

ПРИНЦИПЫ И МЕХАНИЗМ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Закшевская Елена Васильевна

Воронежский государственный аграрный университет имени императора Петра I

Представлены результаты исследований, проведённых с целью обобщения и уточнения принципов и механизма функционирования системы антикризисного управления предприятием, элементы которой находятся в тесной взаимосвязи не только между собой, но и зависят от управленческого воздействия антикризисных мер более высокого уровня. Показано, что для нормального функционирования системы антикризисного управления на уровне предприятия важно соблюдать следующие основные принципы: постоянной готовности, предвидения, своевременного и адекватного реагирования, комплексности принимаемых решений, альтернативности действий, адаптивности управления, приоритетности, оптимальности внешней санации и эффективности. Показано, что антикризисное управление необходимо рассматривать как многоплановый комплекс мер, включающий прогнозирование кризисов и их профилактику, разработку антикризисной стратегии и тактики, преодоление негативных последствий кризисных ситуаций на основе программ финансового оздоровления предприятия, а в случаях неизбежности банкротства – цивилизованную ликвидацию. Представлен механизм антикризисного управления предприятием, отличающийся универсальностью и строгой последовательностью этапов реализации. Предлагается для профилактики кризисов руководству предприятий находить рациональное соотношение между: объёмами и качеством ресурсов, текущей и планируемой прибылью, интенсификацией и вовлечением новых ресурсов, между собственным и заёмным капиталом, производительностью труда и заработной платой, основным и оборотным капиталом, рентабельностью и ликвидностью. Отмечается, что в современных рыночных условиях уже недостаточно обладать знаниями организации производства и технологий, важно чётко представлять миссию и стратегию развития предприятия и адекватно реагировать на колебания конъюнктуры аграрных рынков, изменения в законодательной сфере, постоянно сверять затраты и результаты.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: риски, кризис, антикризисное управление, принципы и механизм антикризисного управления, этапы антикризисного управления.

CRISIS MANAGEMENT SYSTEM OF AN ENTERPRISE: PRINCIPLES AND MECHANISM OF FUNCTIONING

Zakshevskaya Elena V.

Voronezh State Agrarian University named after the Emperor Peter the Great

The paper presents results of a study conducted to summarize and make specific the principles and mechanism of functioning of the system of crisis management, elements of which are closely related not only with one another but also depend on the managerial impact of anti-crisis measures at a higher level. It is defined that for the normal functioning of the crisis management system at an enterprise level, it is important to observe the following basic principles, i.e. continued readiness, foresight, timely and adequate response, complexity of decisions, alternativeness of actions, adaptability of management, priority, optimality of external sanitation and efficiency. It is shown that crisis management should be considered as a multi-faceted set of measures, including crisis forecasting and prevention, development of anti-crisis strategies and tactics, managing the fallout from the crisis situations on the basis of financial rehabilitation programs, and civilized liquidation in case of the inevitable business bankruptcy. The mechanism of crisis management of an enterprise characterized by universality and strict sequence of implementation stages is presented. To prevent crises, it is suggested that the management of enterprises should find a rational balance between quality and level of resources, between operating and target profit, between intensification and involvement of new resources, between own and borrowed capital, between labor productivity and wages, between fixed and working capital, between profitability and liquidity. It is noted that in modern market conditions it is not enough to have knowledge of production organization and technologies,

it is important to have a coherent idea of the mission and strategy of enterprise development, and respond adequately to agricultural market fluctuations, changes in legislation, constantly compare the costs and benefits.

KEYWORDS: risks, crisis, crisis management, principles and mechanism of crisis management, stages of crisis management.

