

ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗРАБОТКИ АНТИКРИЗИСНЫХ МЕРОПРИЯТИЙ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ РАДИОЭЛЕКТРОННОЙ ОТРАСЛИ

¹Пайдемирова Я.В., ¹Цуканова О.А.

¹ Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Санкт-Петербургский национальный исследовательский университет информационных технологий, механики и оптики», Санкт-Петербург, Россия (197101, Санкт-Петербург, Кронверкский пр., 49), e-mail: yanapaidemirova1991@gmail.com

В статье определены основные направления антикризисных мероприятий на предприятиях радиоэлектронной отрасли, которые могут быть использованы в отечественных организационно-правовых структурах. Для поддержания заданного уровня эффективности и недопущения кризиса требуются особые подходы в планировании, организации, мотивации персонала, постоянный мониторинг, анализ и контроль, в том числе с использованием успешного зарубежного опыта. Определение основных направлений антикризисных мероприятий и их применение на практике в сложившихся рыночных условиях актуально для значительного количества российских предприятий радиоэлектронной отрасли. Цель данной статьи состоит в том, чтобы выявить основные направления разработки антикризисных мероприятий, используемых в мировой практике, и адаптировать существующие методики антикризисного управления для отечественных предприятий. Результаты, полученные в ходе проведенного исследования, показали, что на отечественных предприятиях радиоэлектронной отрасли могут быть применены следующие антикризисные мероприятия: снижение себестоимости и всесторонняя экономия затрат; анализ и рационализация управленческих структур на предприятии; совершенствование кадровой политики; привлечение дополнительных источников финансирования; проведение функционально-стоимостного анализа для выявления путей более рационального использования ресурсов предприятия.

Ключевые слова: антикризисное управление, антикризисные мероприятия, методология антикризисного управления, радиоэлектронная отрасль, функционально-стоимостной анализ.

THE MAIN DIRECTIONS OF DEVELOPMENT ANTI-CRISIS MEASURES IN THE ENTERPRISES OF ELECTRONIC INDUSTRY

Paydemirova Y.V., Tsukanova O.A.

Saint-Petersburg State University of Information Technologies, Mechanics and Optics, Saint-Petersburg, yanapaidemirova1991@gmail.com

In the article defines the main directions of anti-crisis measures in the enterprises of electronic industry, which can be used in the national firms. To maintain a given level of efficiency and to avoid crisis require special approaches in the planning, organization, motivation, constant monitoring, analysis and control, including the use of successful international experience. Identification of key areas of anti-crisis measures and their application in practice in the current market conditions is important for a significant number of Russian enterprises of electronic industry. The purpose of this article is to identify the main directions of development anti-crisis measures used in the world practice, and to adapt existing methods of crisis management for national enterprises. The results obtained in the course of the study showed that domestic enterprises of electronic industry can be applied the following anti-crisis measures: reducing the cost and overall cost savings; the analysis and rationalization of administrative structures in the enterprise; the improvement of personnel policy; attraction of additional funding sources; conducting cost-benefit analysis to identify ways to make better use of the resources.

Keywords: crisis management, anti-crisis measures, methodology of crisis management, electronic industry, cost-benefit analysis.

Россия обладает на сегодняшний день богатой природно-ресурсной базой, относительно недорогой рабочей силой, развитым топливно-энергетическим комплексом. Такие преимущества должны создавать благоприятные условия для развития предприятий радиоэлектронной отрасли, однако, предприятия данной отраслевой составляющей имеют невысокий вклад в темпы роста ВВП РФ, низкую конкурентоспособность выпускаемых товаров. По

данным Департамента радиоэлектронной промышленности неэффективными являются более 18% хозяйствующих субъектов. В такой ситуации при росте количества неэффективных предприятий появляется необходимость придать традиционным приемам и методам антикризисный характер, который выражается в возможности предвидения кризиса, его смягчения и уменьшения негативных последствий.

Антикризисное управление – это процесс применения и разработки методов и процедур, направленных на социально-экономическое оздоровление финансово-экономической деятельности предприятия, на предупреждение кризисного состояния, на создание и развитие условий для эффективного выхода из кризисного состояния [1]. Антикризисное управление необходимо для недопущения кризиса, а также эффективного его преодоления.

На предприятиях радиоэлектронной отрасли в России наблюдается падение объемов производства, рост сумм убытков. Данные по основным показателям, отражающим состояние радиоэлектронной отрасли в России, представлены в таблице 1.

