

ОСОБЕННОСТИ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

В. И. Жмачинский, М. В. Иванов, И. Г. Ильющенко

*Волжский государственный университет водного транспорта,
Нижний Новгород, Российская Федерация*

Рассмотрены основы антикризисного управления в современных условиях. Сделано обобщение теоретических исследований российских и зарубежных учёных, что позволило сформулировать принятые в настоящее время понятия: «кризис» и причины его возникновения, «восприятие кризиса», «концепции антикризисного управления» и принятые подходы к нему. Приведены последствия реализации основных задач антикризисного управления с учётом применяемых инструментов антикризисного управления. Рассмотрены принципы антикризисного управления (ранняя диагностика, срочность реагирования, адекватность реагирования, полная реализация внутренних возможностей). Отмечено, что антикризисное управление может привести к следующим противоположным результатам: сохранение и обновление объекта управления, разрушение объекта и утилизация его частей. Представлена современная классификация видов антикризисного управления и зависимость их применения от стадии кризисного процесса. Основным направлением антикризисного управления названо снижение уровня отрицательных последствий кризиса, в том числе за счёт последующего использования частей системы, применение которых в других системах даст наибольший эффект. Проанализированы виды антикризисного управления, их особенности, слабые и сильные стороны. Определён наиболее предпочтительный вид антикризисного управления и предложена модель антиципативного антикризисного управления, в рамках которой рассмотрен полный цикл антикризисного управления, начиная от диагностики кризисных явлений и заканчивая внедрением мероприятий по антикризисному управлению. Исследование проведено с применением методов прогнозирования, моделирования, факторного анализа внутренней и внешней среды предприятия, экспресс-диагностики финансово-экономического состояния, экспертных оценок. Предложен комплекс мероприятий финансового оздоровления предприятия при антиципативном антикризисном управлении.

Ключевые слова: экономический кризис, антикризисное управление, модель антикризисного управления, мероприятия финансового оздоровления предприятия, антиципативное управление.

Для цитирования: Жмачинский В. И., Иванов М. В., Ильющенко И. Г. Особенности антикризисного управления в современных условиях // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. 2019. № 2. С. 15–23. DOI: 10.24143/2073-5537-2019-2-15-23.

Введение

Кризисные ситуации являются неотъемлемой проблемой функционирования предприятий в современных условиях. Состояние кризиса отражает противоречие функционирования и развития предприятия и закономерное наступление и разрешение кризиса. Функционирование сдерживает развитие, а развитие, в свою очередь, создаёт условия для более устойчивой работы предприятия.

В настоящем исследовании предложена новая методологическая схема видов антикризисного управления в зависимости от степени воздействия кризисной ситуации и фактора времени (стадии кризиса) в следующей последовательности: антиципативный, превентивный, реактивный и реабилитационный виды. В современных условиях *научной новизной исследования* является обоснование предпочтительности использования антиципативного управления и разработка цикловой модели преодоления кризиса.

Цель исследования – на основе критического анализа сложившейся практики антикризисного управления разработать универсальную модель антикризисного управления предприятиями в современных условиях.

Методы исследования: факторный анализ внутренней и внешней среды предприятия, экспресс-диагностика финансово-экономического состояния, прогнозирование, метод экспертных оценок, моделирование.

Материалы исследования

Рыночные механизмы хозяйствования, в которых функционируют российские предприятия, напрямую связаны с такими понятиями, как «потребительский спрос», «конкуренция», «международные события» и т. д., вследствие чего конечный результат деятельности практически любого предприятия зависит от множества разнообразных факторов, то есть речь идёт о высокой степени неопределённости и риска.

В Российской Федерации убыточными считаются примерно 30–40 % предприятий, то есть в соответствии с Федеральным законом от 26.10.2002 № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» [1] они имеют признаки банкротства юридического лица.

В последние годы данная ситуация вызывает повышенный интерес к управлению предприятиями в условиях кризиса, что привело к многочисленным исследованиям [2–6], прежде всего теоретического характера сущности кризисных явлений, типологии кризисов и специфики антикризисного управления.

