

ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ НАРОДНЫМ ХОЗЯЙСТВОМ

УДК 338.48

Р.П. ФРОЛОВ,
аспирант

Университет управления «ТИСБИ»

СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ В СОВРЕМЕННОЙ ЭКОНОМИКЕ

Аннотация. Данная статья посвящена исследованию сущности и содержания антикризисного управления в современной экономике. На основе анализа существующих трактовок понятия «антикризисное управление», данных зарубежными и отечественными учеными, нами дано авторское определение этого понятия. На основе исследования существующих в экономической науке подходов к трактовке понятий «кризис» и «антикризисное управление» в статье дается авторская трактовка этих явлений. Также в статье автором определены цели, задачи, принципы и тенденции антикризисного управления в современных условиях экономического развития России, так как именно система антикризисного управления позволит организовать рациональное управление отечественными предприятиями. Выявлены основные проблемы антикризисного управления в условиях пандемии коронавирусной инфекции, а также функционирования отечественных предприятий в условиях экономических санкций, введенных против России западными странами. Мы считаем, что данная тема интересна для исследования на современном этапе в связи с кризисными явлениями в экономике России, возникновению которых способствовали внешнеэкономическая и внешнеполитическая ситуация, пандемия коронавирусной инфекции в 2020–2021 гг., а также санкции, введенные западными странами.

Ключевые слова: кризис, антикризисное управление, экономика, кризисные явления, управленческая наука.

Актуальность исследования и темы научной статьи связана с тем, что сложные политические и экономические отношения России с США и Евросоюзом, введение против промышленного и финансового сектора России экономических санкций, пандемия коронавирусной инфекции поставили большинство российских предприятий в сложное финансовое и экономическое положение. Данные процессы в условиях глобализации способствовали росту неплатежеспособности и банкротству многих российских предприятий малого и среднего бизнеса. Все это свидетельствует о том, что в современных сложных экономических условиях возрастает роль антикризисного управления на российских предприятиях для формирования тенденций их устойчивого развития.

Возникновению кризиса способствуют различные экономические факторы, благодаря которым возрастают и увеличиваются слож-

ности и риски корпоративного управления на предприятиях. Данные факторы являются сугубо объективными. Однако в экономической и производственной деятельности любого предприятия существуют различные варианты для профилактики и выхода из кризисной ситуации. Также для успешного выхода из кризиса на предприятиях могут проводиться различные инновационные преобразования. Но также для каждого предприятия существует угроза углубления кризиса, перехода одного кризиса в другой, усиления его разрушительных тенденций.

Все вышеизложенное определяет актуальность статьи, направленной на исследование сущности и содержания антикризисного управления в современных условиях экономического развития Российской Федерации, связанных с обострением политической ситуации со странами Запада и пандемией коронавирусной инфекции, что затронуло всю экономику страны.

Вопросам антикризисного управления посвящены труды таких российских ученых-экономистов, как Г.П. Иванов, А.Г. Грязнова, Э.М. Коротков, Л.С. Бляхман и др.

Целью данной статьи является определение сущности и содержания антикризисного управления в современных условиях, выявление тенденций антикризисного управления в современных условиях, установление факторов эффективного антикризисного управления в современных условиях.

Научная новизна исследования определяется тем, что в рамках настоящей статьи нами была предложена авторская трактовка понятия «антикризисное управление», а также разработаны мероприятия по антикризисному управлению на российских предприятиях, а именно:

- с учетом специфики системы антикризисного управления на отечественных предприятиях была дана трактовка определения «антикризисное управление»;

- предложена совокупность методических рекомендаций по совершенствованию процессов антикризисного управления.

Нами выдвигается следующая гипотеза: так же как и все природные явления, экономика подвержена цикличности, а значит, и кризисным ситуациям. Именно наука антикризисного управления призвана учитывать кризисные ситуации в экономике, так как необходим именно профессиональный подход к антикризисному управлению, что предполагает принимать во внимание возможность и реальность кризиса.

Антикризисное управление – это область современного менеджмента, направленная на выявление кризисных ситуаций, угрожающих функционированию предприятия, минимизацию последствий возникших кризисных явлений и применение всех возможных резервов, инструментов и методов для дальнейшего развития организации.

Современная экономическая ситуация в России отличается финансовой нестабильностью, инфляцией, циклически меняющимися фазами рецессии и депрессии, небольшим увеличением объемов производства. Данные тенденции подвергают экономическую деятельность российских предприятий всевозможным

рискам из-за кризисных явлений. Массовое банкротство российских предприятий ограничивает и нейтрализует любые возможные мероприятия по выводу российской экономики из кризисной ситуации. Поэтому на первый план выступает необходимость использования экономических методов системы антикризисного управления на предприятиях, а также их основных принципов.

