

О. В. ИЛЬЧЕВА, А. А. МИХАЙЛОВА

СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

***Ключевые слова:** антикризисное управление, государственное регулирование экономики, несостоятельность, оздоровление финансово-хозяйственной деятельности, прогнозирование.*

***Аннотация.** Рассмотрена сущность кризиса и антикризисного управления. Определены цель, задачи, принципы и тенденции антикризисного управления. Выявлены основные проблемы антикризисного управления, исходя из которых определена значимость и роль государства в рамках социально-экономического развития общества.*

Не только экономика, но и все системы развиваются циклично. Неотвратимость и неизбежность периодов спада и подъема в развитии различных систем существует при любом, даже самом успешном управлении. Поэтому управление социально-экономической системой в определенной мере всегда должно быть антикризисным [4, с. 211].

Объективная природа возникновения финансового кризиса на предприятиях отражает не только закономерность его циклического проявления, но и возможность его успешного разрешения.

Антикризисное финансовое управление как механизм адаптационного регулирования бизнес-процессов предприятий является актуальным и востребованным как в научной сфере, так и в практическом применении. В этом смысле искусство и профессионализм руководства предприятий заключаются в том, чтобы предвидеть и предотвращать проблемы, которые могут повлечь за собой другие, провоцируя тем самым риски и финансовый кризис [2, с. 268].

Известный советский экономист и философ Богданов А. А. так описывал природу кризиса: «Разрыв границы между двумя комплексами есть начало их конъюгации, момент, с которого они перестают быть тем, чем они были, отдельностями и образуют какую-то новую систему, с дальнейшими преобразованиями, возникновением связей».

По этому поводу нельзя также не согласиться с одним из ведущих российских исследователей рисков и кризисов Б. Н. Порфирьевым, считавшим, что необходим переход от проводимой в нашей стране политики «антикризисного управления» к стратегии «управления кризисами (кризисными ситуациями)».

Речь идет об ориентации не на предотвращение кризисов, в смысле их ликвидации вообще, а на снижение соответствующих рисков до социально приемлемого уровня и реализацию возникающего при кризисах шанса на позитивные преобразования.

По мнению Р. А. Попова, кризисное состояние – это такое положение, при котором базовые параметры системы находятся в неустойчивом состоянии, и из которого она может быть выведена сравнительно незначительными внутренними или внешними воздействиями, следствием чего становится переход ее в другое качество [8, с. 76].

Антикризисное управление – это управление, определенным образом предвидящее опасность кризиса, предусматривающее анализ его симптомов, меры по снижению отрицательных последствий кризиса и использования его факторов для последующего развития.

Антикризисное управление – это система управленческих мер по диагностике, предупреждению, нейтрализации и преодолению кризисных явлений и их причин на всех уровнях экономики; совокупность форм и методов реализации антикризисных процедур.

Антикризисное управление – такой вид управления, при котором развиты механизмы предвидения мониторинга кризиса, анализа его природы, вероятности, признаков, применения методов снижения отрицательных последствий кризиса и использования его результатов для будущего более устойчивого развития [1, с. 43].

Многие авторы акцентируют внимание на финансовом аспекте антикризисного управления, или «управления на краю пропасти», банкротства. Рассмотрим, на каких принципах базируется система антикризисного управления.

К числу основных принципов относятся:

– ранняя диагностика кризисных явлений в экономической и финансовой деятельности предприятия. Учитывая, что возникновение кризиса на предприятии несет угрозу самому существованию предприятия и связано с ощутимыми потерями капитала его собственников, возможность возникновения кризиса должна диагностироваться на самых ранних стадиях с целью своевременного использования возможностей ее нейтрализации;

– срочность реагирования на кризисные явления. Каждое появившееся кризисное явление не только имеет тенденцию к расшире-

нию с каждым новым хозяйственным циклом, но и порождает новые сопутствующие ему явления. Поэтому чем раньше будут применены антикризисные механизмы, тем большими возможностями к восстановлению будет располагать предприятие;

– адекватность реагирования предприятия на степень реальной угрозы его финансовому равновесию. Используемая система механизмов по нейтрализации угрозы банкротства в подавляющей своей части связана с финансовыми затратами или потерями. При этом уровень этих затрат и потерь должен быть адекватен уровню угрозы банкротства предприятия. В противном случае или не будет достигнут ожидаемый эффект (если действие механизмов недостаточно), или предприятие будет нести неоправданно высокие расходы (если действие механизма избыточно).

