

Л. В. Згонник

# АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

учебник



# Людмила Владимировна Згонник

## Антикризисное управление

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=17196605](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=17196605)*

*Антикризисное управление. Учебник: Издательско-торговая  
корпорация «Дашиков и К°»; Москва; 2015*

*ISBN 978-5-394-01731-5*

### **Аннотация**

Учебник подготовлен в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего профессионального образования. Рассмотрены сущность кризисов и их регулирование на уровне предприятий и государства; представлена методика диагностирования банкротства предприятий (организаций) и процедуры банкротства; описаны особенности банкротства кредитных организаций, реализации инновационно-инвестиционных механизмов в условиях антикризисного управления, а также управления персоналом. Для студентов бакалавриата, а также антикризисных управляющих и менеджеров.

# Содержание

Введение	4
1. Причины возникновения кризисов в социально-экономическом развитии.	6
Разновидности кризисов	
1.1. Основные факторы и признаки кризисных явлений в экономике страны и предприятий	6
1.2. Цикличность развития предприятия	17
2. Сущность, роль и необходимость антикризисного регулирования в рыночных условиях хозяйствования	25
2.1. Необходимость и содержание антикризисного управления	25
Конец ознакомительного фрагмента.	34

# **Л. В. Згонник**

# **Антикризисное**

# **управление. Учебник**

## **Введение**

Одним из наиболее востребованных видов управленческой деятельности в условиях нестабильности и объективной необходимости преодоления кризисных социально-экономических явлений выступает антикризисное управление. Главной задачей антикризисного управления следует считать предвидение кризисных ситуаций, использование их в стратегическом управлении развитием предприятия, смягчение воздействия кризисных явлений, а также разработку мероприятий, способствующих эффективному выводу предприятий из состояния кризиса.

Цель учебника «Антикризисное управление» – обучение системному подходу в рассмотрении проблем кризисного функционирования предприятия, диагностике текущего состояния предприятия и его положения в перспективе, выборе эффективных путей оздоровления предприятия, выработке рациональных управленческих решений.

Для более полного осмысления проблематики антикри-

зисного управления необходимо обладать познаниями в области экономической теории, финансов, маркетинга, менеджмента, хорошо ориентироваться в нормативно-правовых актах Российской Федерации и зарубежных стран, так как анализ причин кризиса предприятий в развитых и развивающихся странах показал, что основными виновниками банкротства являются неэффективный менеджмент и снижение продаж.

Учебник состоит из 12 разделов, последовательно раскрывающих причины кризиса, сущность антикризисного управления и проблемы государственного регулирования кризисов, а также механизм антикризисного управления на микроуровне, включающий методы диагностирования кризисов, стратегического антикризисного управления и управления рисками. В учебнике также представлены особенности антикризисного управления кредитными организациями, специфика инновационно-инвестиционной деятельности в условиях кризиса и управления персоналом организаций.

Учебник содержит тестовые задания по курсу «Антикризисное управление».

# **1. Причины возникновения кризисов в социально-экономическом развитии.**

## **Разновидности кризисов**

### **1.1. Основные факторы и признаки кризисных явлений в экономике страны и предприятий**

В современной экономике предприятие функционирует в условиях нестабильности и неопределенности внешней среды, что вызывает необходимость быстрого реагирования на постоянно изменяющуюся конъюнктуру рынка. Происходящие на товарных рынках процессы объясняются циклическими закономерностями развития экономики, особенностями перехода из одной фазы развития в другую.

Среди исследователей и экономистов-практиков до сих пор не установилось общепризнанного представления о кризисах в развитии социально-экономической системы. Дело в том, что воздействие на возникающие кризисы воспроизводства одних и тех же факторов в разные периоды весьма

различно, и к тому же проявление их в отдельных государствах имеет свои особенности.

**Кризис** можно охарактеризовать как специфическую совокупность социально-экономических явлений и процессов, которая приводит к нарушению стабильности и устойчивости системы хозяйствования.

В 1857 г. произошел первый мировой циклический кризис перепроизводства, что свидетельствовало об обострении противоречия между интернационализацией производительных сил и узкими рамками национальных форм капитала (собственности), преобладанием в нем частного характера. Первый экономический кризис ускорил процесс эволюции собственности.

