

**АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ: ПОТРЕБНОСТЬ И НЕОБХОДИМОСТЬ**

*В данной статье рассмотрена политика антикризисного управления по выявлению и предотвращению кризиса на предприятии, а также государственная политика в регулировании кризисных ситуаций*

*In this article the politics of crisis management to identify and prevent the crisis on the company, as well as public policy in crisis management.*

*Ключевые слова: антикризисное управление, кризис, факторы, государственная политика, процедуры, элементы.*

В условиях рыночной экономики особенно необходимо отметить антикризисное управление по предотвращению или преодолению кризиса организации. В этом определении объединены две составляющие антикризисного управления: предотвращение ещё не наступившего кризиса и преодоление уже наступившего кризиса.

В реальной практике задачи антикризисного управления часто разнесены во времени, характеризуют качественно различающиеся состояния предприятия и предполагают использование разных инструментов управления.

Решение первой задачи антикризисного управления по предотвращению кризиса предполагает всесторонний, системный и стратегический подход к анализу и разрешению возникающих проблем и имеет общие для многих предприятий черты. Такой подход можно назвать антикризисным управлением в широком смысле, которое представляет собой сохранение и укрепление конкурентного положения предприятия, а также управление в условиях неопределённости, риска. В этом случае антикризисное управление применяется на любом предприятии независимо от его экономического положения (используется и на самых успешных предприятиях) и от его стадии жизненного цикла (используется на всех стадиях жизненного цикла).

Решение второй задачи по преодолению кризиса всегда носит специфический характер, и поэтому его можно назвать антикризисным управлением в узком смысле. Суть антикризисного управления в узком смысле заключается в предотвращении банкротства предприятия, восстановление его платёжеспособности. Это управление в условиях конкретной кризисной ситуации, направлено на вывод предприятия из данной кризисной ситуации и восстановление его конкурентоспособности, и чаще всего имеет место на стадии спада.

Можно выделить концептуальную установку антикризисного управления организациями, которая выражается в следующих основных положениях:

- кризисы можно предвидеть, ожидать и вызывать;
- кризисы в определённой степени можно ускорять, предвирать и отодвигать;
- к кризисам можно и необходимо готовиться;
- кризисы можно смягчать, кризисные процессы в определённой степени управляемы, управление процессами выхода из кризиса способно ускорить эти процессы и минимизировать их негативные последствия;
- управление в условиях кризиса требует особых подходов, инструментов, знаний и навыков.

Также провести следующую классификацию организационных кризисов и выделить три типа кризисов предприятия:

- кризис ликвидности;
- кризис успеха;
- кризис стратегии [1].

Кризис ликвидности означает реальную потерю платёжеспособности, которая может закончиться ликвидацией предприятия. Поэтому предприятию нужны срочные меры по выходу из кризиса.

Кризис успеха (результатов деятельности) характеризуется негативным отклонением фактического состояния от запланированного. Например, по показателям продаж, денежных поступлений, прибыли, рентабельности, затрат и т. д.

Кризис стратегии менее заметен. Положение предприятия в данный момент времени может казаться вполне удовлетворительным, но начинают происходить сбои в развитии предприятия, снижается потенциал успеха, ослабевают защитные возможности в конкурентной борьбе.

Различают три основных вида кризиса ликвидности: сбыта, издержек и финансовый кризис.

При кризисе сбыта предприятие не может продавать свою продукцию в объёмах, необходимых для достижения уровня безубыточного производства. Причиной кризиса сбыта могут быть неконкурентоспособность продукции, плохой маркетинг и отсутствие платёжеспособного спроса.

При кризисе издержек себестоимость производства продукции на предприятии выше среднерыночной, что вынуждает предприятие либо продавать продукцию по завышенным ценам, что ведёт, в свою очередь, к кризису сбыта, либо торговать себе в убыток, что неизбежно ведёт к банкротству.

Причиной кризиса издержек являются завышенная энерго- и материалоемкость продукции, несовершенство технологических процессов, низкая производительность труда, ошибки в управлении и т.д.

При финансовом кризисе у предприятия отсутствуют денежные средства на возобновление производства, уплату налогов, выплату заработной платы, оплату электроэнергии, коммунальных услуг и т.д.

На практике, как правило, предприятие сталкивается одновременно со всеми тремя типами кризиса. В задачу антикризисного менеджера входит проведение анализа особенностей развития кризиса на конкретном предприятии и выработка наиболее рациональной стратегии выхода из кризиса.

