# Совершенствование антикризисной политики на предприятиях авиационной промышленности

**Захарова Галина Алексеевна**
Студентка магистратуры
Кафедра «Стратегический и антикризисный менеджмент»
Финансового университета при Правительстве Российской Федерации,
г. Москва
E-mail: g-zaharova@bk.ru

**Аннотация.** В статье дается определение антикризисной программы, перечисляются базовые принципы, на которые должна опираться компания при проведении антикризисной политики. Предлагается разработать специальный алгоритм действий, который позволит выйти из кризиса и минимизировать его негативные последствия. Кроме того, автор рекомендует внедрить в управление предприятием авиационной промышленности процессно-ориентированный подход и сформировать антикризисную группу.

**Ключевые слова:** кризис, антикризисная политика, антикризисная программа, диагностика финансового состояния, процессно-ориентированная стратегия, предприятия авиационной промышленности.

# The improvement of anti-crisis policy on the aviation industry enterprises

**Annotation.** The article gives the definition of the anti-crisis program, lists the basic principles that he must rely on the company while conducting anti-recession policy. It is proposed to develop a special algorithm of actions, which will emerge from the crisis and minimize its negative consequences. The author recommends to implement in the enterprise management of aviation industry the process-oriented approach and to form a crisis management group.

**Keywords:** crisis, anti-crisis policy, crisis management program, financial diagnostics, process-driven strategy, enterprises of aviation industry.

Одним из приоритетных направлений стабильного развития предприятий любой отраслевой направленности, в том числе связанных с авиационной промышленностью, является совершенствование действующего механизма управления. Особенно остро этот вопрос встает в современных условиях, когда еще не преодолены негативныепоследствия финансово-экономического кризиса 2014 года и западных санкций.

Исследование проблематики разработки и реализации антикризисной политики на уровне субъектов хозяйствования получило широкое освящение в работе таких ученых, как Е.Н. Агеева, Г.А. Александров, А.П. Богданов, Д.В. Глухова, А.Г. Грязнова, Н.Е. Киржаева, Д.О. Коновалова, К.В. Кондратьева, С.Ю. Кузнецов, И.В. Руденко и др. Однако мало кто из них учитывал специфику предприятий авиационной промышленности при разработке подобных документов.

Актуальность темы исследования обусловлена тем фактом, что авиационная промышленность играет системообразующую роль в народном хозяйстве Российской Федерации. Благодаря тесной связи с другими отраслями ее развитие как одной из наукоемких и инновационных способно оказать существенное влияние на темпы переориентации страны на инновационный путь развития. Этот

сегмент экономики оказывает главенствующее влияние на формирование машиностроительного комплекса страны. Он выступает ключевым элементом обеспечения интересов российского государства в оборонной и военно-политических сферах, важнейшим фактором поддержания обороноспособности и суверенитета. Именно поэтому необходимо уделять пристальное внимание развитию данного направления в глобальных кризисных условиях.

Одним из самых эффективных инструментов антикризисного управления на предприятии любой отраслевой направленности является разработка и реализация антикризисной программы, которая включает в себя элементы диагностики и мероприятия, позволяющие выявить наиболее существенные кризисообразующие факторы в функциональной деятельности предприятия [4, с.111]. Во главе угла проводимой политики должны стоять разработка и реализация конкретных мер, направленных на скорейшее возобновление платежеспособности и восстановление финансовой устойчивости предприятия, обеспечивающее его выход из кризисного состояния. При этом такая политика должна опираться на конкретные принципы, среди которых целесообразно выделить следующие [2, с.39]:

- максимальная готовность к возможному нарушению финансового равновесия;
- прогнозирование и своевременная диагностика финансовой деятельности;
- дифференциация индикаторов кризисных явлений по степени их опасности для дальнейшего развития;
- своевременная реакция на отдельные кризисные проявления в финансовом развитии;
- адекватность реагирования на степень реальной угрозы финансовому равновесию;
- максимальная реализация внутренних возможностей выхода из кризисного состояния;
- качественный подход к подбору эффективных форм организационных процедур с целью финансового оздоровления (санации) предприятия.

Как отмечалось ранее, одним из ключевых моментов реализации антикризисной политики на промышленных предприятиях является диагностика кризисов, которую некоторые авторы [1, с.15] предлагают рассматривать с различных точек зрения, а именно:

- как совокупность методов, направленных на выявление проблемных моментов, слабых и узких мест в управленческой системе, которые неблагоприятно отражаются на финансовом состоянии компании и иных показателях функциональной деятельности. При этом базовыми диагностическими методами выступают мониторинг внешней среды, комплексный анализ поступающих сигналов о возможных изменениях положения компании и ее конкурентного статуса, аудит, анализ кредитной политики, определение рисков, оценка текущего состояния, прогнозирование возможного состояния в средне- и долгосрочном периодах;
- как оценку деятельности организации с точки зрения достижения общего управленческого эффекта;
- как определение отклонений фактически полученных показателей от первоначально заданных;
- как оценку деятельности предприятия в динамично развивающейся среде с целью предотвращения возникновения и разрастания кризисов.