Перечислим основные сформулированные авторами вышеупомянутых исследований темы и проблемы.

Во-первых, понятие кризиса имеет множество вариантов обоснования. Данное понятие может включать в себя не только масштабные изменения, но и любые ошибки, просчёты, которые случаются в деятельности организации и их менеджеров.

Во-вторых, выделяют две группы теорий возникновения кризиса. Первая из них основана на *экономических явлениях*, а в основе второй лежат *внеэкономические причины*. Сторонники первой группы теорий считали, что причинами возникновения кризиса является нарушение равновесия между производством и потреблением (Ш. Сисмонди, Т. Мальтус, Дж. А. Гобсон); нарушение денежного обращения (А. Ганн, К. Жугляр, Дж. М. Кейнс, Э. Хансен); быстрый рост промышленного производства и теории диспропорциональности (М. Туган-Барановский). Представители второй группы предлагали натуралистические теории (С. Джевонс и Э. Джевонс) и психологические теории (Дж. М. Кейнс) [2–5].

В-третьих, в плане восприятия кризиса существуют две противоречивые концепции: первая предполагает отношение к кризису, ориентированное на *сохранение*, то есть кризис воспринимается как угроза и помеха; вторая – отношение к кризису, ориентированное на *новое*, то есть кризис рассматривается как указание на необходимость обновления.

В-четвёртых, в настоящее время в концепции антикризисного управления выделяют три уровня: *микроуровень* (в границах этого уровня находятся все организации и предприятия), *мезоуровень* (это территориальные экономические системы) и *макроуровень* (экономика всего государства в целом) [6].

В-пятых, в настоящее время сформировалось два подхода к антикризисному управлению. Первый подход рассматривает *объективную сторону кризиса*, то есть кризис рассматривается как невозможность достижения результата; второй подход сконцентрирован на *субъективных причинах кризиса* и воспринимает кризис как утрату адаптации к изменяющейся ситуации.

Антикризисное управление предполагает реализацию мер и мероприятий для предотвращения кризисных ситуаций. Оно может привести к двум исходам: либо сохранение и обновление объекта управления, либо разрушение объекта и утилизация его частей. Важно отметить, что именно по объективным причинам кризиса могут быть два варианта результата антикризисного управления (рис. 1).

Основным направлением антикризисного управления, таким образом, будет снижение уровня негативных последствий кризиса, в том числе за счёт дальнейшего использования частей системы, применение которых в других системах даст наибольший эффект [6]. Следовательно, причина разрушения системы состоит в том, что система не смогла вовремя приспособиться к произошедшим изменениям или не в состоянии одновременно решать производственные задачи и осуществлять своё развитие.

Учитывая задачи антикризисного управления, можно выделить основные принципы, на которых оно базируется. Традиционно рассматриваются четыре принципа антикризисного управления: ранняя диагностика, срочность реагирования, адекватность реагирования, полная реализация внутренних возможностей.



Рис. 1. Последствия реализации основных задач антикризисного управления

Следует отметить, что иногда выдвигается пятый принцип, предоставляющий возможность использовать внешние источники в случае необходимости, то есть считается, что вопросы собственности при разрешении кризиса вторичны и не имеет большого значения, кому будет принадлежать объект антикризисного управления, важно лишь то, как он будет функционировать эффективно.

Выделяют четыре вида антикризисного управления [6]. Различия, имеющиеся между ними, возникают из-за разных уровней (стадий) развития кризисных явлений, а также фактора времени. Виды антикризисного управления и их распределение в зависимости от стадий кризисного процесса представлены на рис. 2.