– полная реализация внутренних возможностей выхода предприятия из кризисного состояния. В борьбе с угрозой банкротства предприятие должно рассчитывать исключительно на внутренние финансовые возможности.

Вышеперечисленные принципы являются основой организации антикризисного управления предприятием [6, с. 130].

Цели антикризисного управления – предотвращение кризисных режимов работы и разработка мер по организации деятельности в данных режимах.

Антикризисный менеджмент – формирование такой системы управления предприятием, которая обеспечивает его эффективную работу при определенном уровне риска. Профессионализм управляющих проявляется не только в использовании всего комплекса известных инструментов менеджмента (в том числе методов организации бизнес-процессов), но и в умении предвидеть развитие событий во внешней среде предприятия.

Главная задача антикризисного управления состоит не в мониторинге и прогнозах, которые могут помочь избежать (уклониться от надвигающихся) «проблем». Его задача состоит в том, чтобы развернуть надвигающийся (уже возникший) «вызов времени» в пользу жизни и, таким образом, адаптироваться к нему. Фактически речь идет о подходе, согласно которому проблемы «вовне» отражают те проблемы, которые имеются у соответствующего объекта управления «внутри» [10, с. 69].

Необходимость антикризисного управления определяется целями развития. Антикризисное развитие – это управляемый процесс предотвращения или преодоления кризиса, отвечающий целям организации и соответствующий объективным тенденциям ее развития.

Антикризисное управление – процесс применения форм, методов и процедур, направленных на социально-экономическое оздоровление финансово-хозяйственной деятельности индивидуального предпринимателя, предприятия, отрасли, создание и развитие условий для выхода из кризисного состояния экономики региона или страны в целом [7, с. 91].

В качестве основных тенденций развития антикризисного финансового управления целесообразно выделить следующие:

- ориентацию на качество, предполагающую повышение качества самого антикризисного финансового управления и рассматриваемую как одну из целей управления, определяющую его содержание, особенность и эффективность;

- инновационность, которая заключается в стремлении к обновлению, поиску новых методов управления и адаптации системы управления к изменившимся условиям;

- профессионализм, который проявляется не только в обеспечении соответствующей профессиональной подготовки и образовании менеджеров, но в таком построении организации, которая ориентирована на компетентность в системе антикризисного финансового управления;

- диверсификацию, предполагающую гармонизацию разнообразных форм и типов систем управления, его механизмов и технологий [5, с. 93].

Основными направлениями антикризисного управления на уровне хозяйствующего субъекта считаются постоянный мониторинг финансово-экономического состояния предприятия, разработка новых управленческой, финансовой и маркетинговой стратегий, сокращение постоянных и переменных издержек, повышение производительности труда, привлечение средств учредителей, усиление мотивации персонала.

В начальный период современного кризиса как на уровне государства, так и на уровне регионов были разработаны программы антикризисных мер.

В основу этих программ было заложено государственное финансирование мер, направленных на снижение социальной напряженности. Однако, как говорит Л. П. Курочкина, антикризисное управление – это управление, охватывающее гораздо более широкие аспекты, в том числе и связанные с созданием условий, обеспечивающих сохранение вектора развития социально-экономических систем макро- и мезоуровней. Понимание полноты охвата стадий развития системы в рамках антикризисного управления обуславливает постановку соответствующих задач.

Как правило, антикризисное управление выделяют в обособленное направление, тогда как управление развитием региона нередко отождествляют с управлением роста [9, с. 212].

К мерам регионального или федерального уровня относятся корректировка финансово-экономической, социальной, научно-технической, инвестиционной, внешнеэкономической политики, выявление и прогнозирование внутренних и внешних угроз экономической стабильности, разработка комплекса оперативных и стратегических мер по преодолению негативных факторов, укрепление контроля, правопорядка, соблюдение законодательства.

Все проблемы антикризисного управления можно распределить на четыре группы.

Первая группа – проблемы распознавания предкризисных ситуаций (своевременно увидеть наступление кризиса, обнаружить его первые признаки, понять характер). Вторая группа проблем антикризисного управления связана с методологическими проблемами жизнедеятельности организации и включает в себя комплекс проблем финансово-экономического характера. Проблематику антикризисного управления можно представить и в дифференциации технологии управления – третья группа проблем (проблемы мониторинга кризисов и разработки прогнозов развития социально-экономических систем, проблемы разработки управленческих решений). Четвертая группа проблем включает в себя конфликтологию и селекцию персонала, которые всегда сопровождают кризисные ситуации [12, с. 315].