Основным назначением системы антикризисного управления, по нашему мнению, является деятельность, направленная на:

- своевременную диагностику и анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия в докризисный период и разработку необходимых мер для предотвращения и минимизации кризисных явлений, оказывающих влияние на экономическую и хозяйственную деятельность предприятия;

- профилактику банкротства предприятия;
- улучшение финансового состояния предприятия.

Для решения вышеуказанных проблем антикризисное управление опирается на следующие принципы: непрерывное реагирование на тревогу; профилактический характер действия; срочность и адекватность реагирования; сложность решений; альтернативность действия и соблюдение управления; приоритет использования внутренних ресурсов; оптимизация внешней санации; эффективность [8, с. 44].

Теория антикризисного управления предполагает использование следующих методов, позволяющих рационально управлять кризисными явлениями на предприятии: диагностика и профилактика кризисных явлений, их преодоление, разработка и принятие стратегии дальнейшего развития бизнеса, применение различных нестандартных методов в управлении.

Таким образом, мы можем отметить, что антикризисное управление является конструктивной реакцией на выявленные изменения, которые приводят к банкротству предприятия или ухудшению его финансово-хозяйственной деятельности. Для реализации своей основной функции по управлению кризисными явлениями на предприятии необходимо принимать эффективные управленческие решения, пред-

полагающие сравнительный анализ объема потраченных ресурсов и уровня достижения поставленных целей.

Система антикризисного управления на предприятии опирается на информацию о состоянии внешней и внутренней среды предприятия, показателем которой является финансово-экономическая система показателей эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

На основе анализа внутренней и внешней среды предприятия в системе антикризисного управления разрабатываются меры по выводу предприятия из кризисного состояния и улучшению его финансово-хозяйственной деятельности.

На начальном этапе анализа финансово-экономической деятельности предприятия проводится диагностика кризисной ситуации, определение соответствующих целей и задач, а также оценка ресурсов, ограничений и рисков, что является первым шагом к решению проблемы или ее локализации. Идентификация проблемных мест в некоторых случаях может проходить в несколько этапов с процедурой установления промежуточных решений.

Следующим этапом системы антикризисного управления на предприятии является разработка и реализация антикризисной программы.

Однако на текущем этапе лица, принимающие решения, могут столкнуться с проблемой отсутствия четких возможностей для улучшения состояния предприятия. То есть базовый аппарат аналитических функций должен быть расширен. При отсутствии очевидных возможностей возникает задача поиска скрытых (собственных) связей между различными показателями экономической и производственной деятельности предприятия с целью влияния на другие показатели. Эта проблема может быть решена с помощью использования метода факторного анализа [5, с. 78].

Выполнив описанную выше процедуру, можно выявить скрытые связи между различными показателями. Анализируя эти взаимодействия, можно найти способы улучшения определенных бизнес-показателей, изменения которых напрямую влияют друг на друга.

Таким образом, мы можем дать авторское определение понятия «антикризисное управ-

ление» – это комплексная экономическая категория, это современная область управления, направленная на прогнозирование кризисных ситуаций, угрожающих функционированию экономического актива, минимизацию последствий возникших кризисных явлений и использование различных резервов для дальнейшего развития организации.

Потребность в кризисном управлении определяется наличием или угрозой кризиса, поэтому целями антикризисного управления являются:

- определение опасности кризиса;
- обеспечение выживания бизнеса в краткосрочной перспективе (кризисный период);
- финансовое оздоровление и восстановление потенциала предприятия.

Развитие рыночной экономики предполагает, что нерегулярность процесса функционирования и возникновение кризисных ситуаций следует рассматривать как общую модель, связанную с характером жизненного цикла предприятия.

Технология антикризисного управления – это постоянно реализуемый комплекс мер по профилактике и преодолению кризиса, снижению его негативных последствий. Она включает как аналитическую, так и организационную деятельность.