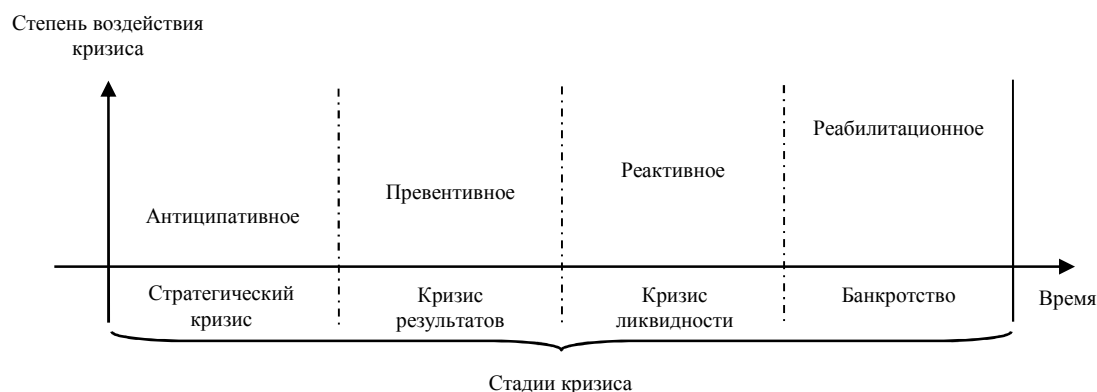


Рис. 2. Виды антикризисного управления и стадии кризисного процесса

Антиципативный вид управления считается новым видом антикризисного управления, который предполагает заблаговременную разработку возможных вариантов реагирования на кризисные явления. Реализация антикризисных мероприятий при антиципативном управлении должна начинаться существенно раньше, чем будут обнаружены первичные признаки кризисных явлений. Отличительной особенностью антиципативного управления является подготовка объекта управления к разным вариантам развития событий. Модель антиципативного управления представлена на рис. 3.