Выделяют следующие разновидности кризисов.

**Финансовый кризис** – глубокое расстройство государственной финансовой системы, сопровождаемое инфляцией, неустойчивостью курсов ценных бумаг, проявляющееся в резком несоответствии доходов бюджета их расходам, нестабильности и падении валютного курса национальной денежной единицы, взаимных неплатежах экономических субъектов, несоответствии денежной массы в обращении требованиям закона денежного обращения<sup>1</sup>. Финансовые кризисы формируются на основе и коррелируют с экономическими кризисами экономики. Исторически финансовые кризи-

---

<sup>1</sup> Борисов А. Б. Большой экономический словарь. – М.: Книжный мир, 1999. – С. 803.

сы вызывались продолжительными войнами, расходы на которые покрывались за счет масштабной эмиссии бумажных денег.

**Структурные кризисы** – это кризисные явления продолжительного нециклического характера, которые проявляются в упадке отдельных отраслей и комплексов (групп) отраслей народнохозяйственного значения и нарушают ключевые общеэкономические (воспроизводственные) пропорции. Основой структурных кризисов является действие закона неравномерности экономического развития (в частности, неравномерного развития отдельных отраслей, неравномерного характера развертывания научно-технической революции и т. п.), несогласованность в развитии различных типов структур экономики (народнохозяйственных, технологических, социально-экономических), отсутствие обоснованной структурной политики правительства и др. Конечной технико-экономической причиной структурных кризисов является рост несоответствия в рамках технологического способа производства вследствие использования новых форм развития, внедрения новых технологий, революционных и эволюционных изменений в пределах способа производства (рис. 1).



**Рис. 1. Типология кризисов<sup>2</sup>**

В 90-х гг. XIX в. Российская империя переживала бурный рост. Появлялись новые промышленные предприятия, активно строились железные дороги, в страну пришли иностранные инвесторы. Рост экспорта сельскохозяйственной продукции способствовал притоку в Россию валютной вы-

<sup>2</sup> Кукукина И. Г., Астраханцева И. А. Учет и анализ банкротств. Антикризисное управление: Учеб. пособие / Под ред. И. Г. Кукукиной. – М.: Высшее образование, 2007. – С. 18.

ручки. Была успешно проведена конверсия облигаций государственных займов. В 1895–1897 гг. в России была осуществлена денежная реформа. Рубль начал обмениваться на золото, он стал устойчивой конвертируемой валютой. Это привлекло зарубежных биржевых игроков.

Но в 1898 г. на рынке почувствовалась нехватка денежных средств. Банки сокращают объем ссуд под залог акций и облигаций торгово-промышленных предприятий. Иностранцы начинают продавать российские ценные бумаги и выводить деньги из страны.

В августе 1899 г. последовали первые значительные крахи – фон Дервиза и Мамонтова, двух крупнейших предпринимателей и меценатов, владельцев многих крупных компаний и банков, обороты которых составляли десятки миллионов рублей. Эти банкротства вызвали на бирже панику, и в конце сентября последовало общее падение биржевых котировок.

В России резко уменьшилось число открываемых акционерных обществ. Если в 1899 г. было учреждено 325 компаний, то в 1902 г. – только 78. В 1901 г. были ликвидированы Харьковский торговый, Екатеринославский коммерческий, Петербургско-Азовский банки.

Значительно сократилось железнодорожное строительство. Если в 1899 г. в эксплуатацию было принято 5248 км железных дорог, то в 1903 г. – лишь 763 км. В результате происходило резкое и длительное падение производства рельсов, паровозов и вагонов.