Антикризисное управление предприятием или антикризисный менеджмент – уже не новое понятие в экономической сфере нашей страны, оно является подвидом управления предприятием наряду с такими подвидами, как управление персоналом, управление инновациями, управление сбытом и т. п. Однако следует обратить внимание на его отличия от вышеназванных подвидов, поскольку в них очевиден один субъект управленческого воздействия (соответственно – персонал, инновации, сбыт и т. п.), а субъектами антикризисного управления одновременно являются персонал, инновации, сбытовая деятельность и другие направления работы предприятия в части предупреждения их кризисного состояния, применения оздоровительных мер либо ликвидационных процедур (в случае, если оздоровительные меры оказались неэффективными).

Одной из предпосылок возникновения и внедрения системы антикризисного управления в рыночной экономике прежде всего является необходимость регулярного осуществления профилактических и оздоровительных мер, в первую очередь в тех отраслях и организациях, которые подвержены систематическим рискам, особенно природным или предпринимательским (которым, например, подвергаются сельскохозяйственные предприятия).

С этих позиций наиболее правильным можно считать определение антикризисного управления, данное А.Г. Грязновой, как «системы управления предприятием, которая имеет комплексный, системный характер и направлена на предотвращение или устранение неблагоприятных для бизнеса явлений посредством использования всего потенциала современного менеджмента, разработки и реализации на предприятии специальной программы, имеющей стратегический характер, позволяющей устранить временные затруднения, сохранить и преумножить рыночные позиции при любых обстоятельствах, при опоре в основном на собственные ресурсы» [1, с. 30].

Э.А. Уткин считает, что главное в антикризисном управлении – «обеспечение условий, когда финансовые затруднения не могут иметь постоянный характер. Речи о банкротстве при таком подходе быть не должно, поскольку должен быть налажен управленческий механизм устранения возникающих проблем до того, пока они не приняли необратимый характер» [9, с. 30].

К сожалению, в наши дни в хозяйственной практике сформировался упрощённый смысл этого понятия на микроуровне, то есть под антикризисным управлением понимают либо управление деятельностью предприятия в состоянии кризиса, либо управление с целью вывода предприятия из этого состояния. По нашему мнению, основной акцент в содержании данного понятия должен быть сделан на осуществлении профилактических мер, предупреждающих кризис в той или иной сфере хозяйственной деятельности, и подготовке «плацдарма» для минимизации последствий в случае его наступления по объективным или другим неизбежным обстоятельствам.

Основной концепцией антикризисного управления является по возможности ранняя идентификация кризисной ситуации с целью адекватного реагирования на негативные тенденции, имеющая большую свободу манёвра и более широкий выбор антикризисных процедур по сравнению с кругом мероприятий, осуществляемых в процессе законодательного антикризисного регулирования.

Система антикризисного управления предприятием должна соответствовать определённым принципам, основные из которых представлены в таблице 1.