Для совершенствования методических аспектов системы антикризисного управления на предприятии нами предлагаются следующие методические подходы:

- для определения предкризисного состояния предприятия мы предлагаем использовать дополнительные индикаторы и показатели для оценки внешней среды предприятия, так как использование только методов финансовой диагностики в антикризисном управлении предприятием в условиях современной динамично развивающейся экономики и конкуренции может привести к искажениям в финансовой отчетности и к неправильным последствиям, в первую очередь с точки зрения привлечения клиентов и стоимости услуг;
- использование в антикризисном управлении предприятием системного подхода, позволяющего применить бизнес-модели в кризисных сценариях и обеспечить использование

в совокупности инструментов диагностики внешней и внутренней среды предприятия;

– нами предлагается проводить индивидуализацию выбора сценария антикризисного управления предприятием, который учитывал бы неоднородности бизнеса (в том числе и качества управления) в современных кризисных условиях экономического развития, когда есть компании с низким долгом и поддерживающие спрос, есть компании со стабильным спросом, но испытывающие трудности в обслуживании накопленного долга, есть компании со сниженным спросом и способные исправить расхождения в государственных и рыночных подходах к антикризисному управлению.

Поэтому можно предположить, что антикризисное управление выявляет все недостатки и скрытые резервы финансового управления на предприятии и создает средства для развития новых процессов развития. Особенно важно выбрать и выстроить рациональную стратегию.

Антикризисное управление начинается тогда, когда во внешней среде предприятия начинают происходить серьезные изменения, которые могут привести к банкротству.

Обобщая освещенные выше точки зрения исследователей в области антикризисного управления, необходимо отметить, что хорошо организованная и сложно структурированная система, состоящая из механизмов антикризисного управления, экономических, организационных мер и инструментов, создает благоприятные условия для улучшения экономической устойчивости предприятия, а в случае невозможности стабилизации обеспечивает рациональный процесс ликвидации несостоятельного предприятия.

В своей основе антикризисное управление представляет собой регулярную (традиционную) систему управления, в которую включены элементы антикризисного управления, в совокупности составляющие механизм антикризисного управления как комплексную систему воздействия на кризисные явления. При этом в отличие от традиционной системы управления предприятием антикризисное управление осуществляется в условиях высокого темпа изменения состояния внешней среды, общей

неустойчивости, непредсказуемости кризисной ситуации и возникающих управленческих проблем. В кризисный период информационная среда отличается недостоверностью и недостаточностью, что сказывается на характере принимаемых управленческих решений, организационной структуре и подходе к процессу управления в целом.

Указанные особенности должны находить отражение в организационно-экономическом механизме антикризисного управления устойчивостью предприятия.

Литература

1. Бабушкина Е.А., Бирюкова О.Ю., Вережгина Л.С. Антикризисное управление. – М.: Т8 RUGRAM, 2020. – 160 с.
2. Бжассо А.А., Котлярова О.А. Диагностика риска банкротства как основа экономической безопасности предприятия в современных условиях // Экономика и бизнес. Теория и практика. – 2020. – Т. 2-1 (60). – С. 153–156.
3. Бобылева А.З. Антикризисное управление: механизмы государства, технологии бизнеса: в 2 ч. – М.: Юрайт, 2020. – Ч. 1. – 285 с.
4. Никулин К. Разработка стратегии антикризисного управления как основы экономической безопасности предприятия. – М.: ЛитРес, 2020. – 112 с.
5. Сунцова Д. Никогда не сдавайся. Антикризисные стратегии российских предпринимателей. – М.: Альпина Паблишер, 2020. – 176 с.
6. Тихонова М.А., Саркисян Ж.М. Реактивный поход к антикризисному управлению компаниями на этапе цифровой трансформации // Цифровая экономика: создание информационного общества, формирование и усиление роли России на мировой арене: сборник материалов МНПК. – М.: ИПР РАН, 2020.
7. Хоружий Л.И., Кокорев Н.А., Турчаева И.Н. Учет, отчетность и анализ в условиях антикризисного управления. – М.: Инфра-М, 2019. – 308 с.
8. Черешкин Д.С., Цыгичко В.Н. Антикризисное управление социально-экономической системой в условиях цифровой экономики // Информационное общество. – 2019. – № 4-5. – С. 44–53.
9. Beliaeva T., Shirokova G., Wales W., Gafforova E. Benefiting from economic crisis? Strategic orientation effects, trade-offs, and configurations with resource availability on SME performance // International Entrepreneurship and Management Journal. – 2018. – Vol. 16. – P. 165–194.

10. Brown R., Lee N. Strapped for cash? Funding for UK high growth SMEs since the global financial crisis // *Journal of Business Research*. – 2019. – Vol. 99. – P. 37–45.

11. Cankurtaran P., Beverland M. Using design thinking to respond to crises: B2B lessons from the 2020 COVID-19 pandemic // *Industrial Marketing Management*. – 2020. – Vol. 88. – P. 255–260.