Управление осуществляется в социально-экономической системе, которая представляет собой объект управления. В широком смысле предметом управления всегда выступает деятельность человека.

Антикризисное управление имеет предмет воздействия – проблемы и предполагаемые и реальные факторы кризиса, то есть все проявления неумеренного совокупного обострения противоречий, вызывающих опасность крайнего проявления этого обострения, наступления кризиса. Любое управление должно содержать черты антикризисного и задействовать антикризисный механизм управления по мере вступления в полосу кризисного развития организации. Игнорирование данного положения имеет значительные отрицательные последствия.

Рыночная экономика – не самоцель, а лишь средство. Поэтому усилия государства должны быть сосредоточены на поиске путей, направленных на максимальное использование имеющегося научно-технического и производственного потенциала, сохранение человеческого капитала, обеспечение широкой социальной поддержки реформ. В соответствии с этим должны разрабатываться конкретные методы

проведения активной промышленной и социальной политики, особое внимание следует уделять проблеме формирования всего многообразия институтов, без которых рыночная экономика нормально функционировать не может.

Центральная проблема развития – взаимодействие между правительством и рынком. Но вопрос не о том, вмешиваться или не вмешиваться государству в дела экономики. Мировой опыт подтверждает, что рынок конкурирующих продавцов – лучший способ эффективной организации производства и распределения товаров и услуг, но рынок не может развиваться в вакууме, так как нуждается в правовой и регулирующей основе.

Государство формирует основу для развития, защищая и охраняя права собственности, создавая правовые и другие регулирующие системы, содействуя эффективной предпринимательской деятельности граждан и сохранению окружающей среды.

Вмешательство государства обязательно должно выражаться в организации какой-либо деятельности и может выступать в виде регулирования. Регулирование – функция управления, обеспечивающая равновесное состояние институциональных образований экономической системы.

Государственное регулирование экономики – система опосредованного воздействия на поведение хозяйствующих субъектов и тем самым на экономику в целом, путем изменения законодательства, системы налогообложения, таможенных пошлин, валютных курсов и применения других инструментов, как ограничения, так и мотивации иной деятельности.

Ю. И. Трещевский отмечает ограниченность подхода к обоснованию роли государства в антикризисном управлении. Его отличает, во-первых, определение в качестве объекта воздействия предприятий, уже оказавшихся неплатежеспособными. Иными словами в предложенной версии управленческое воздействие государства возникает только на этапе кризиса предприятия.

Во-вторых, государственная поддержка связывается только с предприятиями обрабатывающей промышленности. Заметим, что авторами выведены из поля зрения государства не только предприятия других отраслей, относящиеся к публичному сектору экономики, но и коммерческие организации, в отношении которых у государства могут существовать стратегические интересы (например, обеспечения продовольственной, энергетической и иной безопасности страны).

В-третьих, состав инструментария, который может использовать государство в антикризисном управлении, представлен в основном

организационно-правовыми и институциональными мерами (важность которых не оспаривается), что далеко не исчерпывает разнообразия имеющейся в его распоряжении инструментальной базы регулирования. Подход к обоснованию роли государства, реализуемый рассматриваемыми авторами, существенно ограничивает его роль как субъекта антикризисного управления коммерческой организацией, следовательно, не позволяет в полной мере реализовать его экономический и организационный потенциал [11, с.115].

Отношения между государством и рынком представлены в четырех аспектах: развитие человека, внутренняя экономика, международная экономика и макроэкономическая политика. Данные сферы деятельности взаимосвязаны. Реформы предполагают коренные изменения в обязанностях и взаимоотношениях государства, предприятия и гражданина. В условиях советской системы экономические функции государства сводились в основном к удовлетворению запросов и потребностей не только людей, но и предприятий. В условиях рынка предприятия сами обеспечивают эффективность и прибыльность производства. Люди сами несут ответственность за поиск для себя работы и реализацию своих возможностей. Государство призвано отслеживать взаимосвязи между масштабами и скоростью преобразований и возникновением опасных тенденций, угрожающих социальной стабильности и безопасности страны. Динамика выхода из кризиса, а затем и экономического роста определяется не силой и полновластием государства, а его способностью поощрять развитие институциональных форм, адекватных времени. За кризисом, представляющим собой разрушение всего устаревшего и ведущего к пересмотру прежних представлений, важно разглядеть ростки нового, вокруг которых и должна совершаться перестройка всего экономического и социального пространства.