Причиной возникновения кризисной ситуации в деятельности предприятия могут быть внешние либо внутренние факторы:

К внешним факторам относятся: тип экономической системы; несбалансированная кредитная политика или её полное отсутствие; структура потребностей населения; уровень доходов и накоплений населения; величина платёжеспособного спроса клиентов-предприятий; фаза экономического цикла; политико-правовая нестабильность и экономическая неопределенность государственного регулирования; темп и размеры инфляции; научно-техническое и информационное развитие производственного цикла; уровень культуры общества; международная конкуренция;

К внутренним факторам: ошибочная рыночная философия фирмы; отсутствие или неправильные принципы ее действия; нерациональное использование ресурсов и низкое качество продукции; невысокий уровень менеджмента и маркетинга; несоответствие уровня управленческой и организационной культур предприятия его технологической структуре [2].

Указанные причины не являются непосредственными причинами возникновения кризиса на той или иной стадии жизненного цикла предприятия и тем более его банкротства. Однако они влияют на развитие факторов ухудшения финансово-экономического и хозяйственного состояния предприятия. Причины кризиса и банкротства предприятий всегда обусловлены непродуманностью системы менеджмента и ошибками управления.

В условиях, когда предприятие состоятельно, нормально функционирует на рынке, имеет положительные экономические и финансовые результаты, антикризисное управление должно быть нацелено на профилактику (предотвращение) кризисных явлений. Антикризисное управление базируется на некоторых принципах, которые и отличают антикризисное управление от обычного.

В общем случае политика антикризисного управления заключается в разработке системы методов предварительной диагностики угрозы банкротства и "включения" механизмов финансового оздоровления организации, обеспечивающих ее выход из кризисного состояния.

Проблематика банкротства, связанная с кризисом на предприятии, и в какой бы фазе кризисного состояния предприятия ни разворачивалась процедура банкротства, решающую роль должны играть антикризисные меры.

Особенно актуальны теория и практика антикризисных мер в России, где в силу сложившегося устойчивого кризиса неплатежей абсолютно большинство предприятий легко попадают под критерии признания их банкротами.

Антикризисное управление существенно отличается от традиционного управления предприятиями и имеет свою специфику, которая связана с существенными изменениями в условиях деятельности предприятий, а также непредсказуемостью ситуации и новыми управленческими проблемами. В условиях кризиса, кризисных тенденций или их последствий на определенный период могут измениться цели деятельности предприятия. Имеется еще и фактор времени, отпущенного по закону на выход из банкротства и погашение долгов.

В отличие от традиционного управления на первый план в антикризисном управлении часто выходят непредсказуемость в действиях, отсутствие четкого распределения функций между участниками на длительный период. Возникают и такие факторы, как недостоверная или недостаточная информация.

В условиях антикризисного управления усиливаются мотивации к более упорному и самоотверженному труду в целях преодоления временных трудностей, следовательно, вступают в силу новые, порой неординарные системы поощрения и стиль руководства.

Всю совокупность процедур, применяемых к предприятиям-должникам, можно разделить на две основные группы: процедуры предупреждения банкротства и ликвидационные процедуры. К процедурам предупреждения банкротства относятся:

- досудебная санация;
- наблюдение;
- внешнее управление.

Досудебная санация (оздоровление) – это процедура, когда собственник предприятия, кредитор или другое заинтересованное лицо оказывает финансовую помощь предприятию-должнику. Досудебная санация может быть осуществлена за счет федерального бюджета и государственных внебюджетных фондов, а также за счет бюджетов субъектов РФ, местных бюджетов и внебюджетных фондов.

Целью процедуры наблюдения является обеспечение сохранности имущества должника и

проведение анализа финансового состояния должника. При осуществлении наблюдения устанавливается также наличие признаков фиктивного либо преднамеренного банкротства.

Под внешним управлением имуществом предприятия - должника понимается процедура, направленная на продолжение деятельности этого предприятия. Внешнее управление вводится решением арбитражного суда по заявлению должника, собственника предприятия или кредитора и осуществляется на основании передачи функций по управлению предприятием-должником арбитражному управляющему.

Следовательно, главная задача этих процедур – обеспечить вывод предприятия из неплатежеспособного состояния и нормальное его функционирование.

К ликвидационным процедурам относятся:

- принудительная ликвидация предприятия-должника по решению арбитражного суда;
- добровольная ликвидация несостоятельного предприятия под контролем кредиторов.

Ликвидация предприятий-должников осуществляется в процессе конкурсного производства, при котором определяется ликвидируемое имущество должника (конкурсная масса), распределяемое между кредиторами в порядке очередности.