Таблица 1. Принципы антикризисного управления предприятием

Принципы	Содержание
Постоянной готовности реагирования	Объективная вероятность возникновения кризисов определяет необходимость поддержания постоянной готовности финансовых менеджеров к возможному нарушению финансового равновесия предприятия на любом этапе его экономического развития.
Предвидения и прогнозирования	Предприятие должно регулярно проводить оценку внешней и внутренней среды, прогнозировать свою финансовую деятельность, что позволит предвидеть и заранее подготовиться к возможным экономическим кризисам.
Своевременного реагирования	Предприятие должно как можно быстрее реагировать на предпосылки (симптомы) развития кризиса, так как чем раньше будут включены антикризисные механизмы по каждому диагностированному кризисному симптому, тем большими возможностями по восстановлению нарушенного равновесия будет располагать предприятие [3].
Адекватности реагирования	Система механизмов по нейтрализации или разрешению кризиса, как правило, связана с затратами финансовых ресурсов или потерями, обусловленными нереализованными возможностями из-за сокращения объемов операционной деятельности, приостановления реализации инвестиционных проектов и т. п., поэтому выбор механизмов нейтрализации угрозы кризиса и его разрешения должен быть обоснован с учётом реального уровня угроз и быть адекватным этому уровню.
Комплексности принимаемых решений	Каждый кризис предприятия по источникам генерирующих его факторов и по формам проявления негативных последствий носит комплексный характер. Аналогичный комплексный характер должна носить и система разрабатываемых и реализуемых антикризисных мероприятий.
Альтернативности действий	Каждое из принимаемых антикризисных решений должно базироваться на рассмотрении ряда альтернативных вариантов действий с определением уровня их эффективности и оценкой затрат.
Адаптивности управления	В процессе возникновения и развития кризиса факторы его возникновения часто подвергаются изменениям. Это обуславливает необходимость высокого уровня гибкости антикризисного управления, его быстрой адаптации к меняющимся условиям внешней и внутренней среды [5].
Приоритетности использования внутренних ресурсов	В процессе антикризисного управления (особенно на ранних стадиях диагностики) невозможно эффективно решить сразу все проблемы предприятия, которые были причиной кризиса и способствуют его развитию. Сначала следует рассмотреть самые критичные и уже потом все остальные, при этом предприятие должно рассчитывать преимущественно на внутренние возможности нейтрализации кризиса.
Оптимальности внешней санации	При выборе форм финансового оздоровления предприятия следует исходить из системы определённых критериев, разрабатываемых в процессе антикризисного управления. Такими критериями могут быть сохранение управления предприятием его первоначальными учредителями, минимизация потери рыночной стоимости предприятия и др. [4].
Эффективности	Поскольку антикризисные меры должны носить комплексный и системный характер, важно оценивать не только эффективность каждой меры (мероприятия), но и синергетический эффект от их реализации, при этом следует обеспечить сопоставление эффективности антикризисного управления и финансовых ресурсов, связанных с реализацией этих мер (мероприятий).

В настоящее время при формировании системы антикризисного управления руководство предприятий в нашей стране сталкивается с большим количеством проблем. Эти проблемы многоаспектны, и для их решения необходимо глубокое рассмотрение не только их сущности, но и источников (или факторов) возникновения.

В частности, существуют проблемы распознавания предкризисных ситуаций. Своевременно предугадать кризис, обнаружить его первые признаки и особенно понять его характер и причины достаточно сложно. Для этого требуется систематический анализ не только внутренней, но и внешней среды предприятия, что предполагает наличие

и использование широкого исследовательского арсенала и высокой квалификации специалистов. Не все предприятия могут это обеспечить, поэтому важно развивать в каждой отрасли сеть консалтинговых служб, регулярно оценивающих и прогнозирующих изменения тех или иных факторов, влияющих на её развитие, и соответственно способных оказывать услуги предприятиям по разработке профилактических антикризисных мер.

Существуют проблемы антикризисного управления, связанные с основными сферами жизнедеятельности предприятия – его целями, специализацией и масштабами производства. Каждое предприятие, формируя свою миссию и стратегические цели, должно опираться на знания и достоверную информацию о соответствующих товарных рынках и, следовательно, определять технологии антикризисного управления с учётом наличия соответствующих ресурсов для специализированного производства, в том числе собственных источников финансирования, достаточного количества целевых потребителей, а также уровня конкуренции.

Проблемы антикризисного управления также связаны с анализом и оценкой рисков ситуаций. В основном это ограничения по времени, ограничения из-за нехватки информации, недостаточной квалификации персонала и др. [8, 13].

Решение вышеназванных проблем в системе антикризисного управления осуществляется субъектами различного уровня:

- на мегауровне – это правительства многих стран, заинтересованные в противостоянии крупным кризисам с помощью скоординированных действий;
- на макроуровне – это правительство конкретного государства, которое реализует государственные программы реструктуризации задолженности предприятий и организаций;
- на мезоуровне – это регионы и города, отрасли экономики, предпринимательские объединения, а также отдельные предприятия и организации;
- на микроуровне – собственники и управленцы предприятий и организаций, а при проведении судебных процедур банкротства – назначенный арбитражным судом соответствующий управляющий.