Таблица 1

Основные показатели состояния радиоэлектронной отрасли в России

Показатель	Год			
	2010	2011	2012	2013
Число убыточных организаций	304	275	333	279
Удельный вес убыточных организаций в процентах от общего числа организаций, %	21,1	21,2	19,7	18,9
Сумма убытка убыточных организаций, млн.руб.	12981	13446	12272	13940
Объем отгруженных товаров собственного производства, выполненных работ и услуг собственными силами, млрд. руб.	1132	1329	1482	1395
Индекс производства, в процентах к предыдущему году, %	118,9	111,9	106,4	99,0

Примечание. Таблица составлена на основе данных государственной статистики РФ [10].

В таблице 2 отражены основные финансовые показатели, отражающие состояние радиоэлектронной отрасли в России.

Таблица 2

Основные финансовые показатели состояния радиоэлектронной отрасли в России

Показатель	Год	
	2010	2011
Коэффициент текущей ликвидности	1,41	1,45
Кредиторская задолженность, млн.руб.	268179	340594
Дебиторская задолженность, млн.руб.	224432	276665
Затраты на производство и продажу продукции, млрд.руб.	760	950,3
Выручка от продаж, млн.руб.	841157	1072547

Примечание. Таблица составлена на основе данных государственной статистики РФ [9].

При анализе данных из таблиц 1 и 2 очевидно, что радиоэлектронная отрасль в России требует срочного антикризисного воздействия. Одной из проблем негативного состояния отрасли является низкий спрос на продукцию предприятий на внутреннем рынке, недостаток финансовых средств, изношенность оборудования.

Целью данной статьи является рассмотрение и анализ возможных антикризисных мероприятий для предприятий радиоэлектронной отрасли, их адаптация для отечественных организационно-правовых структур, рекомендации по реализации на практике.

Основная часть

В России в настоящее время на предприятиях радиоэлектронной отрасли могут быть применены следующие антикризисные мероприятия: снижение себестоимости и всесторонняя экономия затрат; анализ и рационализация управленческих структур; совершенствование кадровой политики; привлечение внешних источников финансирования; проведение функционально-стоимостного анализа, на основе результатов которого происходит ликвидация нерациональных бизнес-процессов.

В рамках мероприятий по *снижению себестоимости и всесторонней экономии затрат* изучаются резервы снижения себестоимости, в том числе: рационализации использования фонда заработной платы, контроль за использованием электроэнергии, водоснабжения. Снижение себестоимости продукции и, как следствие, ее цены, призвано способствовать росту объемов продаж отечественных товаров радиоэлектронной отрасли.

Снизить себестоимость продукции на предприятиях радиоэлектронной отрасли (которая является достаточно энергозатратной) целесообразно за счет более *экономного использования энергии*. Программа энергосбережения включает: проведение энергетических обследований; учет энергетических ресурсов; разработку мероприятий и энергосберегающих программ по следующим направлениям:

- электроснабжение и электропотребление;
- теплоснабжение и теплопотребление;
- вентиляция и кондиционированием воздуха [3].

Проблема использования данной возможности снижения издержек на отечественных предприятиях заключается в том, что у руководителей предприятий слабая заинтересованность к энергосберегающим процедурам. Это связано с наличием недостаточного количества высококвалифицированных рабочих, которые способны организовать работы по энергосбережению, отсутствием материальной заинтересованности персонала в экономии энергоресурсов, экономических стимулов у руководителей предприятий для организации таких работ. Также проблемой является низкий уровень информационной и экономической поддержки программ энергосбережения на государственном уровне.

Первым шагом в реализации программ энергосбережения на предприятиях радиоэлектронной отрасли должно стать назначение ответственного работника – энергетического менеджера, в должностные обязанности которого входит: организация минимизации энергетических затрат при обеспечении выпуска требуемого объема конечной продукции; выработка и поддержка методов стимулирования энергосбережения на предприятии (разработка мер материальной заинтересованности персонала, повышение уровня подготовки персонала в области энергосбережения, разработка инструкций). Мероприятия по энергосбережению позволяют решить проблемы эффективного использования энергоресурсов и снизить уровень затрат, связанных с энергообеспечением производства.

Следующим резервом снижения себестоимости в рамках антикризисных мероприятий является *рационализация использования фонда оплаты труда на предприятии*. Суть данного процесса заключается в том, чтобы свести количество персонала хозяйствующего субъекта к минимуму, но с сохранением качественного выполнения производственной программы с учетом повышения эффективности производства в целом. На данном этапе особое внимание уделяется производственной дисциплине, четкому выполнению и следованию стандартам бизнес-процессов хозяйствующего субъекта, мотивации персонала путем повышения заинтересованности в результатах труда, повышению квалификации и целевому обучению сотрудников. Все эти меры при грамотном управленческом подходе способствуют увеличению производительности труда, улучшению качества продукции, объемов ее реализации, прибыльности и, как следствие, уменьшают вероятность наступления кризисных явлений на предприятии.