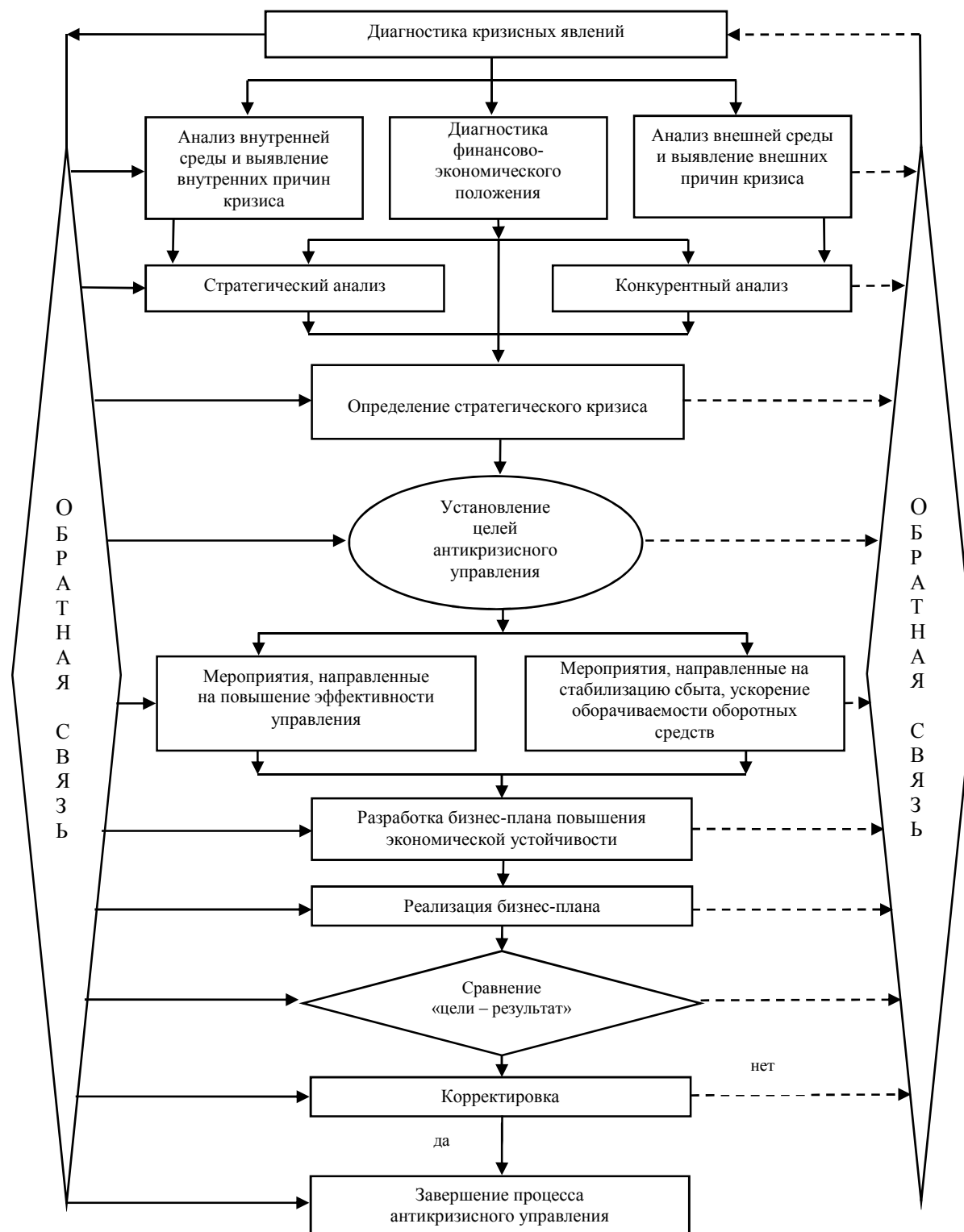


Рис. 3. Модель антиципативного антикризисного управления

Наиболее целесообразным в данном антикризисном управлении представляется использование подходов и принципов по планированию и обеспечению непрерывности деятельности организации. Антиципативное антикризисное управление применяется в различных сферах деятельности, например для обеспечения защиты информации, в дипломатии и даже в военных делах, а также в банковской сфере при защите от негативных событий и др.

Положительная сторона антиципативного управления проявляется в том, что при наступлении ещё незначительных (мелких) негативных явлений уже подготовлен ряд мер по их предотвращению. Но присутствует и отрицательная сторона, которая заключается в большой затрате ресурсов на разработку блокирующих мер в то время, когда реальная угроза отсутствует.

В настоящее время антиципативное управление не в полной мере популярно, поскольку стратегия антикризисного управления является встроенным стабилизатором развития организации, и своё действие она начинает при обнаружении первых неблагоприятных изменений. При допустимых рисках антикризисное управление «не включается».

В отличие от антиципативного управления, на практике наибольшее применение получили превентивный и реактивный виды антикризисного управления.

Превентивный вид управления применяется только в случае обнаружения первоначальных признаков кризиса. Несвоевременное применение антикризисных мероприятий в рамках превентивного управления может привести к росту негативных явлений, которые со временем будут развиваться и становиться сильнее.

Отличительной особенностью превентивного управления является возможность обеспечить снижение ряда негативных факторов на ранних стадиях кризисного процесса, то есть снизить неблагоприятные последствия кризиса даже в том случае, когда полное предотвращение кризиса невозможно. Недостаток данного превентивного управления заключается в том, что объективно оно не может предотвратить все кризисы; чаще превентивное управление осуществляется в части современного менеджмента по нейтрализации кризисных ситуаций и именно за счёт внутренних ресурсов системы, и в случае недостаточности этих ресурсов данный вид управления не в состоянии противостоять кризису.

Создание превентивной системы управления является основной целью инноваций в антикризисном управлении, без которых невозможно обеспечить эффективность функционирования современной организации. К числу таких инноваций относят:

- внедрение концепции непрерывности бизнеса;
- создание бизнес-интеллекта;
- использование антикризисной маркетинговой стратегии [7].

Реактивный вид управления проводится в том случае, когда кризис уже наступил. Целью реактивного вида управления является поиск способа вернуться в стабильное состояние и сохранить деятельность в период кризиса путём применения специфических методов антикризисного управления, таких как антикризисная реструктуризация и санация.

При наступлении кризисной ситуации характер реактивности сменяется на активное антикризисное управление, поэтому реактивное антикризисное управление наиболее распространено на большинстве фаз развития жизненного цикла предприятия.