В отличие от предупредительных ликвидационные процедуры, безусловно, ведут к прекращению деятельности предприятий.

Механизм антикризисного управления состоит из следующих основных элементов (подсистем):

1. Диагностика финансового состояния.
2. Оценка бизнеса предприятия.
3. Маркетинг.
4. Организационно-производственный менеджмент.
5. Управление персоналом.
6. Финансовый менеджмент.
7. Антикризисная инвестиционная политика.
8. Антикризисное бизнес-планирование.
9. Организация ликвидации предприятия.

Мероприятия по выходу из кризиса можно подразделить на тактические и стратегические.

Тактические (оперативные) мероприятия по выходу из кризиса могут быть защитными (сокращение расходов, закрытие подразделений, сокращение персонала, сокращение производства и сбыта), так и наступательными (активные маркетинговые исследования, высокие цены на продукцию, использование внутренних резервов, модернизация, совершенствование управления).

Стратегические мероприятия заключаются в анализе и оценке положения предприятия, изучении производственного потенциала, разработке производственных программ, политики доходов, инноваций, разработке общей концепции финансового оздоровления предприятия.

Государственная политика в регулировании кризисных ситуаций заключается в минимизации экономического и социального ущерба, вызванного банкротством организации. При этом важно отметить, что разорение неэффективных предприятий является важнейшим фактором рыночной экономики, обеспечивающим ее рост и развитие [3].

Антикризисная политика государства реализуется на трех уровнях:

- поддержание конкурентоспособности основных отраслей национального хозяйства;
- предупреждение и недопущение кризисов в экономически и социально значимых сферах, таких как банковский бизнес или сфера общественного транспорта;
- уменьшение негативных последствий банкротства предприятия, максимально полное удовлетворение интересов его сотрудников и кредиторов.

В сферах, имеющих особое значение для экономической и социальной жизни, государство применяет специальные меры предупреждения кризисных ситуаций.

Такие меры можно разделить на две группы:

- финансовая поддержка;
- особое администрирование.

Подобные превентивные меры позволяют минимизировать риски банкротства общественно-значимых предприятий а также сгладить негативные последствия такого банкротства. К общественно-значимым относятся градообразующие и стратегические предприятия, банки, страховые и финансовые компании, сельскохозяйственные предприятия, а также естественные монополии.

К основным формам финансовой поддержки относятся:

- целевое финансирование на возвратной и безвозвратной основе;
- субсидирование процентной ставки по кредиту;
- предоставление гарантий по кредиту;
- налоговые льготы;
- налоговый кредит.

Особое администрирование деятельности предприятий выражается в следующих формах:

- введение дополнительных форм отчетности;

- установление обязательных нормативов;
- лицензирование;
- обязательное страхование ответственности;
- законодательное ограничение тарифов;
- другие законодательные ограничения [4].

Суть механизмов антикризисного управления заключается во внедрении системы методов предварительной диагностики угрозы банкротства и своевременном проведении финансового оздоровления организации, обеспечивающего ее выход из кризисного состояния. Само по себе финансовое оздоровление состоит из трех этапов: этап устранения неплатежеспособности, этап восстановления финансовой устойчивости, и этап обеспечения финансового равновесия.

Государственное регулирование кризисных ситуаций направлено на недопущение системных кризисов на рынках и обеспечении гарантий максимального возврата средств кредиторам обанкротившегося предприятия. Новый закон о банкротстве детальнейшим образом описывает процедуру банкротства и правила действия сторон. Законодательные процедуры ориентированы, в первую очередь, на поиск возможностей по санации предприятия, и лишь при полном исчерпании таких возможностей – на его ликвидацию.

### Литература

1. Захаров В. Я. Антикризисное управление. Теория и практика : [учебное пособие для ВУЗов, обучающихся по спец. экономики и управления (060000)] / Захаров В. Я., Блинов А. О., Хавин Д. В. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2006. – 287 с.
2. Хит Р. Кризисное управление для руководителей и менеджеров / Хит Р. – М. : Изд-во ЛОРИ, 2004. – 486 с.
3. Жарковская Е. П. Антикризисное управление : [учебник] / Е. П. Жарковская, Б. Е. Бродский. – [3-е изд., испр. и доп.]. – М. : Омега-Л, 2006. – 355 с.
4. Антикризисное управление : [учебное пособие / под ред. К. В. Балдина]. – М. : Гардарики, 2005. – 271 с.

Надійшла 14.04.2011