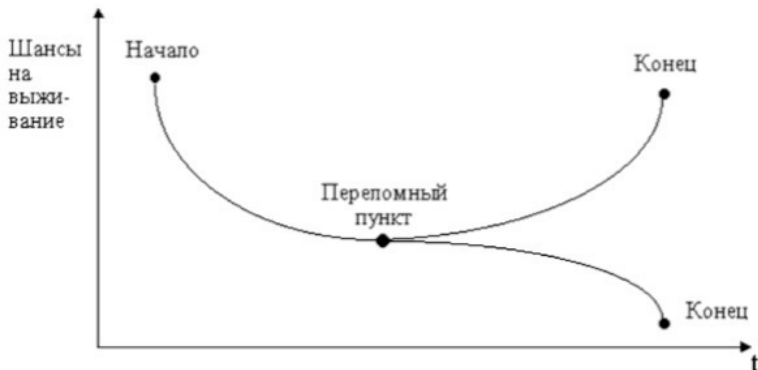
Снижение заработной платы на 20-30 % характерно практически для всех отраслей промышленности. Еще одним способом сократить расходы на персонал были различные штрафы. По сообщениям фабричных инспекторов, в 1901 г. каждый 100 рабочих были оштрафованы 199 раз, в 1902 г. – 228 раз, в 1903 г. – 234 раза, в 1904 г. – 239 раз.

Положение рабочих значительно ухудшалось и за счет возросших цен на продовольствие. Наиболее резко – на 14 % по сравнению с докризисным уровнем – повысились цены на все товары в 1901 г. Хлебные продукты подорожали на 6 %, продукты животноводства – на 15,3 %. На следующий год цены на хлеб поднялись еще на 3,6 %, а продукты животноводства подорожали на 6,5%<sup>3</sup>.

Кризисные ситуации следует рассматривать не как сосредоточение неблагоприятных ситуаций, а как некую общую закономерность, присущую рыночной экономике. Исходя из этого управление предприятием должно носить антикризисную направленность (рис. 2).

---

<sup>3</sup> Голицын Ю. Черные дни Петербургской биржи // Эксперт. – 2009. – № 1. – С. 40–42.



**Рис. 2.** Динамика кризиса на предприятии<sup>4</sup>

*Основными причинами возникновения кризисных состояний предприятий можно назвать следующие:*

- объективные причины, определяющие условия хозяйствования: экономическая нестабильность; несовершенство финансовой, кредитно-денежной, налоговой, таможенной систем, нормативно-правовой и законодательной базы экономики; просчеты в организации приватизации; инфляционные процессы; низкая платежеспособность населения; международная конкуренция;
- субъективные причины, т. е. внутренние факторы деятельности предприятия: снижение объемов продаж из-за

---

<sup>4</sup> Бандурин В. В., Ларицкий В. Е. Проблемы управления несостоятельными предприятиями в условиях переходной экономики. – М.: Наука и экономика, 1999. – С. 64.

низкой эффективности маркетинга; снижение объема производства, качества и цены продукции; неоправданно высокие затраты и длительный цикл производства из-за незначительного уровня технологической оснащенности; низкая рентабельность; взаимные неплатежи; разбалансированность экономического механизма воспроизводства капитала; консерватизм в управлении<sup>5</sup>.

Специалисты различают следующие *формы кризиса* предприятий:

1) стратегический – затрагивает все составляющие социально-экономической жизни. Стратегический кризис действует, как правило, долгосрочно и характеризует эффективность действий менеджера в стратегическом плане. Стратегический кризис возникает при потере руководством организации «стратегического зрения» – несвоевременной смене продукции, отказе от перехода на новые технологии или в новые регионы, снижении инвестиций в новую технику, технологии или подготовку кадров и т. д.;

2) кризис «успеха» – возникновение убытков организации в связи с недостатками менеджмента, например убытков, вызванных спадом оборота, ростом издержек, снижением цен, вымыванием оборотного капитала. Кризис «успеха» приводит к последовательному снижению доли собственного ка-

---

<sup>5</sup> Более подробно см.: Основы антикризисного управления предприятиями: Учеб. пособие / Под ред. Н. Н. Кожевникова. – М.: Академия, 2005; Антикризисное управление: Учебник / Под ред. Э. М. Короткова. – М.: ИНФРА-М, 2006.

питала в источниках средств организации. На первом этапе снижение происходит до уровня первоначального (уставного) капитала, а в итоге может привести к отрицательному значению собственных источников средств;

3) кризис неплатежеспособности (ликвидности) – организация не способна погасить свои долговые обязательства. В результате она продолжает какое-то время действовать, накапливая задолженность, либо ликвидируется.