Плюсом данного вида управления является стремление сохранить эффективное функционирование объекта; отрицательная сторона – неважно кому принадлежит объект управления, т. к. нет необходимости защищать интересы его собственников.

Реабилитационный вид управления соответствует медицинскому термину «послеоперационное выхаживание», является наименее исследованным в отличие от предыдущих. Применяется после проявления симптомов кризиса и предполагает сохранение объекта управления и стабилизацию его финансового состояния. В случае, когда объект управления всё-таки не удаётся сохранить, реабилитационное антикризисное управление способствует снижению негативных социальных последствий, вызванных разрушением данной системы, а также находит новое применение для оставшихся ценностей.

Реабилитационный вид управления особенно необходимо использовать в настоящее время, т. к. в России существенное число предприятий находится на стадии банкротства, что при худшем раскладе приводит к разрушению организации в целом. Кроме ряда отрицательных последствий, в первую очередь, это приводит к негативным социальным факторам, то есть безработице. В этом случае реабилитационное управление просто необходимо, т. к. при его реализации работникам ликвидированной организации предоставляется поддержка в виде их переобучения и помощи в трудоустройстве. Существенно страдают и собственники данной организа-

ции: в соответствии с Федеральным законом РФ от 26.10.2002 № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» [1] им предстоит пройти процесс конкурсной массы, то есть распределение стоимости ликвидационного имущества между кредиторами в порядке очередности.

Исходя из современной концепции антикризисного управления, можно сказать, что в первую очередь сохраняется бизнес неплатёжеспособного должника (в рамках интересов общества, субъектов рыночной экономики и государства). Во вторую очередь (при возможности) данная концепция старается сохранить и организацию, то есть самого неплатёжеспособного должника [6].

Экономика России переживает тяжёлые времена, что объясняется ростом инфляции и безработицы, снижением покупательской способности населения и деловой активности предприятий. В таких экономических условиях необходимо на всех уровнях управления экономической системы применять антикризисное управление, основной задачей которого будет решение прикладных проблем, направленных на преодоление несостоятельности.

Учитывая, что преодоление кризисных явлений на предприятии наиболее эффективно осуществлять на ранней стадии кризисного процесса, предпочтительным видом антикризисного управления будет антиципативное управление.

Предприятия, на которых выявлен стратегический кризис, по своей сути являются предприятиями, утратившими финансовую стабильность. Возникновение кризисной ситуации на них связано, как правило, со снижением объёмов реализации продукции или услуг, оборачиваемости оборотного капитала и снижением эффективности управления (первыми признаками ухудшения финансового состояния и стабильности функционирующего предприятия). Для того чтобы стабилизировать ситуацию и не допустить дальнейшего ухудшения финансово-экономического состояния предприятия, необходимо применить комплекс мероприятий, направленных на повышение эффективности управления финансово-экономической деятельностью предприятия, а именно на стабилизацию сбыта и ускорение оборачиваемости оборотных средств, а также на повышение эффективности управления (рис. 4).



Рис. 4. Комплекс мероприятий финансового оздоровления предприятия при антиципативном антикризисном управлении

Таким образом, комплекс мероприятий финансового оздоровления предприятия при антиципативном антикризисном управлении позволяет не только устранить признаки кризиса на его ранней стадии, но и предотвратить его возникновение.

Выводы

1. Текущее состояние российских предприятий способствует развитию в Российской Федерации теоретических исследований в области антикризисного управления и применению полученных результатов на практике, следствием чего будут расширение применяемого инструментария антикризисного управления и попытки адаптации существующих зарубежных методик как оценки финансово-экономического состояния предприятий, так и мероприятий, направленных на выход из кризисной ситуации.

2. Следует ожидать активизации работы антикризисных менеджеров на самых ранних стадиях кризисного процесса, то есть применение на практике таких видов антикризисного управления, как антиципативный и превентивный. Соответственно, такой подход позволит повысить эффективность антикризисного управления.