Для оптимизации численности производственного персонала на предприятиях радиоэлектронной отрасли целесообразно использовать метод, основанный на определении доли участия в бизнес-процессах [4]. Данный подход заключается в том, что проводится детальная оценка вклада каждого подразделения предприятия в общий перечень бизнес-процессов. На основе результатов анализа определяется численность работников подразделения и уровень их квалификации для выполнения заданного объема работ. Такая рационализация численности персонала подразумевает сокращение ряда должностей, общего фонда оплаты труда и, как следствие, ведет за собой высвобождение дополнительных финансовых источников.

В рамках поиска источников снижения затрат на предприятиях радиоэлектронной отрасли целесообразно провести *анализ эффективности использования основных фондов*, в процессе которого проводится мониторинг загруженности помещений, выявляются слабо- или неиспользуемые производственные площади. Очевидно, что сдача в аренду отдельных помещений предприятия приносит дополнительный доход, а отказ от неэффективно аренду-

емых помещений позволяет высвободить финансовые средства и снизить общий уровень затрат.

Следующим антикризисным направлением мероприятий на предприятии является *анализ и рационализация управленческих структур*, в рамках которого проводятся следующие действия: для каждого структурного подразделения аппарата управления определяются функции и операции для сотрудников отдела; функции описываются, определяются затраты времени и необходимое количество людей на выполнение каждой из них; на основании полученных данных рассчитывается трудоемкость и определяется необходимая численность сотрудников путем деления суммарной трудоемкости на годовой фонд рабочего времени. После проведения данных процедур на предприятии появляется возможность с более высокой эффективностью использовать управленческий персонал.

На предприятиях радиоэлектронной отрасли предполагается большой объем управленческой работы, которая реализуется в рамках горизонтальных и вертикальных управленческих структур. Руководители высшего звена должны уделять достаточное количество внимания методике антикризисного управления на предприятии [2]. При этом следует проводить оценку работы команды менеджеров и в случае необходимости производить повышение квалификации, мотивировать внедрение инновационных идей, принципиально новых подходов. В ходе анализа управленческих структур следует упразднить дублирующие звенья в кадровой структуре управленческих систем.

Поиск и привлечение дополнительных источников финансирования хозяйственной деятельности предприятий радиоэлектронной отрасли также целесообразно рассматривать как один из способов преодоления негативных последствий кризисных ситуаций. Источники финансирования могут быть как внешние, так и внутренние. Предприятия радиоэлектронной отрасли являются достаточно капиталоемкими, поэтому целесообразно рационально использовать амортизационные отчисления как внутренний источник финансирования, который при этом расходуется в соответствии с его экономической сущностью.

В качестве внешнего источника финансирования могут выступать средства, полученные при использовании механизма частно-государственного партнерства. Взаимоотношения в рамках подобного сотрудничества регулируются государственными программами. Так, программа «Стратегия развития электронной промышленности России на период до 2025 года» предполагает поддержку крупных предприятий радиоэлектронной отрасли с целью повышения конкурентоспособности, качества и современности разработок [8]. Данная поддержка выступает в качестве дополнительного источника капитала и способствует преодолению кризисных тенденций. Проектное кредитование, основой которого является идея финансирования инвестиционных проектов за счет доходов, которые принесет создаваемое или

реконструированное предприятие в будущем, тоже является дополнительным источником финансирования. В этой области корпорация «Роснано» оказывает содействие реализации государственной политики в сфере нанотехнологий и радиоэлектроники. «Роснано» финансирует проекты на начальной стадии коммерциализации и развития бизнеса.

Способствовать преодолению кризисных явлений на предприятиях, повышать их экономическую эффективность хозяйственной деятельности призван механизм частного-государственного партнерства в рамках «особых экономических зон». Федеральный закон «Об особых экономических зонах в Российской Федерации» регулирует процесс предоставления льгот предприятиям определенных отраслевых составляющих. Для предприятий радиоэлектронной отрасли в России «особые экономические зоны» действуют для Калининградской области, на территории Татарстана, Томска, Санкт-Петербурга, Москвы (Зеленограда) и Дубны (Московская область).

Функционально-стоимостной анализ, на основе результатов которого происходит ликвидация нерациональных бизнес-процессов, следует использовать для преодоления негативных последствий кризисных ситуаций в организационно-правовых структурах. Функционально-стоимостной анализ представляет собой метод системного исследования объекта анализа, направленный на повышение эффективности использования материальных, трудовых и других ресурсов. Для корректного анализа на предприятии должна быть представлена достаточная техническая информация, организован процесс группового обсуждения проблем разнопрофильных специалистов для появления новых проектных решений.

