

## **АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯМИ – СУБЪЕКТАМИ ВЭД**

*Водяная А.С.,  
обучающийся бакалавриата,  
Смелянская М.Е., ассистент  
кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности  
ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы  
при Главе Донецкой Народной Республики»*

**Постановка проблемы в общем виде.** Проблема изучения возможностей выживания в условиях экономического кризиса сегодня является одной из наиболее актуальных для всех субъектов хозяйствования. Анализ реальной экономической ситуации в Донецкой Народной Республике и за рубежом показывает, что кризисные ситуации становятся все более частыми. В условиях распространения глобализационных процессов в мире развивающиеся страны становятся наиболее уязвимыми в условиях кризиса, вызванного экономическими, финансовыми, технологическими и другими факторами. Учитывая это, предприятиям необходимо адаптироваться к любым условиям, которые создаются факторами окружающей среды, а внутренние управляемые факторы должны определять возможность антикризисной деятельности и адаптации компании.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Сущность и методы антикризисного управления исследуются в трудах таких зарубежных ученых, как Г. Бирман, Г. Бреле, Дж. Финнера, С. Шмидт, Р. Хит. Среди отечественных исследователей следует выделить: З.Е. Шершневу, В.А. Василенко, Я. Захарова, Л.А. Лигоненко, А. Грязнова, А.А. Быкова, Т.Н. Беляцкий и др. [3].

**Цель исследования.** Раскрытие основных аспектов сущности и практического применения мер антикризисного управления на предприятиях-субъектах ВЭД ДНР.

**Изложение материалов основного исследования.** Обоснование выбора антикризисных стратегий (корпоративной, функциональной и бизнес-стратегий) как основы осуществления антикризисного управления – это сложный процесс, основанный на учете множества взаимосвязанных разнонаправленных внешних и внутренних факторов. Тем не менее, еще более сложным процессом является реализация антикризисных стратегий, предполагающая сопряженное взаимодействие разнообразных методов, инструментов и технологий управления, обеспечивая при этом координацию и согласованность управленческих функций и минимизируя внутренние потери.

Исследование теоретико-методологических основ антикризисного управления предприятием позволило установить, что антикризисное управление представляет собой процесс применения форм, методов и процедур, направленных на финансово-экономическое, организационное, социальное оздоровление хозяйственной деятельности предприятия, обеспечение высокого уровня внутренней антикризисной устойчивости, своевременную корректировку вектора развития предприятия. Антикризисная стратегия развития является инструментом, использование которого позволяет решать основные задачи антикризисного управления.

В общем виде модель антикризисного финансового управления представлена на рис. 1.

К проблемам внутреннего характера, с которыми сталкиваются предприятия – субъекты ВЭД в Донецкой Народной Республике, можно отнести:

высокие таможенные и налоговые ставки;

высокие арендные платежи;

значительные расходы на транспортировку товара.

Это приводит к росту себестоимости продукции, уменьшению объемов выпуска продукции, падению выручки от реализации и чистой прибыли, и, как следствие, снижению платежеспособности и финансовой устойчивости предприятия.