Кризис ликвидности может развиваться по следующим причинам:

- временный недостаток платежных средств в связи с их иммобилизацией или непоступлением. Возникает при направлении денежных средств на короткий период для формирования производственных запасов, разовых неплановых платежей или срыве оплаты за реализованную продукцию покупателями и заказчиками;

- недостаток платежных средств, вызванный стратегическим кризисом. Низкая ликвидность характерна на протяжении длительного периода и имеет тенденцию к ухудшению. Спасение организации заключается в смене руководства и изменении стратегической линии;

- недостаток платежных средств в связи с кризисом «успеха», который характеризуется моментными фактами неплатежеспособности, устранимыми за короткое время. Далее частота неплатежей возрастает, и с определенного момента платежи резко прекращаются, т. е. лимит успеха исчерпан.

Формы кризиса имеют определенный временной интервал:

- долгосрочный – для стратегического кризиса;
- среднесрочный – для кризиса «успеха»;
- краткосрочный – для кризиса ликвидности.

Под *стадией кризиса* понимают степень угрозы превалирующей цели. Знание стадий кризиса является обязательной предпосылкой адекватной реакции. По стадиям кризисы подразделяются на обратимые и необратимые.

Под *обратимым* кризисом понимают финансовое состояние коммерческой организации, когда она самостоятельно или с помощью заинтересованных сторон (собственник, государство, кредитор, трудовой коллектив) производит преобразования, в результате которых остается как хозяйствующий субъект на рынке товаров и услуг. При этом сохраняются юридическое лицо и фирменное название.

*Необратимый характер* кризиса подтверждается фактом реорганизации должника (когда на рынке после проведения изменений организация не существует под фирменным названием должника). При этом ликвидация, распродажа имущества, исключение из государственного регистра означают, что кризис организации был обратим.

Оценить стадию кризиса до завершения преобразований невозможно. Даже полностью нежизнеспособная организация может быть куплена и реанимирована. В случае необратимого кризиса неликвидность уже существует. Тогда ор-

ганизация не в силах самостоятельно решить проблему. К требованиям по возврату кредиторской задолженности присоединяются требования партнеров по возврату вложенного капитала и выходу из организации.

## **1.2. Цикличность развития предприятия**

Экономический цикл – это движение производства от начала предшествующего до начала следующего очередного спада. Со времени первого промышленного кризиса 1825 г. в Англии отмечены 22 цикла. Каждый цикл состоит из четырех основных фаз: кризис, депрессия, оживление и подъем.

Цикличность в целом, в том числе экономический кризис, может быть признана не только и не столько как общественное «зло», а скорее как своеобразная форма обеспечения поступательного развития экономики в условиях рыночных отношений.

Разновидности циклов:

1. Циклы Кондратьева, длинноволновые (длятся 40–60 лет; главная движущая сила – радикальные изменения в технологической базе общественного производства, его структурная перестройка).

2. Циклы Кузнеца (воспроизводящие, или строительные; продолжаются около 20 лет; движущая сила – сдвиги в воспроизводстве, структуре производства).

3. Циклы Джуглера (длятся 7–11 лет; являются итогом взаимодействия многообразных денежно-кредитных факторов).

4. Циклы Китчена (продолжительность – 3–5 лет; порожд-

даются увеличением динамики относительной величины запасов, товаров и материальных ценностей на предприятиях).

5. Частные хозяйственные циклы (1–12 лет; движущая сила – колебания инвестиционной активности).

Согласно детерминистским теориям, экономические циклы появляются регулярно и демонстрируют одни и те же свойства и признаки. Однако впоследствии было установлено, что бизнес-циклы не имеют заданной регулярности, периодичности, что стало основой развития «импульсных теорий» бизнес-цикла. Следуя этим теориям, можно утверждать, что, несмотря на систему случайного импульсного воздействия на социально-экономическую сферу, постепенно происходит затухание так называемого циклического отклика. В то же время вследствие появления новых импульсов, нарушающих равновесие социально-экономической системы, бизнес-циклы возникают снова. Таким образом, цикличность социально-экономического развития представляет собой результат воздействия на систему национального хозяйствования серии последовательно возникающих независимых импульсов.