Примером скоординированных действий правительств на мегауровне являются заседания «большой двадцатки», «большой восьмерки» и др., участники которых обсуждают меры поддержки стран, испытывающих кризис (поддержки банковских систем, отдельных отраслей и др., или национальных экономик в целом) [11].

На макроуровне федеральные органы власти Российской Федерации выступают субъектами антикризисного управления при реализации государственной политики в соответствующих отраслях экономики. В качестве примера можно привести Государственную программу развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2013–2020 годы, проводимую под контролем Министерства сельского хозяйства России, в которой предусмотрено внесение соответствующих изменений по исключению ускоренного импортозамещения по ряду продуктов (молоку, мясу, овощам открытого и закрытого грунта, семенному картофелю и плодово-ягодной продукции) из целей госпрограммы и введение новых целей, среди которых – «обеспечение населения страны безопасной сельскохозяйственной продукцией и продовольствием, повышение конкурентоспособности российской сельхозпродукции на внутреннем и внешнем рынках». Кроме того, данный документ направлен на решение такой важной проблемы, как обеспечение «устойчивого развития сельских территорий, занятости сельского населения, повышение уровня его жизни и квалификации, сохранение и воспроизводство используемых для АПК природных ресурсов» [7].

Мезоуровень антикризисного управления можно рассмотреть на примере сельского хозяйства, которое является системообразующей отраслью в России, поскольку каждый работник обеспечивает не менее 6 рабочих мест в смежных отраслях (комбикормовой промышленности, пищевой, химической, тракторном и сельскохозяйственном машиностроении, энергетике и др.). Эта отрасль характеризуется большими объёмами готовой продукции (корма, семена, приплод и др.) и сырья, которые участвуют в последующем цикле производства. Однако главной особенностью сельского хозяйства, требующей сохранения регулирования и господдержки, является высокая капиталоемкость при низкой фондоотдаче, что связано с территориальной рассредоточенностью сельхозугодий и структурных подразделений предприятий, неразвитостью транспортной и логистической инфраструктуры, зависимостью от природно-климатических условий, биологических процессов производства. Кроме того, на предприятиях данной отрасли выручка от реализации продукции поступает неравномерно в течение года, что часто заставляет руководство предприятия брать краткосрочные кредиты на приобретение необходимых оборотных средств и прибегать к тактике перекредитования долгов.

Особенности несостоятельности (банкротства) сельскохозяйственных товаропроизводителей также вытекают из сезонного характера производства, высокого риска непредвиденных расходов (например, при высоком урожае зерновых культур резко увеличиваются затраты на уборочную кампанию на фоне сезонного падения закупочных цен), поэтому к умениям руководителей предприятий данной отрасли предъявляются особые требования. Так, в частности, руководитель должен:

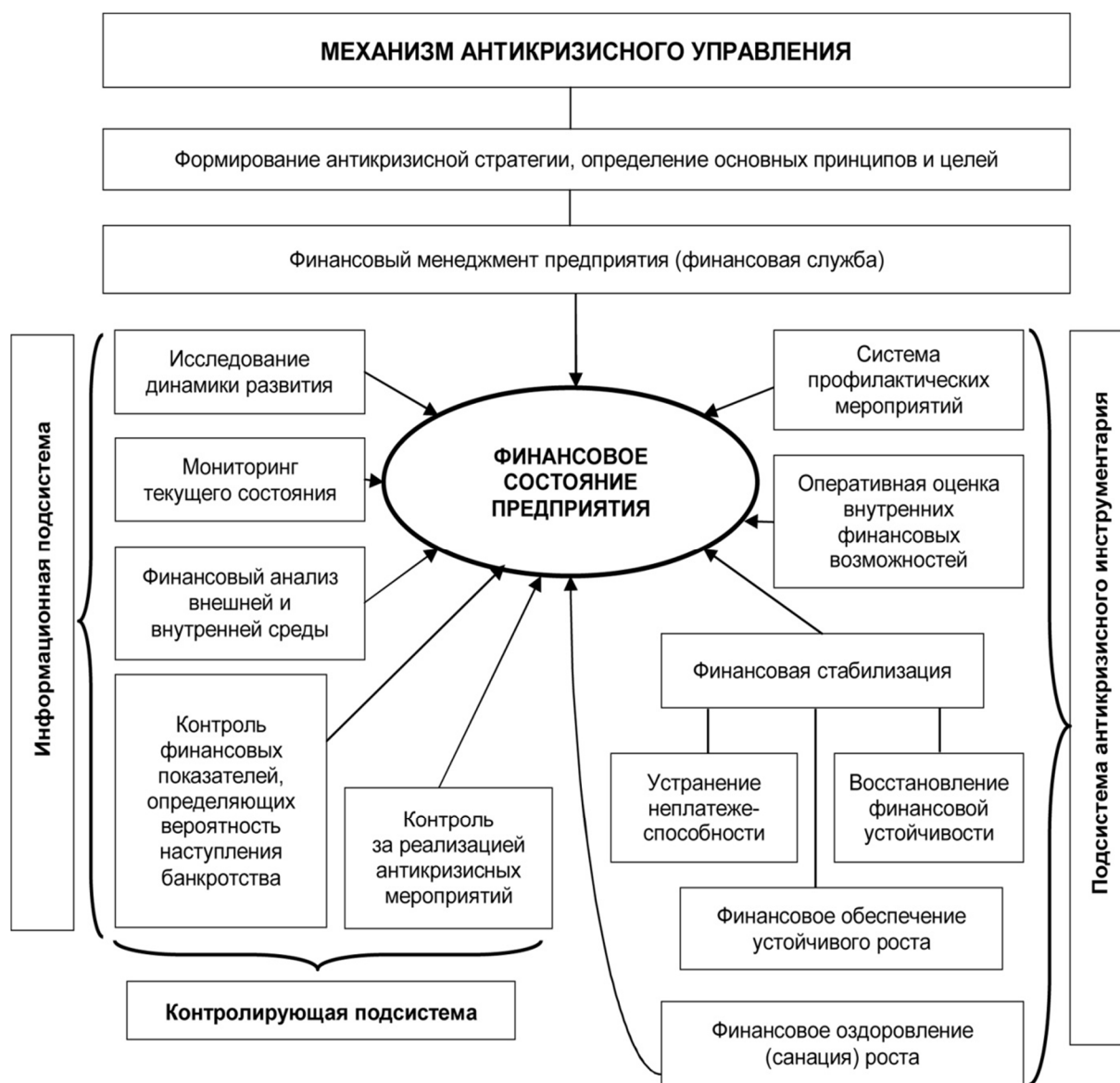
- оптимально сочетать факторы производства;
- опираться на знания специфики и технологии сельхозпроизводства, маркетинговой ситуации на соответствующих аграрно-сырьевом и продовольственном рынках;
- обладать организаторскими способностями для достижения финансовой устойчивости;
- соблюдать севообороты и рациональные масштабы аграрного производства;
- разумно применять средства защиты окружающей среды;
- реализовывать мероприятия, направленные на поддержку занятости сельского населения и др. [2, 12].

В кризисных условиях предприятия не в состоянии максимизировать свою прибыль, их усилия в большей мере направлены на минимизацию затрат. И тем не менее, чтобы выжить и удержаться на рынке, предприятия вынуждены усиливать инвестиционную активность, внедрять новые технологии. Для этого руководству предприятия необходимо найти рациональное соотношение между:

- объёмами и качеством ресурсов;
- текущей и планируемой прибылью;
- интенсификацией и вовлечением новых ресурсов;
- расширением и усилением ассортимента;
- изменением объёмов продаж и величины активов;
- собственным и заёмным капиталом;
- производительностью труда и заработной платой;
- основным и оборотным капиталом;
- рентабельностью и ликвидностью [2, 6, 10].