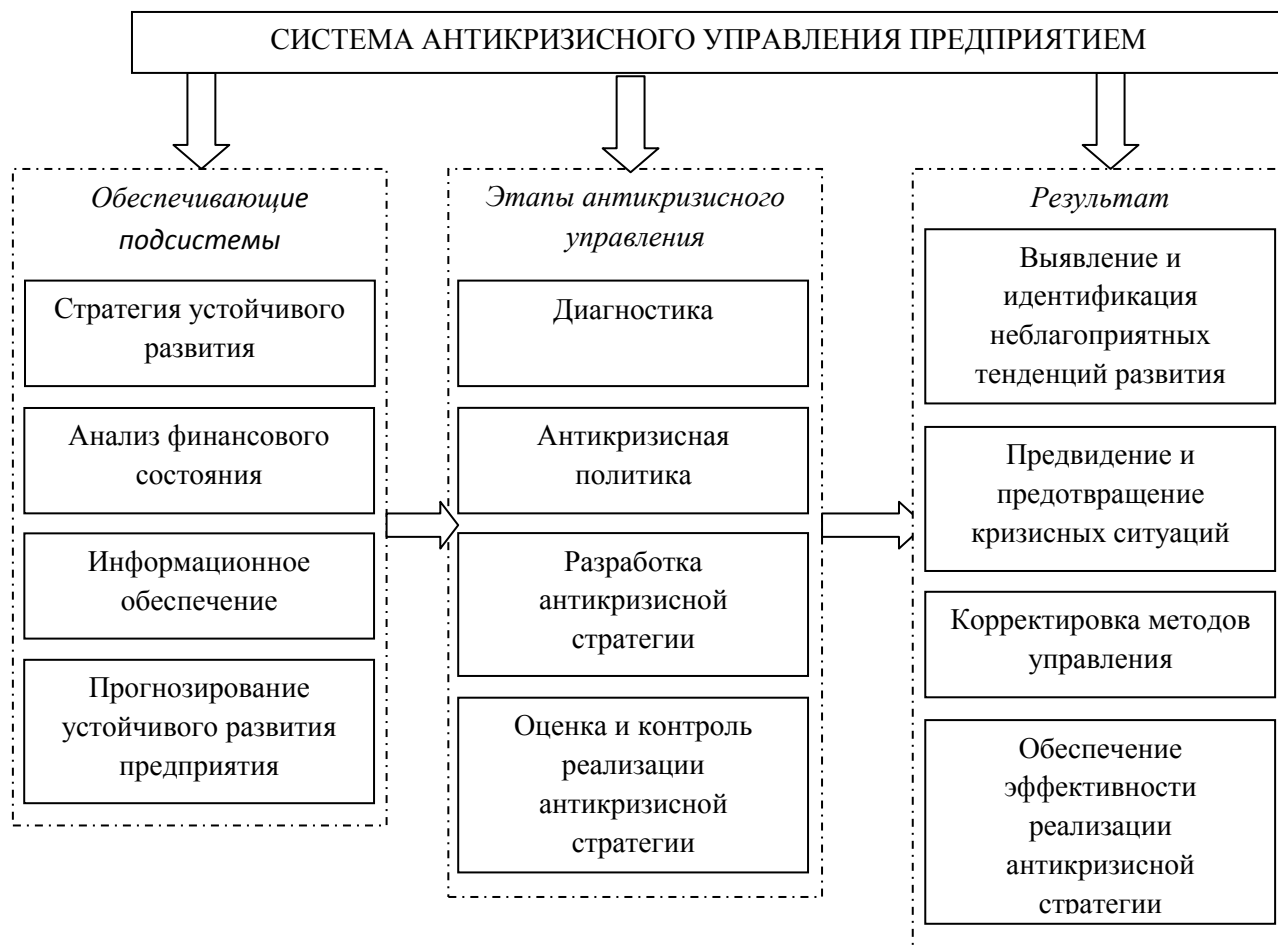


Рис. 1. Система антикризисного управления предприятием

Анализ и оценка практики управления позволили установить, что основные внешние факторы, которые создают проблемы предприятиям – субъектам внешнеэкономической деятельности в Донецкой Народной Республике (рис. 2).

Обозначенные проблемы дают возможность сформулировать приоритетные антикризисные мероприятия по совершенствованию управления предприятиями – субъектами ВЭД в Донецкой Народной Республике, направленные на поиск внутренних резервов для повышения

рентабельности и экономической эффективности их деятельности, а именно [4]:

1. проанализировать спрос на предоставление новых услуг, отвечающих возможностям предприятия;
2. вести активную коммерческую деятельность (например: маркетинг товаров других компаний);
3. снизить себестоимость продукции и накладные расходы на товары и услуги, производимые и реализуемые предприятием;
4. проводить постоянный поиск рынков для реализации товаров и услуг не только на территории ДНР, но и за ее пределами, например, на рынках Российской Федерации, Республики Осетия, Республики Абхазия и др.

