

Принципы и инструменты антикризисного управления предприятием в условиях нестабильной экономики

А.А. Крушинский

УДК 005:658
ББК 65.050
К - 848

В условиях негативных последствий мирового финансово-экономического кризиса перед отечественной экономикой на качественно новом уровне возникла проблема повышения ее конкурентоспособности. Ее решение, в первую очередь, связано с формированием действенных антикризисных стабилизационных программ по выводу промышленных предприятий из кризисного состояния и последующему переходу к устойчивому росту.

Необходимость выработки антикризисных программ для предприятий промышленности России вызвана также и тем, что современный период развития промышленности связан со сложными и противоречивыми процессами: в условиях глобальной финансово-экономической нестабильности многие зарубежные корпорации часто стремятся решать свои проблемы путем увеличения экспорта в Россию, что ставит под угрозу достижение обозначенных Президентом и Правительством Российской Федерации антикризисных приоритетов развития промышленности России.

В настоящее время создание эффективной системы антикризисного управления на промышленных предприятиях стоит в ряду важнейших стратегических проблем. В целях ускорения процессов посткризисной стабилизации и повышения конкурентоспособности отраслей экономики возникает объективная необходимость разработки научнообоснованной методологии формирования и использования эффективных механизмов антикризисного управления на промышленных предприятиях.

В этой связи следует определить ключевые принципы и подходы к формированию системы антикризисного управления. Выделяют следующие его основные принципы: ранняя диагностика финансовых проблем, быстрая реакция на кризисные явления, адекватность реагирования, реализация внутренних возможностей [1; 2; 3]. Но вышеперечисленные

принципы не отражают специфичный характер антикризисного управления как управления в экстремальных условиях. Антикризисное управление должно базироваться как на общих принципах, присущих управленческим процессам, так и специфических особенностях, связанных с антикризисными процедурами, которые должны вывести из экстремальной ситуации.

Такое управление призвано способствовать, во-первых, внедрению системы контроля, обнаруживающей признаки кризиса на ранней стадии, которые может быть еще не сформированы в конкретные факторы, а являются первыми сигналами кризисной ситуации. Во-вторых, оно должно учитывать временные характеристики и оптимизацию деятельности. То есть, специфические признаки должны отражать два параметра: 1) определение «ростков» кризисной ситуации и 2) своевременную реакцию на зарождение этих «ростков» кризиса, чтобы они не переросли в настоящий кризис. Все эти мероприятия будут характеризовать определенные подходы к антикризисному управлению. Основным из них является системный подход, когда антикризисное управление рассматривается как комплекс мероприятий, начиная с предварительной диагностики кризиса и заканчивая разработкой и внедрением методов по его устранению и преодолению.

Ключевым инструментом системного антикризисного управления должна быть антикризисная стабилизационная программа, представляющая собой многоплановый комплекс взаимоувязанных, взаимообусловленных и своевременных действий (мероприятий), охватывающих все основные факторы бизнеса, включая человеческий. Антикризисная стабилизационная программа может включать в себя комплекс мероприятий, направленных: 1) на восстановление платежеспособности предприятия; 2) на восстановление финансовой устойчивости; 3) на обеспечение финансового равновесия в длительном периоде.

При разработке комплекса мероприятий антикризисной программы необходимо акцентировать внимание на том, что сроки их осуществления крайне ограничены, особенно при реализации мер, направленных на восстановление платежеспособности предприятия, когда резервных фондов у него уже нет, а финансовые вливания извне практически исключены. Именно здесь начинают проявляться принципиальные отличия антикризисного управления от традиционного управления. Эти отличия заключаются в смене критериев принятия решений, опираясь на отработанные методики. Например, можно использовать методику Эйзенхауэра – «важно / срочно» [4]. Суть этой методики отражена в таблице 1.

Все мероприятия антикризисной стабилизационной программы можно расположить в ячейках матрицы «важно – срочно», классифицируя их по критериям важности для функционирования фирмы и срочности реализации рассматриваемых мероприятий. В матрице также показаны процентные соотношения затрат ресурсов на реализацию антикризисной стабилизационной программы (процентный состав приведен на основе статистических данных).