Данная функция государства обеспечивается наличием демократической власти, заинтересованной в социально ориентированном характере проводимых реформ, способной осуществлять политику в интересах общества в целом, а не каких-либо групп, кланов и элит.

Следовательно, речь идет о превращении власти в нормально действующий структурный механизм общества, обеспечивающий спокойную смену администраций в соответствии с волей избирателей и защищающий общество от монополизации власти. Решить данную задачу можно лишь при наличии государственного и общественного контроля за властью [2, с. 75].

Для приведения в действие социальных факторов, получения их максимальной отдачи необходимо, прежде всего, развитие законода-

тельной базы и эффективных механизмов исполнения всеми законов, устранение криминогенной среды. В обществе, где не создана государственно-правовая система, гарантирующая силой закона предупреждение разрушительных конфликтов, растет теневая экономика.

Анализ зарубежного опыта и отечественной практики показывает, что определяющую роль в резком росте масштабов теневой экономики в России сыграли просчеты и ошибки в проведении экономических преобразований, что привело к формированию дестимулирующего механизма легальной экономической деятельности и дестабилизации материального положения основной массы населения, а также росту масштабов криминального предпринимательства и экономического саботажа. Государство устанавливает требования (нормы) к качеству хозяйствования предприятия и должно обеспечивать его экономическую защиту. Если качество хозяйствования ниже этих норм, то происходит банкротство. Данные нормы, в свою очередь, непосредственно влияют на структуру и организацию внутрифирменного управления.

Эффективный менеджмент формируется под действием по меньшей мере двух факторов: норм санации, устанавливаемых в целом для национальной экономики, и упорядоченности конкурентного сектора экономики или сферы деятельности. Воздействие государства только на один из факторов не позволит достигнуть желаемого результата – повышения эффективности хозяйствования в выбранном секторе экономики. В нормативную базу санации предприятий должны входить две группы норм: нормы, распространяющиеся на хозяйствующие субъекты общерыночной ориентации, и специальные нормы, регулирующие отношения эффективного хозяйствования в целевых сферах государственного управления экономикой (структурная перестройка, социальная сфера, формирование федеральных отношений).

Сущность процедуры банкротства предполагает определенную взаимосвязь проблем государственного уровня. Так, одновременно с реализацией мер по санации хозяйствующего субъекта планируется решение его социальных проблем. Высвобождаемый персонал нуждается в социальной поддержке и трудоустройстве. Масштабы подобной работы в российских условиях очень большие, например, с точки зрения градообразующих предприятий.

Таким образом, сложность и важность задачи государственного управления процессами санации обуславливает необходимость создания специального органа по регулированию сферы финансового оздоровления хозяйствующих субъектов. Вместе с тем закрепление за государственным органом конкретных функций связано с дополнительным анализом организации управления финансовыми процессами.

В настоящее время, по мнению С. В. Седыкина, активизация роли государства в антикризисном управлении коммерческими организациями должна происходить по линиям:

- расширение зоны вмешательства государства в процесс антикризисного управления, переход от парадигмы компенсации «провалов рынка» к дополнению и усилению рыночного воздействия;

- расширение состава функций, выполняемых государством, и совокупности эффектов, получаемых государством и коммерческими организациями от антикризисных действий последнего;

- повышение уровня избирательности действий государства в антикризисном управлении в территориальном, фазовом и инструментальном аспектах [11, с. 119].

Государственное регулирование экономики с использованием финансовых и денежно-кредитных методов осуществляется по следующим направлениям:

- регулирование отраслевой структуры экономики, макроэкономических стоимостных пропорций, инновационного обновления;

- регулирование социальной сферы, демографического состояния страны;

- регулирование территориальных диспропорций.