Циклические экономические колебания могут вызываться импульсами («шоками») трех типов: импульсами предложения (технологические сдвиги, климатические изменения, появление или исчезновение источников сырья), политическими импульсами (колебания обменного курса или предложения денег, изменения в государственной налоговой политике) и импульсами спроса (количественно-качествен-

ные изменения инвестиционных или потребительских расходов).

Последователи Дж. Кейнса уделяют основное внимание импульсам спроса, в то время как представители классического экономического направления – импульсам предложения. Дж. Кейнс рассматривал инвестиционные расходы как основной источник импульсов, вызывающих циклические экономические колебания, а также подчеркивал, что решения об инвестициях зависят от ожидаемой прибыльности, однако сами эти ожидания, по-видимому, неустойчивы. Описывая изменчивость ожиданий, Дж. Кейнс подчеркивал, что инвестиционные решения зависят от «животного чутья» предпринимателей, т. е. от их оптимизма или пессимизма относительно будущего: «Вероятно, большинство наших решений совершить какое-либо позитивное действие, все последствия которого проявятся по истечении многих дней, подсказано «животным чутьем» – внезапным внутренним желанием лучше что-либо предпринять, чем бездействовать, а не вычислениями средневзвешенной прибыли, умноженной на соответствующие вероятности. С помощью собственных рекламных проспектов предприниматель стремится убедить самого себя, оставаясь беспристрастным и искренним. При этом его действия основываются на точных расчетах предполагаемой прибыли не более, чем действия какой-либо экспедиции при подготовке путешествия к Южному полюсу»<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> Keynes John M. The General Theory of Employment, Interest and Money. – L.:

Таким образом, следуя Дж. Кейнсу, можно утверждать, что для инвестиций характерна неустойчивость, и это является основанием считать их основным фактором объяснения возникновения бизнес-циклов. Подтверждением также может служить гипотеза Кейна о недостаточной эластичности номинальной заработной платы, приводящей к тому, что изменения совокупного спроса проявляются в колебаниях выпуска, а не в изменении уровня цен.

Гарвардский экономист Л. Мецлер, описывая цикл чистых инвестиций в запасы, показал, что колебания размеров инвестиций в запасы могут восполнить недостающее звено в оценке взаимосвязи изменений инвестиций в основной капитал как источника возникновения бизнес-циклов. Для хозяйствующих субъектов накопление и поддержание определенного уровня запасов составляет часть их производственно-коммерческой деятельности. Следовательно, увеличение спроса стимулирует увеличение производства и сокращение запасов. Так как предприятия ориентируются на поддержание необходимого уровня запасов относительно объема выпускаемой продукции, реакцией на незапланированное увеличение или уменьшение размеров запасов (в результате неожиданного импульса) будет изменение объема производства. Указанное поведение предприятия в ответ на изменение размера запасов служит потенциальным источником возникновения циклов.

В современной практике, как правило, выделяется *пяти-этапный цикл развития организации (предприятия)*. Каждому этапу соответствуют определенные особенности состояния системы, которые характеризуют тип организации. Межэтапные процессы в развитии предприятия сопровождаются периодами, которые могут содержать в себе угрозу кризиса и требуют пристального внимания к разработке антикризисных мер.

*Первый этап* характеризует зарождение предприятия в рыночной экономической среде, формирование его структуры, появление экспериментальных образцов, новых идей или услуг. Переходный период, соответствующий данному этапу, – формирование потенциала предприятия (организации) – содержит в себе опасность исчезновения предприятия на стадии возникновения.

При удачном развитии событий предприятие переходит на *второй этап* – завоевание сегмента рынка, упрочение рыночных позиций, выработку конкурентной стратегии, повышение роли маркетинга. В связи с тенденциями роста этот этап требует трансформации структуры, дифференциации функций управления, повышения эффективности деятельности. На этом этапе также существует опасность кризиса, однако предприятию в основном угрожают внешние факторы – цикличность развития экономики или политические причины; внутреннее развитие характеризуется устойчивыми тенденциями.