Содержание методики Эйзенхауэра – «важно – срочно»

		важность	
		важно	не важно
срочность	срочно	<p>1 Важно, срочно До 50 – 70%</p>	<p>3 Не важно, срочно Около 10 – 15%</p>
	не срочно	<p>2 Важно, не срочно До 20 – 30%</p>	<p>4 Не важно, не срочно Около 1 – 2%</p>

Мероприятия первого блока следует реализовывать в первую очередь, затем – второго блока, только после этого следует претворять действия третьего блока. В отношении же мероприятий четвертого блока следует анализировать их необходимость и целесообразность с позиции интересов фирмы. Таким образом, данный подход позволит проранжировать мероприятий антикризисной стабилизационной программы и повысить эффективность использования ресурсов фирмы при ее реализации.

Антикризисное управление допускает любые потери (в том числе и будущие), ценой которых можно добиться восстановления платежеспособности предприятия в настоящем. Сущность антикризисной программы заключается в маневрировании денежными средствами для заполнения разрыва между их расходом и поступлением. Маневр осуществляется как уже полученными и материализованными в активах предприятия средствами, так и теми, что могут быть получены.

Кризис предприятия вызывается несоответствием его финансово-хозяйственных параметров параметрам окружающей среды, что обусловлено неверной стратегией, неадекватной организацией бизнеса и, как следствие, слабой адаптацией к требованиям рынка.

Решением подобных проблем или устранением самой возможности их возникновения является такой инструмент, как реструктуризация предприятия, проводимая на основе тщательно разработанной стратегии. Однако реструктуризацию в полном объеме необходимо и возможно проводить лишь при первых признаках надвигающегося кризиса, тогда как в зоне «ближнего» банкротства ни времени, ни средств на нее уже нет. Следовательно, перед предприятием, стремящимся выйти из кризиса, стоят две последовательные задачи: устранить последствия кризиса – восстановить платежеспособность и стабилизировать финансовое положение.

ние предприятия; устранить причины кризиса – разработать стратегию развития и провести на ее основе реструктуризацию предприятия с целью недопущения повторения кризисных явлений в будущем. Сама реструктуризация – инструмент «нормального» управления, она построена на его принципах и слабо связана с собственно антикризисной спецификой.

Рисунок 1

Содержание организационно-экономического механизма антикризисного управления
(составлено автором)



Особое место в системе антикризисного управления, на наш взгляд, занимает формирование организационно-экономического механизма этого процесса. Организационно-экономический механизм антикризисного управления, содержащий стабилизационную программу, включает в себя комплекс мероприятий, направленных на восстановление платежеспособности предприятия. Сущность организационно-экономического механизма антикризисного управления можно определить как совокупность форм, методов, правовых, организационных и экономических инструментов управления, с помощью которых обеспечивается устойчивое развитие предприятия. Состав и структура разработанного организационно-экономического механизма антикризисного управления изображены на рисунке 1. Основу механизма составляют взаимосвязанные между собой блоки: правовой, организационный, экономический, мотивационный, информационно-методический. Результатом применения организационно-экономического механизма антикризисного управления является стабилизационная программа.

Таким образом, принципы и подходы в антикризисном управлении для российских предприятий должны основываться на организационно-экономическом механизме управления, позволяющем на «зачаточной» стадии обнаружить признаки кризиса, которые еще нельзя оценить количественно, но их качественную характеристику уже можно обозначить. Предложенный организационно-экономический механизм антикризисного управления промышленными предприятиями может позволить преодолеть кризисное их состояние и обеспечит устойчивое и сбалансированное развитие.

БИБЛИОГРАФИЯ:

1. Балдин К.В. Антикризисное управление: макро- и микроуровень. 4-е изд., испр. – М.: Дашков и К, 2009. – 266 с.
2. Большаков А.С. Антикризисное управление на предприятии: финансовый и системный аспекты. – СПб, 2010. – 484 с.
3. Захаров В.Я. Антикризисное управление. Теория и практика: учебн. пособие / В.Я. Захаров, А.О. Блинов, Д.В. Хавин. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. – 312 с.
4. Кови Стивен Р. Семь навыков высокоэффективных людей: Мощные инструменты развития личности. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. - 379 с.