3. Предложенная нами модель антиципативного антикризисного управления является универсальной и пригодной к применению для предприятий любой организационной формы и отраслевой принадлежности. Существенным плюсом предложенной модели является возможность рассмотрения полного цикла антикризисного управления, начиная от диагностики кризисных явлений и заканчивая внедрением мероприятий по антикризисному управлению.

4. Комплекс мероприятий финансового оздоровления предприятия при антиципативном антикризисном управлении, представленный в настоящей работе, позволяет не только устранить признаки кризиса на его ранней стадии, но и предотвратить его возникновение.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. *О несостоятельности (банкротстве)*: Федеральный закон от 26.10.2002 № 127-ФЗ. URL: <https://rulaws.ru/laws/Federalnyy-zakon-ot-26.10.2002-N-127-FZ/> (дата обращения: 05.04.2019).
2. *Антикризисное управление*. Теория и практика: учеб. пособие / под ред. В. Я. Захарова. М.: Юнити-Дана, 2012. 304 с.
3. *Гореликов К. А.* Антикризисное управление: учеб. М.: ИТК «Дашков и К», 2016. 216 с.
4. *Черненко В. А., Шведова Н. Ю.* Антикризисное управление: учеб. М.: Юрайт, 2017. 409 с.
5. *Бабушкина Е. А., Бирюкова О. Ю., Верецагина Л. С.* Антикризисное управление. URL: http://www.srines.com/book_1445_chapter_31_31_elii_funkcii_marketinga_v_antikrizisnom_upravlenii.html (дата обращения: 02.04.2019).
6. *Антикризисное управление как основа формирования механизма устойчивого развития бизнеса*: моногр. / под ред. А. Н. Ряховской, С. Е. Кована. М.: Инфра-М, 2018. 169 с.
7. *Белоус Е. В.* Факторы, препятствующие использованию инновационных технологий антикризисного управления в России // От науки к бизнесу. Глобализация университетов: новые возможности для науки и бизнеса: материалы VIII Междунар. форума (Санкт-Петербург, 13–16 мая 2014 г.). СПб.: Соло, 2014. С. 14–16.

Статья поступила в редакцию 30.04.2019

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

Жмачинский Виктор Иванович – Россия, 603950, Нижний Новгород; Волжский государственный университет водного транспорта; г-р экон. наук, профессор; профессор кафедры экономики и менеджмента; economcaf@vgavt-nn.ru.

Иванов Михаил Валерьевич – Россия, 603950, Нижний Новгород; Волжский государственный университет водного транспорта; канд. экон. наук; доцент кафедры экономики и менеджмента; economcaf@vgavt-nn.ru.

Ильющенко Илья Геннадьевич – Россия, 603950, Нижний Новгород; Волжский государственный университет водного транспорта; канд. экон. наук, доцент; доцент кафедры экономики и менеджмента; economcaf@vgavt-nn.ru.



FEATURES OF CRISIS MANAGEMENT UNDER PRESENT CONDITIONS

V. I. Zhmachinsky, M. V. Ivanov, I. G. Ilyushchenko

*Volga State University of Water Transport,
Nizhny Novgorod, Russian Federation*

Abstract. The article focuses on the crisis management principles in modern environment. Theoretical studies of the Russian and foreign scientists have been generalized, which allowed to formulate currently acceptable concepts: a crisis and its causes, perception of the crisis, concepts of crisis management and appropriate strategies. There have been shown the consequences of implementing the main crisis management tasks subject to using the tools of crisis management. The principles of crisis management (early diagnostics, urgent response, adequacy of response, complete realization of internal capabilities) have been considered. It has been stated that crisis management can lead to the following opposite results: preservation and updating of the control object, destruction of the object and utilization of its parts. The modern classification of types of crisis management and the dependence of their application on the crisis stage have been presented. The main focus of crisis management is given to the reduction of negative effects of the crisis, including the subsequent use of the system parts, using which in other systems will have the greatest effect. The types of crisis management, their features, strengths and weaknesses have been analyzed. The most preferred type of crisis management has been determined and a model of crisis management has been proposed. In terms of this model, the complete cycle of crisis management has been considered, starting from the crisis phenomena diagnostics and ending with implementation of anti-crisis measures. The study was conducted using the methods of forecasting, modeling, factor analysis of the internal and external environment of the enterprise, express diagnostics of the financial and economic state, expert assessments. There has been proposed a set of measures of financial recovery of the enterprise with anticipating crisis management.