Информацию для функционально-стоимостного анализа целесообразно использовать из полученных результатов мониторинга финансово-экономического состояния предприятия, который подразумевает постоянный контроль финансово-экономического состояния предприятия путем финансового анализа основных идентификаторов хозяйственной деятельности.

Для оценки риска банкротства на предприятиях широко используются многофакторные модели, одной из которых является модель Э. Альтмана:

$$Z = 0,717x_1 + 0,847x_2 + 3,107x_3 + 0,42x_4 + 0,995x_5$$

Где x_1 – собственный оборотный капитал/сумма активов;

x_2 – нераспределенная прибыль/сумма активов;

x_3 – прибыль до уплаты процентов/сумма активов;

x_4 – балансовая стоимость собственного капитала/заемный капитал;

x_5 – объем продаж (выручка)/сумма активов.

Если значения $Z < 1,23$, то это признак высокой вероятности банкротства [11].

При этом модель следует использовать с осторожностью, с учетом специфики отрасли и конкретного предприятия, а также общей экономической ситуации.

Заключение

Таким образом, для преодоления кризисных тенденций на предприятиях радиоэлектронной отрасли целесообразно использовать различные механизмы, способствующие финансовому оздоровлению организационно-правовых структур. При этом система мероприятий зависит от масштабов кризисной ситуации, специфики предприятия, общей экономической ситуации в стране. По результатам анализа идентификаторов хозяйственной деятельности следует выработать общую антикризисную стратегию, предусматривающую реализацию как отдельных мероприятий, так и их комплекс. Субъекты управления предприятиями радиоэлектронной отрасли должны организовать работы по: своевременному предупреждению кризисных ситуаций; контролю за исполнением обязательств; минимизации затрат; поддержке четкой кадровой политики; организации контроля за выполнением стандартов качества; осуществлению поиска дополнительных источников финансирования; мониторингу и анализу показателей финансово-экономической деятельности предприятия.

Список литературы

1. Авдошина З.А. Антикризисное управление: сущность, диагностика, методики [Электронный ресурс] – URL: http://www.cfin.ru/management/antirecessionary_managment.shtml (дата обращения: 20.12.2014 г.)
2. Григорьев М. Антикризисное управление предприятием [Электронный ресурс] // Менеджмент знаний – Ульяновск: Деловое обозрение, 2003. №3 (98) – URL: <http://www.uldelo.ru/stuff/antikrizisnoe-upravlenie-predpriyatiem> (дата обращения: 20.12.2014 г.)
3. Климова Г.Н. Энергосбережение на промышленных предприятиях: уч. пос. – Томск: изд-во Томского политехнического ун-та, 2008. – 180 с.
4. Колосова М. Методы оптимизации численности персонала: четыре подхода [Электронный ресурс] // Управление персоналом – Москва: ИД Управление персоналом, 2008. №16 – URL: <http://www.top-personal.ru/issue.html?1709>, (дата обращения: 20.12.2014 г.)
5. Косорлукова О.А. Классификация издержек промышленного предприятия // Вестник СамГУ: сб. статей. – Самара, 2012. №4(95) – с. 42 – 48.
6. Кукурина И.Г., Астраханцева И.А. Учет и анализ банкротств / под ред. И.Г. Кукуриной. – М.: Финансы и статистика, 2004. – 312 с.
7. Мальцев Д. М. Антикризисное управление: учебное пособие/ Д. М. Мальцев – СПб.: СПб ГУИТМО, 2007.

8. Постановление Министерства промышленности и энергетики РФ от 7 августа 2007 г. № 311 «Об утверждении Стратегии развития электронной промышленности России на период до 2025 года» [Электронный ресурс] – URL: <http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/91853/> (дата обращения: 20.12.2014 г.)
9. Промышленность России. 2012: стат. сб./Росстат – М., 2012. – 445 с.
10. Россия в цифрах. 2014: крат. стат. сб./Росстат – М., 2014 – 558 с.
11. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности: уч. пособие. – 6-е изд., испр. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 284 с.
12. Федеральный закон от 22 июля 2005 г. № 116-ФЗ "Об особых экономических зонах в Российской Федерации" (с изменениями и дополнениями) [Электронный ресурс] – URL: <http://base.garant.ru/12141177/> (дата обращения: 20.12.2014 г.)

Рецензенты:

Смирнов С.Б., д.э.н., профессор, зав. кафедрой Экономической теории и бизнеса ФГАОУ ВПО «Санкт-Петербургский национальный исследовательский университет информационных технологий, механики и оптики», г.Санкт-Петербург;

Кроливецкий Э.Н., д.э.н., профессор, профессор кафедры Управления экономическими и социальными процессами ФГБОУ ВПО «Санкт-Петербургский государственный университет кино и телевидения», г.Санкт-Петербург.