Для оптимизации функционирования системы антикризисного управления основные элементы, входящие в её состав, целесообразно группировать в отдельные подсистемы, каждая из которых выполняет свою роль, обладает уникальностью и усиливает положительный эффект при комплексном взаимодействии.

Уточнённый механизм антикризисного управления предприятием универсален и схематично представлен на рисунке.



Механизм антикризисного управления предприятием

Таким образом, процесс антикризисного управления на уровне предприятия включает:

- диагностирование финансово-экономического состояния предприятия с определением вероятности банкротства;
- установку антикризисной стратегической задачи для недопущения несостоятельности;
- определение финансовой цели предприятия и тактики финансового менеджмента,
- выбор эффективных методов устранения неплатежеспособности и её причин;
- выработку и реализацию мероприятий по санации предприятия;
- рассмотрение результатов и их корректировку (контроль за реализацией антикризисных мероприятий) [10].

То есть антикризисное управление является многоплановым комплексом мероприятий по прогнозированию возможных кризисов и преодолению потенциальных кризисов, при этом разрабатывается антикризисная стратегия и ликвидируются негативные последствия кризисных ситуаций.

Реализация механизма антикризисного управления на предприятии, по нашему мнению, должна осуществляться в строгой очередности и включать определённый план действий (табл. 2).

Таблица 2. Этапы антикризисного управления предприятием

Название этапа	Содержание
1. Подготовительные работы	Анализируется финансовое состояние предприятия, в процессе которого проводится экспресс- и проблемная диагностика финансового состояния предприятия, рассчитывается вероятность его банкротства разными способами, определяется масштаб угрозы кризиса, выявляются резервы и возможности внедрения антикризисных мероприятий.
2. Разработка мероприятий по повышению эффективности управления	Определяются приоритеты управленческого воздействия, разрабатываются направления совершенствования и конкретные действия (мероприятия), назначаются лица, несущие ответственность за выполнение конкретных работ, определяются затраты на внедрение мероприятий с учётом капитальных вложений. Определяются источники финансирования и сроки выполнения мероприятий, а также планируемое повышение эффективности управления.
3. Внедрение мероприятий	В соответствии с разработанным планом и графиком работ осуществляются все мероприятия, приобретаются необходимые информационные и материально-технические ресурсы, проводится обучение (или переподготовка) кадров.
4. Контроль за выполнением мероприятий	Осуществляется мониторинг антикризисного плана (плана финансового оздоровления), при выявлении отклонений принимаются дополнительные адекватные меры, затем определяется эффект от выполнения заявленных мероприятий.

В настоящее время в сельском хозяйстве требуются и особенно ценятся знания диагностики банкротства, методов стратегического анализа товарного рынка и экономического поведения его основных субъектов, а также умения анализировать собственные возможности по реструктуризации долгов и/или привлечения инвестиций. Уже недостаточно обладать хорошими знаниями технологий и организаторскими способностями, необходимо чётко представлять миссию и стратегию развития предприятия, учитывать закономерности кризисных явлений в экономике, изменения рыночной конъюнктуры и законодательства, постоянно осуществлять мониторинг затрат и результатов.

Система антикризисного управления должна постоянно совершенствоваться на основе учёта отечественного и зарубежного опыта, политических и социально-экономических условий, международной обстановки (в частности, усиления экономических санкций, негативного влияния пандемии на национальные экономики и сдерживания их экспортного потенциала) для обеспечения продовольственной безопасности страны.