На *третьем этапе* развития предприятие достигает устойчивого положения на рынке, высокой конкурентоспособности, высокого уровня технологического развития и массового выпуска продукции. В этот период предприятие самоутверждается в системе рыночных сил, но во внутренних процессах возможна тенденция отделения или разделения на самостоятельные компании. Причинами кризиса могут быть также обострение конкуренции, организационная сложность, социально-психологические моменты, инновационная успокоенность.

Банкротство или распад таких предприятий может привести к тяжелым экономическим последствиям на региональном и государственном уровнях. Такие предприятия особенно нуждаются в антикризисном управлении, которое должно учитывать и национальные интересы, и мировые тенденции развития экономики.

*Четвертый этап* соответствует периоду упадка и «старения», когда наиболее значимые параметры жизнедеятельности значительно ухудшаются, а развитие теряет смысл. Предприятие имеет тенденцию к упрощению и свертыванию, а конкуренты занимают большую рыночную долю.

*Пятый этап* характеризуется деструктуризацией предприятия, прекращением его существования в связи с невозможностью эффективного функционирования или диверсификацией. Такие глубокие изменения порождают значительные осложнения, ведущие к кризису.

Рассмотрим *фазы кризисного состояния предприятия*.

*Первая фаза* – уменьшение уровня рентабельности и объемов прибыли. Результатом выступают усиление негативных характеристик финансового положения предприятия, сокращение источников и резервов развития предприятия. Антикризисные меры имеют как стратегический характер (пересмотр стратегии, реструктуризация, диверсификация), так и тактический (снижение издержек, повышение производительности труда).

*Вторая фаза* – убыточность производства – приводит к уменьшению размера резервных фондов предприятия. Антикризисные меры имеют стратегический характер (реструктуризация предприятия).

*Третья фаза* – истощение или отсутствие резервных фондов. На погашение убытков предприятие расходует часть оборотных средств, переходя в режим сокращенного воспроизводства. В данном случае не рекомендуется использовать реструктуризацию, так как недостаточно средств для ее проведения. Приоритетными должны стать оперативные управленческие решения, направленные на стабилизацию финансового положения предприятия и привлечение дополнительных внешних источников финансирования.

*Четвертая фаза* – высокая степень неплатежеспособности, отсутствие средств для финансирования сокращенного воспроизводства и выполнения своих обязательств, угроза остановки производства и банкротства. На этой фазе необ-

ходимы безотлагательные меры, стимулирующие восстановление платежеспособности предприятия и поддержание его производственного процесса. По сути, на этой фазе кризисного развития и наступает банкротство<sup>7</sup>.

## **Вопросы для повторения**

1. Назовите основные положения теории антициклического развития Дж. Кейнса.
2. Какие разновидности экономических кризисов вы знаете?
3. Какие существуют формы и стадии кризиса предприятий?
4. Охарактеризуйте сущность и виды экономических циклов.
5. Дайте характеристику цикличности развития предприятий (организаций).

---

<sup>7</sup> Более подробно см.: Антикризисное управление: Учебник / Под ред. Э. М. Короткова.

## **2. Сущность, роль и необходимость антикризисного регулирования в рыночных условиях хозяйствования**

### **2.1. Необходимость и содержание антикризисного управления**

Под *несостоятельностью (банкротством)* понимается признанная арбитражным судом неспособность должника в полном объеме удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанности по уплате обязательных платежей.

**Внешним признаком банкротства предприятия** является приостановление его текущих платежей и неспособность удовлетворить требования кредиторов в течение трех месяцев со дня наступления срока их исполнения. Юридическое лицо находится в состоянии банкротства, если соответствующие обязательства и (или) обязанность не исполнены им в течение 3 месяцев. При определении признаков банкротства во внимание принимаются суммы долга за переданные товары, выполненные работы и оказанные услуги,

суммы займа с учетом процентов, подлежащих уплате должником, размер обязательных платежей без учета установленных законодательством штрафов (пеней) и иных финансовых санкций.

Процесс управления несостоятельными предприятиями можно считать эффективным в том случае, если совокупные затраты на проведение процедур банкротства не превышают доходов, полученных от процесса антикризисного управления. Для этого в процессе управления необходимо использовать определенный набор приемов управления, которые в совокупности составляют методологию антикризисного управления.

