

**Баран М. О.**

студент групи Ф-41,  
УО “Белорусский торгово-экономический  
университет потребительской кооперации”,  
г. Гомель, Республика Беларусь,  
saserkalie@mail.ru

**Сидоренко Ю. Ю.**

Канд. экон. наук, старший преподаватель  
кафедры банковского дела, анализа и  
аудита – научный руководитель,  
УО “Белорусский торгово-экономический  
университет потребительской кооперации”,  
г. Гомель, Республика Беларусь,  
ms.sidego@mail.ru

## **ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МЕТОДОВ САНАЦИИ В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ**

*У статті розглядаються можливості використання методів санації в антикризовому управлінні і поєднанні їх з застосуванням реінжинірингу і матриці стратегічного планування та аналізу.*

*Ключові слова: санація, матриця стратегічного планування та аналізу, реінжиніринг.*

Экономическая безопасность государства базируется на производительных силах, обеспечивающих материально-вещественную основу функционирования экономики любой страны, а для социально ориентированной экономики Республики Беларусь приобретает особое значение.

Согласно данным Верховного Суда РБ общее количество дел об экономической несостоятельности, находящихся в производстве экономических судов по состоянию на 01.10.2016, составило 3093 дела, в то

время как год назад рассматривалось всего 2232 таких дела. В производстве числятся 89 дел о банкротстве таких градо- и системообразующих организаций, как ОАО “Брестский завод бытовой химии”, ОАО “Витебский комбинат шелковых тканей”, ОАО “Гомельский авторемонтный завод”, ОАО Холдинг “Могилевоблпищепром” и другие [4]. Наблюдаемая негативная тенденция говорит об ухудшении эффективности деятельности субъектов хозяйствования и необходимости поиска новых методов антикризисного управления, в качестве которых могут быть использованы отдельные процедуры санации.

В соответствии с Законом “Об экономической несостоятельности (банкротстве)”, санация – это процедура конкурсного производства, применяемая в целях обеспечения стабильной и эффективной хозяйственной деятельности, восстановления платежеспособности должника [3].

Санацию организации целесообразно проводить в три этапа [5]:

1. Анализ кризисной ситуации, а также выявление причин возникновения неплатежеспособности;

2. Разработка и реализация оперативных мер, направленных на корректировку наиболее поддающихся воздействию сфер деятельности субъекта хозяйствования. При этом основные меры для восстановления платежеспособности субъекта хозяйствования можно разделить на две группы. Во-первых это мобилизация внутренних резервов предприятия (увеличение оборачиваемости капитала, снижение величины и оптимизация структуры затрат, поиск новых рынков сбыта и др.). Во-вторых, поиск внешних источников финансирования (привлечение личных средств учредителей, займов и кредитов и т. д.).

3. Разработка и реализация мер стратегического характера, которые направлены на существенные изменения деятельности организации в долгосрочной перспективе. На данном этапе можно применить разработанную Бостонской консалтинговой группой матрицу стратегического планирования и анализа, в которой вопросы стратегического развития

компанії совмещены с различными фазами жизненного цикла ее продукта.

По вертикальной оси матрицы откладывается скорость роста рынка, а по горизонтальной – относительная доля рынка, характеризующая конкурентоспособность компании, что позволяет проследить жизненный цикл продукта, на каждом этапе которого имеются свои особенности. Так, на стадии “Трудные дети” высокий деловой риск сочетается с низким финансовым риском, а денежные потоки отрицательные. На стадии “Звезда” деловой риск снижается, а денежные потоки становятся нейтральными. В этом периоде компания ориентируется на рост и рынок. Затем, наступает период максимальной прибыли и расцвета – стадия “Дойная корова”: компания доминирует в своей нише, риски снижаются до комфортного уровня, а денежные потоки становятся положительными. По мере устаревания продукта или бизнес-модели в целом наступает упадок в фазе “Неудачники”, на которой необходимо выводить из оборота товар или закрывать компанию в случае невозможности найти новые подходы и пути выхода из кризиса [1].

Одним из способов выхода организации из трудного финансового положения может быть реинжиниринг бизнес-процессов, который представляет собой фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование деловых процессов для достижения резких, скачкообразных улучшений главных современных показателей деятельности компании, таких, как стоимость, качество, сервис и темпы. То есть реинжиниринг предполагает коренную перестройку деятельности предприятия, что позволяет найти новую более эффективную бизнес-модель, и в результате повысить выживаемость предприятия [2].

Любое предприятие может оказаться в сложном финансовом положении, что требует выполнения целого комплекса мер, который обеспечит выход из сложной ситуации. Эти меры необходимо направлять как на повышение эффективности использования имеющегося имущества, так и на реализацию потенциальных возможностей по оптимизации источников

финансирования, поиску путей наиболее эффективного вложения привлекаемых ресурсов.

**Список использованных источников:**

1. Августинчик Д. Убить нельзя реанимировать [Электронный ресурс] / Д. Августинчик // Экономическая газета. – Режим доступа : <https://neg.by/novosti/otkrytj/ubit-nelzya-reanimirovat>. – Дата доступа: 01.10.2016.
2. Баринов В. А. Реинжиниринг бизнес-процессов: сущность и методология [Электронный ресурс] / В. А. Баринов // Элитариум. – Режим доступа : <http://www.elitarium.ru/reinzhiniring-biznes-process-kompanija-sotrudniki-rukovodstvo-izmenenija/>. – Дата доступа: 05.10.2016.
3. Закон РБ “Об Экономической несостоятельности (банкротстве)” [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://kodeksy-by.com/zakon\\_rb\\_o\\_bankrotstve.htm](http://kodeksy-by.com/zakon_rb_o_bankrotstve.htm). – Дата доступа - 03.10.2016.
4. Официальный сайт Верховного Суда Республики Беларусь [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://court.by>. – Дата доступа 03.10.2016.
5. Смольский, А. П. Финансовое оздоровление предприятий: порядок и способы действий – 2 / А. Смольский // Финансовый директор. – 2015. – № 8. – С. 16-23.

***M. Baran, Ju. Sidorenko. Use of readjustment techniques in crisis management.***

*Summary*

*The article deals with the possibility for the use of readjustment methods in crisis management and their combination with the use of reengineering and matrix of strategic planning and analysis.*

*Keywords: readjustment, the matrix of strategic planning and analysis, reengineering.*