Библиографический список

1. Антикризисный менеджмент : учебник ; под ред. проф. А.Г. Грязновой. – Москва : Ассоциация авторов и издателей «Тандем»; ЭКМОС, 1999. – 368 с.
2. Бланк И.А. Антикризисное финансовое управление предприятием / И.А. Бланк. – Киев : Ника-центр : Эльга, 2006. – 663 с.
3. Болатбекова Г.И. Антикризисное управление как новая парадигма управления / Г.И. Болатбекова // European Scientific Conference : сб. статей VI Международной науч.-практ. конф. (Россия, г. Пенза, 07 сентября 2017 г.). – Пенза : Изд-во «Наука и Просвещение» (ИП Гуляев Г.Ю.), 2017. – С. 79–82.
4. Ермоленко П.А. Антикризисное управление, или методы выхода из корпоративного кризиса / П.А. Ермоленко // Управление корпоративной культурой. – 2014. – № 1. – С. 26–30.
5. Кравцов А.О. Управление изменениями как антикризисное управление / А.О. Кравцов // Менеджмент XXI века: антикризисные стратегии и управление рисками : сб. научных статей по материалам XV Международной науч.-практ. конф. (Россия, г. Санкт-Петербург, 24–26 ноября 2015 г.). – Санкт-Петербург : Изд-во Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена, 2015. – С. 42–46.
6. Мирошниченко Е.Е. Управление рисками в АПК / Е.Е. Мирошниченко, М.В. Коршикова // Производственные, инновационные и информационные проблемы развития региона : матер. Международной науч.-практ. конф. (Россия, г. Ставрополь, 16–17 октября 2014 г.). – Ставрополь : Изд-во «АГРУС», 2014. – С. 174–176.
7. О Государственной программе развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия (с изменениями на 16 июля 2020 года) : Постановление Правительства Российской Федерации от 14 июля 2012 г. № 717 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/902361843> (дата обращения: 05.07.2020).
8. Ряховская А.Н. Антикризисное управление в современных условиях: проблемы, направления, решения / А.Н. Ряховская // Имущественные отношения в Российской Федерации. – 2013. – № 6 (141). – С. 20–24.
9. Уткин Э.А. Справочник кризисного управляющего / Э.А. Уткин. – Москва : Ассоциация авторов и издателей «Тандем»; ЭКМОС, 1998. – 432 с.
10. Федяева А.Ф. Антикризисное управление как способ повышения эффективности управления предприятием / А.Ф. Федяева, Е.С. Гурова // Синтез науки и общества в решении глобальных проблем современности : сб. статей Международной науч.-практ. конф. (Россия, г. Уфа, 01 октября 2017 г.). – Уфа : ООО «Агентство международных исследований», 2017. – С. 210–215.
11. Хайнал П.И. Группа восьми и Группа двадцати: эволюция, роль и документация / П.И. Хайнал ; пер. с англ. О.А. Якименко ; под науч. ред. Е.М. Горбуновой. – Москва : Логос, 2008. – 350 с.
12. Meat Marketing Planner: Strategic Marketing for Farm-to-Table Meat Enterprises 2013 (the University of Maryland Extension) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: (http://extension.umd.edu/sites/extension.umd.edu/files/_docs/EB-403%20Meat%20Marketing%20anner.pdf) (дата обращения: 16.07.2020).
13. Velu H.A.F. The Development Process of the Personally Managed Enterprise / H.A.F. Velu // European Foundation for Management Development's, 10th Seminar on Small Business. – Nottingham : Nottingham Business School, 1980. – Pp. 1–21.

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРЕ

Принадлежность к организации

Елена Васильевна Закшевская – доктор экономических наук, профессор, зав. кафедрой управления и маркетинга в АПК ФГБОУ ВО «Воронежский государственный аграрный университет имени императора Петра I», Россия, г. Воронеж, e-mail: uprav@agroeco.vsau.ru.

Дата поступления в редакцию 18.08.2020

Дата принятия к печати 24.09.2020

AUTHOR CREDENTIALS

Affiliations

Elena V. Zakshevskaya, Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Dept. of Management and Marketing in Agro-Industrial Complex, Voronezh State Agrarian University named after Emperor Peter the Great, Russia, Voronezh, e-mail: uprav@agroeco.vsau.ru.

Received August 18, 2020

Accepted after revision September 24, 2020