенных и распространенных критериев признаков, использование которых позволит повысить эффективность управления финансовыми ресурсами предприятий на разных стадиях их непрерывного движения и трансформации в процессе кругооборота инвестированного в активы капитала в системе воспроизведения [14].

Таким образом, ресурсы предприятия, будь то производственные или экономические, являются важной составляющей процесса создания продукции. Эффективность их использования представляется важнейшим показателем результативности дея-

тельности компании в целом. Поэтому своевременное выявление имеющихся проблем и принятие рациональных управленческих решений являются залогом выживаемости в условиях острой конкуренции [15].

### Выводы

Неудовлетворительные значения параметров производственного и рыночного потенциала говорят о глубочайшем кризисе и требуют, при сохранении субъекта хозяйствования, последовательного использования всех методов финансового оздоровления. Алгоритм их отбора на базе представленных ранее критериев состоит из следующих этапов.

Этап I. Устранение внешних факторов наступления банкротства. Цель использования методов этапа состоит в доведении коэффициента покрытия и обеспеченности собственным оборотным капиталом до рекомендуемого значения. Использование оперативных методов по осуществлению финансового оздоровления необходимо и для прибыльных, финансово устойчивых экономических субъектов, обладающих внешними признаками банкротства.

Этап II. Проведение локальных мер по улучшению финансового положения. Цель использования этих методов состоит в обеспечении устойчивых финансовых позиций экономического субъекта в среднесрочной перспективе, которые проявляются в стабильности поступления выручки от продаж, в необходимом уровне ликвидности баланса, в росте рентабельности продаж минимум до 3–5%. При использовании методов этапа проводится оценка возможностей, связанных с привлечением дополнительного объема внутренних финансовых источников. К ним относятся продажа лишних высоколиквидных активов, снижение издержек до минимально приемлемого уровня, осуществление энерго- и ресурсосберегающих мер.

Этап III. Формирование стабильной финансовой основы. Для использования методов финансового оздоровления III этапа требуется привлечь дополнительные инвестиционные ресурсы. Цель долгосрочных методов осуществления финансового оздоровления состоит в обеспечении устойчивых финансовых позиций экономического субъекта в долгосрочном аспекте – формировании оптимальной структуры активов и пассивов и финансовых итогов, устойчивости финансовой системы экономического субъекта к негативным внешним проявлениям.

Эффективность использования мер оздоровления определяется с помощью финансового прогнозирования, позволяющего

сопоставлять разные варианты кризис-менеджмента, предупреждать нежелательные последствия реализации процедур, связанных с банкротством.

При выводе того или иного экономического субъекта из кризисного состояния нужно устранять экономические предпосылки, связанные с попаданием в данное состояние в перспективе, по этой причине программа вывода субъекта хозяйствования из кризиса должна базироваться на принципах разумности при оптимальном сочетании уровня риска и уровня надежности, ликвидности и доходности и т.д. От степени верности выбора стратегии мер по выводу экономического субъекта из кризисного состояния зависит его дальнейшая перспектива и потенциал.

### Список литературы

1. Антонов Г.Д., Иванова О.П., Тумин В.М., Трифонов В.А. Антикризисное управление организацией: учебник. М.: Инфра-М, 2018. 352 с.
2. Васин С.М., Шутов В.С. Антикризисное управление: учебное пособие. М.: Риор, 2018. 288 с.
3. Патласов О.Ю., Сергиенко О.В. Антикризисное управление в коммерческой организации: учебник. М.: Проспект, 2016. 416 с.
4. Бурдина А. Обоснование целесообразности использования государственночастного партнерства и кластерной формы организации в региональной антикризисной политике // РИСК. 2013. № 3. С. 47-52.
5. Махнорылова М.П. Автореферат диссертации по теме «Совершенствование форм государственного антикризисного регулирования на макро- и микроуровнях экономики». Ростов-н/Д., 2007. [Электронный ресурс]. URL: <https://geum.ru/ecaref/sovershenstvovanie-form-gosudarstvennogo-antikrizisnogo-regulirovaniya-na-makro-i-mikrourovnyah-ekonomiki.php> (дата обращения: 25.05.2024).
6. Зуб А.Т., Панина Е.М. Антикризисное управление организацией: учебное пособие. М.: Форум, 2018. 239 с.
7. Ивасенко А.Г., Никонова Я.И., Каркавин М.В. Антикризисное управление: учебное пособие. М.: КноРус, 2018. 208 с.
8. Коротков Э.М. Антикризисное управление. М.: Юрайт, 2020. 407 с.
9. Корягин Н.Д. Антикризисное управление. М.: Юрайт, 2020. 368 с.
10. Караева Ф.Е. Диагностика финансового механизма как инструмент антикризисного управления в организациях АПК // Известия Международной академии аграрного образования. 2021. № 57. С. 99-102.
11. Кочетков Е.П. Трансформация антикризисного управления в условиях цифровой экономики. Обеспечение финансово-экономической устойчивости высокотехнологичного бизнеса: монография. М.: Проспект, 2020. 328 с.
12. Кочеткова А.И. Антикризисное управление. Инструментарий. М.: Юрайт, 2020. 441 с.
13. Никулин К.А. Разработка стратегии антикризисного управления как основы экономической безопасности предприятия. М.: Литрес, 2020. 112 с.
14. Родивиллов Г.Г., Корнева Г.В. Применение методов финансирования предприятий в условиях нестабильности: возможности и ограничения // Финансовые рынки и банки. 2023. № 3. С. 58-62.
15. Петренко Н.Н., Демчук О.В. Актуальные проблемы стратегического управления предприятием на современном этапе // Теория и практика финансово-хозяйственной деятельности предприятий различных отраслей: сборник трудов II Национальной научно-практической конференции (Керчь, 27 октября 2020 г.) / под общ. ред. Е.П. Масюткина. Керчь: ФГБОУ ВО «КГМУ», 2020. С. 329-333.