Е. В. Наумова говорит о том, что анализ действующих законов и подзаконных актов, посвященных вопросам несостоятельности (банкротства), свидетельствует о том, что законодательство о несостоятельности остается все еще довольно противоречивым. Так, наметилась коллизия между Законом о банкротстве, указывающим только на две административные структуры (регулирующий и уполномоченный органы) в отношении по финансовому оздоровлению и банкротству, и Указом Президента РФ от 12 мая 2008 г. № 724 «Вопросы структуры федеральных органов исполнительной власти», где одна из функций по регулированию отношений института несостоятельности передается третьему органу – Министерству экономического развития Российской Федерации, ранее не принимавшему участия в данных правоотношениях.

Таким образом, можно сказать, что никто кроме государства не в силах справиться с задачей столь высокого уровня сложности. Регулирование рыночных сил решает ключевые проблемы, среди которых несостоятельность субъектов рыночной экономики и процесса распределения доходов как такового.

ЛИТЕРАТУРА

1. Бурмистрова Л. А. Финансово-кредитные методы управления экономикой государства // Экономика и управление: проблемы, решения. 2012. № 7. С. 43–49.
2. Гуськова Н. Д. Антикризисное финансовое управление – механизм адаптационного регулирования бизнес-процессов предприятий/ Н. Д. Гуськова, Н. В. Никитина // Экономика и управление: новые вызовы и перспективы. 2012. № 3. С. 75–78.
3. Дворец Н. Н. Основы антикризисного управления: Учебно-методическое пособие. М.: Изд-во МАРТИТ. 2012. 66 с.
4. Куликова Е. А. Антикризисное управление: учеб. пособие. Екатеринбург: Изд-во УрГУПС. 2013. 279 с.
5. Курочкина Л. П. Антикризисное управление в системе управления развитием региона / Л. П. Курочкина, Е. Н. Туманова // Вестник Ярославского государственного университета им. П. Г. Демидова. 2012. № 3. С. 93–96.
6. Наумова Е. В. Финансово-правовые и организационные аспекты института несостоятельности (банкротства) / Е. В. Наумова // Финансовое право. 2013. № 2 [СПС Консультант Плюс]. С. 130–135.
7. Никитина, Н. В. Антикризисное финансовое управление предприятием: исследование факторов внутренней и внешней среды // Проблемы теории и практики управления. 2007. № 7. С. 91–101.
8. Петров И. В. Превентивное антикризисное управление в обеспечении экономической безопасности хозяйствующих субъектов/ И. В. Петров // Terra economicus. 2012. № 3. С. 129–132.
9. Попов Р. А. Антикризисное управление: Учебник / Р. А. Попов. М: Высш. шк. 2005. 429 с.
10. Трапицын А. В. Антикризисное управление в контексте теоретико-методологических основ его исследования / А. В. Трапицын // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2011. № 7. С. 69–75.
11. Трещевский Ю. И. Активизация роли государства в антикризисном управлении коммерческой организацией / Ю. И. Трещевский, С. В. Седыкин // Регион: системы, экономика, управление. 2012. № 1. С. 114–120.
12. Ушанов П. В. Антикризисное управление как новая парадигма управления / П. В. Ушанов // Эффективное антикризисное управление. 2010. № 1. С. 315–319.

THE ESSENCE AND CONTENT CRISIS MANAGEMENT

Keywords: *crisis management, state regulation of economy, insolvency, improvement of financial and economic activities, forecasting.*

Annotation. *The article considers the nature of crisis and crisis management. Defined goal, objectives, principles and trends of crisis management. The basic problems of crisis management, based on which determined the significance and role of the state in the framework of socio-economic development of society.*

МИХАЙЛОВА АННА АЛЕКСЕЕВНА – аспирант, ассистент кафедры бухгалтерского учета, анализа и аудита Нижегородский государственный инженерно-экономический институт, Россия, Княгинино, (annamihailova.skv@yandex.ru).

MIKHAILOVA ANNA ALEKSEEVNA – candidate of economics sciences, the senior lecturer of chair of economy and statistics, the Nizhny Novgorod state engineering-economic institute, Russia, Knyaginino, (annamihailova.skv@yandex.ru).

ИЛЬИЧЕВА ОЛЬГА ВАЛЕРЬЕВНА – к.э.н., доцент кафедры бухгалтерского учета, анализа и аудита Нижегородский государственный инженерно-экономический институт, Россия, Княгинино, (buhngiei@yandex.ru).

ILYICHEVO OLGA VALEREVNA – Ph.D., assistant professor of accounting, analysis and audit of Nizhny Novgorod State Engineering-Economic Institute, Russian, Knyaginino, (buhngiei@yandex.ru).