Key words: economic crises, crisis management, model of crisis management, financial recovery measures, anticipating management.

For citation: Zhmachinsky V. I., Ivanov M. V., Ilyushchenko I. G. Features of crisis management under present conditions. *Vestnik of Astrakhan State Technical University. Series: Economics.* 2019;2:15-23. (In Russ.) DOI: 10.24143/2073-5537-2019-2-15-23.

REFERENCES

1. *O nesostoiatel'nosti (bankrotstve)* [On insolvency (bankruptcy)]. Federal'nyi zakon ot 26.10.2002 № 127-FZ. Available at: <https://rulaws.ru/laws/Federalnyy-zakon-ot-26.10.2002-N-127-FZ/> (accessed: 05.04.2019).
2. *Antikrizisnoe upravlenie. Teoriia i praktika: uchebnoe posobie* [Crisis management. Theory and practice: textbook]. Pod redaktsiei V. Ia. Zakharova. Moscow, Iuniti-Dana Publ., 2012. 304 p.
3. Gorelikov K. A. *Antikrizisnoe upravlenie: uchebnik* [Crisis management: textbook]. Moscow, Izdatel'sko-torgovaia korporatsiia «Dashkov i K», 2016. 216 p.
4. Chernenko V. A., Shvedova N. Iu. *Antikrizisnoe upravlenie: uchebnik* [Crisis management: textbook]. Moscow, Iurait Publ., 2017. 409 p.
5. Babushkina E. A., Biriukova O. Iu., Vereshchagina L. S. *Antikrizisnoe upravlenie* [Crisis management]. Available at: http://www.srines.com/book_1445_chapter_31_31_eli_funkii_marketinga_v_antikrizisnom_upravlenii.html (accessed: 02.04.2019).
6. *Antikrizisnoe upravlenie kak osnova formirovaniia mekhanizma ustoichivogo razvitiia biznesa: monografiia* [Crisis management as a principle of forming a sustainable business development mechanism: monograph]. Pod redaktsiei A. N. Riakhovskoi, S. E. Kovana. Moscow, Infra-M Publ., 2018. 169 p.
7. Belous E. V. *Factory, prepiatstvuishchie ispol'zovaniiu innovatsionnykh tekhnologii antikrizisnogo upravleniia v Rossii. Ot nauki k biznesu. Globalizatsiia universitetov: novye vozmozhnosti dlia nauki i biznesa*

[Factors hindering the use of innovative technologies of crisis management in Russia. From science to business. Globalization of universities: new opportunities for science and business]. *Materialy VIII Mezhdunarodnogo foruma (Sankt-Peterburg, 13–16 maia 2014 g.)*. Saint-Petersburg, Solo Publ., 2014. Pp. 14-16.

The article submitted to the editors 30.04.2019

INFORMATION ABOUT THE AUTHORS

Zhmachinsky Victor Ivanovich – Russia, 603950, Nizhny Novgorod; Volga State University of Water Transport; Doctor of Economics, Professor; Professor of the Department of Economics and Management; economcaf@vgavt-nn.ru.

Ivanov Mikhail Valerievich – Russia, 603950, Nizhny Novgorod; Volga State University of Water Transport; Candidate of Economics; Assistant Professor of the Department of Economics and Management; economcaf@vgavt-nn.ru.

Ilyushchenko Ilya Gennadievich – Russia, 603950, Nizhny Novgorod; Volga State University of Water Transport; Candidate of Economics, Assistant Professor; Assistant Professor of the Department of Economics and Management; economcaf@vgavt-nn.ru.