12. Faghfouri P. The Role of Governance Structure in the Context of Crisis Management: An Empirical Analysis on a German Sample of Non-Family and Family Businesses. – 2013. – XVII. – 190 p.

13. Maheshwari S.K. Turnaround excellence: six studies of corporate renewal // *The Journal for Decision Makers*. – 2007. – Vol. 32. – Is. 3. – P. 149–151.

Информация об авторе

Фролов Роман Петрович, аспирант, Университет управления «ТИСБИ».

E-mail: r.frolov94@mail.ru

R.P. FROLOV,

PhD Student

University of Management "TISBI"

THE ESSENCE AND CONTENT OF CRISIS MANAGEMENT IN THE MODERN ECONOMY

Abstract. This article is devoted to the study of the essence and content of crisis management in the modern economy. Based on the analysis of existing interpretations of the concept of “crisis management”, given by foreign and domestic scientists, we have given the author’s definition of the concept of “crisis management”. Based on the study of existing approaches in economics to the interpretation of the concepts of “crisis” and “crisis management”, the author’s interpretation of these phenomena is given in the article. Also in the article, the author defines the purpose, objectives, principles and trends of anti-crisis management in modern conditions of economic development of Russia, since it is the anti-crisis management system that will allow organizing rational management of domestic enterprises. The main problems of anti-crisis management in the conditions of the coronavirus pandemic, as well as in the functioning of domestic enterprises in the conditions of economic sanctions imposed against the Russian economy by Western countries, have been identified. We believe that this topic is interesting for research at the present stage in connection with the crisis phenomena in the Russian economy, the emergence of which was facilitated by the foreign economic and foreign policy situation of Russia, the pandemic of coronavirus infection in 2020–2021, as well as the sanctions imposed against the Russian economy by Western countries.

Keywords: crisis, crisis management, economics, crisis phenomena, management science.

References

1. Babushkina E.A., Biryukova O.Yu., Vereshchagina L.S. Anti-crisis management. – M.: T8 RUGRAM, 2020. – 160 p.

2. Bzhasso A.A., Kotlyarova O.A. Diagnostics of bankruptcy risk as the basis of economic security of an enterprise in modern conditions // *Economics and business. Theory and Practice*. – 2020. – Vol. 2-1 (60). – P. 153–156.

3. Bobyleva A.Z. Anti-crisis management: State mechanisms, business technologies: in 2 parts. – M.: Yurayt, 2020. – Part 1. – 285 p.

4. Nikulin K. Development of anti-crisis management strategy as the basis of economic security of the enterprise. – M.: Litres, 2020. – 112 p.

5. *Suntsova D.* Never give up. Anti-crisis strategies of Russian entrepreneurs. – М.: Alpina Publisher, 2020. – 176 p.
6. *Tikhonova M.A., Sarkisyan Zh.M.* A reactive approach to anti-crisis management of companies at the stage of digital transformation // Digital economy: the creation of an information society, the formation and strengthening of the role of Russia on the world stage: A collection of materials MNPK. – М.: IPR RAS, 2020.
7. *Khoruzhiy L.I., Kokorev N.A., Turchayeva I.N.* Accounting, reporting and analysis in the conditions of anti-crisis management. – М.: Infra-M, 2019. – 308 p.
8. *Chereshkin D.S., Tsygichko V.N.* Anti-crisis management of the socio-economic system in the conditions of the digital economy // Information Society, 2019. – No. 4-5. – P. 44–53.
9. *Beliaeva T., Shirokova G., Wales W., Gafforova E.* Benefiting from economic crisis? Strategic orientation effects, trade-offs, and configurations with resource availability on SME performance // International Entrepreneurship and Management Journal. – 2018. – Vol. 16. – P. 165–194.
10. *Brown R., Lee N.* Strapped for cash? Funding for UK high growth SMEs since the global financial crisis // Journal of Business Research. – 2019. – Vol. 99. – P. 37–45.
11. *Cankurtaran P., Beverland M.* Using design thinking to respond to crises: B2B lessons from the 2020 COVID-19 pandemic // Industrial Marketing Management. – 2020. – Vol. 88. – P. 255–260.
12. *Faghfouri P.* The Role of Governance Structure in the Context of Crisis Management: An Empirical Analysis on a German Sample of Non-Family and Family Businesses. – 2013. – XVII. – 190 p.
13. *Maheshwari S.K.* Turnaround excellence: six studies of corporate renewal // The Journal for Decision Makers. – 2007. – Vol. 32. – Is. 3. – P. 149–151.