Таким образом, методология антикризисного управления предприятиями (организациями) может быть представлена как система общих правил, принципов, а также специальных приемов и методов управления несостоятельными хозяйствующими субъектами.

Теоретический (качественный) анализ объекта управления, основанный на социально-экономических науках, всегда предшествует его детальному изучению и является необходимым условием правильной организации процесса управления и безошибочного толкования его финансовых результатов. Эффективное управление несостоятельным предприятием предполагает понимание сущности объекта управления, технологического процесса, знание причин развития и особенностей влияния внешней среды в конкрет-

ный период времени. Следовательно, прежде чем осуществлять практическое управляющее воздействие, нужно определить влияние ряда внешних факторов на изменение финансовых результатов несостоятельного предприятия, обосновать методику расчета эффективности мероприятий по выводу из кризиса либо отдельного структурного подразделения предприятия, либо предприятия в целом, т. е. определить количественно-качественный состав факторов влияния и характер их воздействия. Решение этих вопросов требует соответствующих знаний той отрасли (внешней среды), в которой функционирует предприятие<sup>8</sup>.

Управление предприятием (организацией) на любом этапе его функционирования должно являться *антикризисным*, т. е. способным прогнозировать, предотвращать кризисные ситуации и (или) смягчать их отрицательные последствия. В управлении предприятием (организацией) всегда должна быть антикризисная составляющая. Данная составляющая объективно детерминирована тем, что только в случае ее реализации создается возможность преодоления фатальности жизненного цикла предприятия.

Анализ мирового опыта управления позволяет выделить ***основные принципы антикризисного управления:***

- в основе антикризисного управления лежит процесс по-

---

<sup>8</sup> Подробнее см.: *Ронова Г. Л., Ронова Л. А. Финансовый менеджмент.* – М.: ЕАОИ, 2008. – С. 7–15; *Махова Л., Смекалов П. Системный анализ финансово-го оздоровления промышленных предприятий // Управленческое консультирование.* – 2003. – № 3–4.

стоянных и последовательных инноваций во всех звеньях и областях действий предприятия;

- суть антикризисного управления – форсированная и эффективная реакция на значительные изменения внешней среды на основе заранее обоснованных альтернативных вариантов управленческих решений, предполагающих различные действия в зависимости от конкретной ситуации;

- отказ от управленческого рационализма классических школ менеджмента, согласно которому успех предприятия определяется прежде всего рациональной организацией производства продукции, снижением издержек, развитием специализации, т. е. воздействием управления на внутренние факторы производства. Вместо этого на первое место выдвигается проблема гибкости и адаптируемости к постоянным изменениям внешней среды;

- применение к управлению ситуационного подхода, согласно которому вся работа предприятия – ответ на различные по своей природе воздействия извне. Центральный момент здесь – ситуация, т. е. конкретный набор обстоятельств, которые оказывают существенное влияние на работу организации в данный период времени. Отсюда вытекает признание важности специфических приемов, с помощью которых выделяются наиболее значимые факторы, воздействуя на которые, можно эффективно достигать цели<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> См.: Михайлов Л. М. Антикризисное управление в промышленности: Научно-практич. издание. – М.: Экзамен, 2004. – С. 21–22.

К *основным задачам антикризисного управления* относятся:

- модификацию функционирования хозяйственных механизмов во всех сферах деятельности предприятия (организации);
- трансформацию критериев принятия управленческих решений на всех уровнях управления предприятием (организацией);
- разработку и реализацию стратегии и тактики предприятий в изменяющихся условиях внешней среды;
- активное применение новых усовершенствованных возможностей управления;
- применение максимального числа легальных методов хозяйственного маневрирования.

***Система мер антикризисного управления.*** Современное антикризисное управление включает в себя не только процедуру банкротства, не только меры по выведению предприятия из кризиса, но прежде всего профилактику банкротства, финансового кризиса. В этом случае система антикризисного управления, по мнению Л. М. Михайлова, будет иметь три элемента: прогнозирование кризиса (банкротства); профилактика кризиса (банкротства); вывод предприятия из кризиса (в случае необходимости)<sup>10</sup>.