отсутствие государственной поддержки предпринимательства	невозможность отнесения на валовые расходы всех понесенных затрат на ремонт основных средств	несформированность удобной электронной базы для доступа к необходимой информации
наличие административных барьеров на пути развития предпринимательства во внешнеэкономической деятельности	неправомерная корректировка таможенной стоимости, осуществляемая таможенным органом	отсутствие обратной связи властных структур в проблемных вопросах, в частности в адаптации к новому законодательству
отсутствие льгот по налогообложению	проблема таможенного оформления при ввозе товаров, которое характеризуется длительными временными рамками и др.	двойное налогообложение (в результате использования нормативов Украины в системе бухгалтерского учета при расчете базы налогообложения)
не налаженная работа банковской системы для расчетов с контрагентами, в частности с иностранными партнерами	высокие тарифы Центрального Республиканского Банка по обслуживанию	высокие ставки налога на прибыль и налога с оборота
слабая инвестиционная привлекательность		

Рис. 2. Основные внешние факторы негативного воздействия на деятельность предприятий-субъектов ВЭД в ДНР

Чтобы обеспечить производство и сбыт своей продукции, менеджменту предприятий – субъектов ВЭД рекомендуется внести изменения в ценовую политику посредством предоставления постоянным клиентам скидок, кредитов, возможности возврата денег на все виды проданной продукции (стимулирование продаж).

Снижение расходов на большинстве предприятий в Донецкой Народной Республике за счет пересмотра:

1) Стоимости аренды.

В настоящее время многие предприятия арендуют офисы, производственные цеха и склады. Необходимо проанализировать, насколько эффективно используется арендованное пространство. Очень часто бывают ситуации, когда склад заполнен всего на треть. Но в то же время вы продолжаете арендовать большие помещения «на случай увеличения производства». Вот только будет ли это увеличение? Кроме того, расположение помещений также важно. Нужно подумать, насколько важно, чтобы ваш склад находился в центре города. Ведь аренда подобных помещений на окраинах будет в несколько раз дешевле. То же самое касается офиса.

2) Введения повременно-премиальной оплаты труда для работников, что позволит снизить уровень постоянных затрат, так как повысит материальную заинтересованность работников в результатах их работы, улучшит систему материального стимулирования работников. И тем самым ускорит процесс работы предприятия [2].

3) Разработки ассортимента товаров, отвечающего потребностям покупателей. Важным фактором в организации торговли, который определяет уровень и рентабельность продаж, является соответствие ассортимента и номенклатуры товаров, продаваемых покупателям. Широкий ассортимент позволяет организации удовлетворить различные требования клиентов и соответственно увеличить продажи, но это связано с рядом трудностей. Организация должна постоянно следить за ассортиментом

продаваемых товаров, чтобы получать наибольшую прибыль. Это можно сделать путем сравнения выручки и общих затрат переменных и условных единиц.

4) Торговые отношения с поставщиками. В связи с необходимостью повышения качества коммерческой работы необходимо расширить сферу торговых отношений с поставщиками и производителями товаров, а также повысить эффективность и действенность договоров на поставку. Договорные поставки должны позитивно влиять на производство для увеличения выпуска потребительских товаров во всем мире, производить их из дешевого альтернативного сырья и формировать оптимальный ассортимент товаров в розничной сети. Также, руководителям предприятий необходимо устанавливать крепкие связи с поставщиками, чтобы получать скидки на товар, быструю доставку, и другие привилегии по сравнению со своими конкурентами [1].

**Выводы.** Таким образом, успешная реализация антикризисных мероприятий на предприятиях Донецкой Народной Республики будет возможна только при использовании комплексного подхода к определению кризисной ситуации, который предполагает использование специальных методов и приемов для управления процессами предотвращения, преодоления и ликвидации кризиса и направлен на повышение финансовой устойчивости и рентабельности.

#### **Список использованных источников**

1. Васин, С.М. Антикризисное управление: Учебное пособие / С.М. Васин, В.С. Шутов // – М.: Риор. – 2018. – 288 с.
2. Гореликов, К.А. Антикризисное управление: Учебник для бакалавров / К.А. Гореликов // – М.: Дашков и К. – 2016. – 216 с.
3. Жарковская, Е.П. Антикризисное управление: Учебник / Е.П. Жарковская, Б.Е. Бродский // – М.: Омега-Л. – 2017. – 400 с.

4. Распопов, В.М. Превентивное антикризисное управление: Учебное пособие / В.М. Распопов, В.В. Распопов// М.: Магистр. – 2017. – 384 с.