Представленный подход отражает комплексный характер процедуры диагностики кризисных явлений. Это обусловлено, с одной стороны, тем, что с помощью данного способа можно провести оценку формализованных и неформализованных факторов, то есть тех, которые можно исчислить количественно и которые не подвержены количественному измерению. Кроме того, в зависимости от конечных целей диагностику возможно провести, используя несколько методических подходов, в том числе бизнес планирование, анализ финансово-хозяйственной деятельности и т.д. [4, с.110].

Поскольку предприятия авиационной промышленности – это весьма масштабные субъекты хозяйствования, для них нужно разработать пошаговый алгоритм программы антикризисных мер, который позволит модернизировать организационную и экономическую структуру в целях преодоления кризисной ситуации и минимизации негативных последствий. Алгоритм реализации антикризисной программы может выглядеть следующим образом:

- установление вида кризиса и фазы его течения;
- систематизация методов, применяемых для оценки финансового состояния предприятия с учетом воздействия внешних и внутренних факторов;
- упорядочение внешних и внутренних факторов и их ранжирование по степени значимости и влияния на состояние предприятия;
- идентификация и детальный анализ рисков с учетом дальнейшего развития компании;
- разработка практических рекомендаций и формулирование основных мероприятий, позволяющих без серьезных потерь выйти из кризисного состояния.

Помимо этого, в рамках проведения антикризисной политики целесообразно разработать процессно-ориентированную стратегию развития предприятия авиационной промышленности, которая представляет собой механизм управления его деятельностью и ресурсами, путем создания эффективной системы взаимосвязанных процессов, которые служат инструментом достижения конечной значимой цели [7].

Положительное влияние на развитие предприятия авиационной промышленности в контексте реализации антикризисной политики представляется возможным формирование антикризисной группы, в задачи которой входят устранение причин появления кризиса, а также разработка первоочередных мероприятий и обозначение дальнейших точек роста устойчивого развития. Для этого необходимо регулярно повышать квалификацию персонала и формировать слаженность их совместной работы.

Совершенствование антикризисной политики, проводимой на предприятиях авиационной промышленности позволит вывести эти институциональные субъекты на новый уровень. Будут сформированы прибыльные корпорации международного масштаба, способные предлагать конкурентоспособную продукцию. Потребность отечественной авиации в воздушных судах должны удовлетворяться за счет российской техники: планируется, что доля внутреннего рынка самолетостроения вместимостью более 85 мест увеличится с 30% в 2012 году до 49% в 2025 году [3].

Кроме производства авиационной техники необходимо уделять пристальное внимание разработке комплектующих элементов, в том числе высококачественных двигателей, агрегатов, приборов и систем, созданных по новейшим технологиям с использованием инновационных материалов и инструментария.

В цифровом выражении к 2025 году планируется достичь следующих показателей [3]:

- общая выручка авиационной промышленности – 1775 миллиардов рублей;
- достижение значений 3,6% и 11,9% в общей доли мирового рынка гражданского и военного сектора авиастроения;
- производительность труда промышленных предприятий рассматриваемого сегмента – 14500 тысяч рублей на человека в год;
- рентабельность продаж по чистой прибыли – 8,5%;
- рентабельность активов хозяйствующих субъектов –7,5%;
- численность занятых в сфере авиастроения – 122,5 тысяч человек.

Примечательно, что последний пункт предусматривает существенное сокращение. Это планируется сделать для того, чтобы повысить эффективность работы путем сокращения дублирующих функций персонала.

Список использованной литературы


1. Агеева Е.Н., Киржаева Н.Е. Совершенствование методики антикризисного финансового управления компанией // Studium. №4-3(33). 2014. – С.15-17.
2. Глухова Д.В. Совершенствование механизма антикризисного финансового управления в организациях [Текст]: дис.…канд. эк. наук (08.00.10) / Глухова Дарья Владимировна. – Ставрополь, 2015. – 218 с.
3. Государственная программа «Развитие авиационной промышленности на 2013-2025 годы». Дополнительные и обосновывающие материалы [Электронный ресурс]: режим доступа: http://minpromtorg.gov.ru/.
4. Коновалова Д.О. Повышение финансовой устойчивости предприятий как направление антикризисного регулирования [Текст]: дис.…канд. эк. наук (08.00.10) / Коновалова Дарья Олеговна. – Москва, 2015. – 143 с.
5. Кондратьева К.В. Состояние и проблемы развития антикризисного управления на предприятиях промышленности // Вестник Пермского университета. Серия «Экономика». №4(23). 2014. – С.99-107.
6. Кузнецов С.Ю., Руденко И.В. Формирование антикризисной финансовой стратегии // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. №4. 2013. – С.136-141.
7. Николаева А.А., Салмина О.В. Стратегическое процессно-ориентированное управление как инновационный механизм развития кредитной организации // Интернет-журнал «Науковедение». №6(25). 2014.
8. Постановление Правительства РФ от 15.04.2014 №303 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие авиационной промышленности на 2013-2025 годы» // Собрание законодательства РФ. 12.05.2014. №19. Ст. 2413.
9. Шадуева Э.Ч. Повышение эффективности организации антикризисного управления на промышленных предприятиях (на материалах Кабардино-Балкарской республики) [Текст]: дис.…канд. эк. наук (08.00.05) / Шадуева Эльвира Черимовна. – Пятигорск, 2014. – 179 с.