Антикризисная работа на предприятии в виде профилактики должна начинаться непосредственно с момента его об-

---

<sup>10</sup> См.: Михайлов Л. М. Указ. соч. – С. 17.

разования. Если же предприятие достигло критической точки, то здесь уже речь может идти только о «лечении» предприятия. Но основой являются диагностика предприятия, выявление факторов, симптомов, причин кризисного состояния предприятия.

Факторы возникновения кризисов на предприятии могут быть различными. Необходимо различать факторы, симптомы и причины кризиса, чтобы иметь возможность своевременно запускать в действие программы антикризисного управления.

**Симптомы кризиса** характеризуются показателями, тенденциями их динамики, воспроизводящих механизм функционирования организации (фондоёмкость, фондоотдача, финансовое состояние, производительность труда, текучесть кадров и др.). Симптомом кризиса может быть несоответствие показателей закономерным соотношениям, либо временные параметры. Симптом – это находящееся на поверхности, внешнее проявление кризисных явлений, которое не всегда характеризуют истинные причины кризиса, но по которым можно эти причины установить. Симптомы кризиса – появление признаков отрицательных тенденций, деловые конфликты, нарастание финансовых проблем.

**Фактор кризиса** – явление, зафиксированное состояние, выявленная тенденция, свидетельствующие о наступлении кризиса<sup>11</sup> (снижение качества продукции, нарушение техно-

---

<sup>11</sup> См.: Михайлов Л. М. Указ. соч. – С. 42.

логической дисциплины, большая задолженность по кредитам и др.).

**Причина кризиса** – событие или явление, вследствие которого появляются факторы кризиса<sup>12</sup>(финансово-экономические просчеты, низкая квалификация персонала, недостатки системы мотивирования и др.). Типичными признаками тактического кризиса являются спад производства, рост задолженности предприятия, ухудшение показателей ликвидности, сокращение численности персонала, моральный и физический износ машин и оборудования и т. п.

Всю совокупность факторов, которые способны привести предприятие к экономическому кризису, можно подразделить на две группы:

- 1) *внешние* по отношению к предприятию, на которые оно не в состоянии влиять или его влияние ограничено;
- 2) *внутренние*, возникающие в результате деятельности самого предприятия<sup>13</sup>.

Причины экономического кризиса российских предприятий во многом кроются в них самих, усугубляя действие внешних факторов.

Алгоритм поиска внутренних причин, ведущих предприятие к кризису, начинается с выбора одной из следующих альтернатив:

---

<sup>12</sup> См.: там же.

<sup>13</sup> Подробнее см.: Антикризисное управление: Учеб. пособие / Под ред. Э. М. Короткова. – С. 29–30; Кукукина И. Г., Астраханцева И. А. Указ. соч. – С. 87–93.

- динамика объема продаж на предприятии положительная;
- динамика объема продаж на предприятии отрицательная.

Если проблем с реализацией нет (динамика объема продаж на предприятии положительная), то следует обратить внимание на оборачиваемость оборотных средств. Если оборачиваемость низкая (динамика объема продаж на предприятии отрицательная), то проблема, как правило, в большой длительности производственного цикла. Если же оборачиваемость средств большая, то причина экономического кризиса обычно заключается в рентабельности выпускаемой продукции.

Основой выживаемости и стабильности положения предприятия служит его *финансовая устойчивость*, т. е. такое состояние средств, которое гарантирует его постоянную платежеспособность.

Многообразие факторов структурирует и виды устойчивости предприятия. Она может быть внутренней и внешней, общей (ценовой), финансовой.

*Внутренняя устойчивость* – общее финансовое состояние предприятия, при котором обеспечивается стабильно высокий результат его функционирования. В основе ее достижения лежит принцип активного реагирования на изменения внутренних и внешних факторов.

*Внешняя устойчивость* предприятия детерминирована

уровнем стабильности внешней экономической среды, в рамках которой осуществляется деятельность хозяйствующего субъекта. В свою очередь стабильность макроэкономической среды достигается соответствующей системой государственного управления экономикой страны.

*Общая устойчивость* предприятия – движение денежных потоков, которое обеспечивает постоянное превышение поступления средств (доходов) над их расходом (затратами).

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.