

## ЭКОНОМИКА

*Воронина Светлана Игоревна*

магистрант

*Ломов Евгений Евгеньевич*

канд. экон. наук, доцент

ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве РФ»

г. Москва

### **АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ КАК ЭЛЕМЕНТ ФИНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

*Аннотация:* антикризисное управление-это управление, которое позволяет предотвратить все неблагоприятные ситуации и возникновение кризиса на предприятии, опираясь на систему предкризисной подготовки и за счет собственных внутренних резервов стабилизации. А при уже наступившем кризисе – управлять выходом предприятия из неблагоприятной ситуации с минимальными потерями и угрозами. В статье рассмотрены принципы, на которых базируется система антикризисного управления, факторы кризиса.

*Ключевые слова:* антикризисное управление, кризис, менеджмент.

Антикризисное управление (антикризисный менеджмент) становится все более и более популярным термином среди представителей бизнеса в России. Одни трактуют его как, управление фирмой в условиях экономического кризиса, другие – управление конкретной фирмой, находящейся на грани банкротства, а третья же понимают под термином «антикризисное управление» деятельность специалистов (антикризисных управляющих) в рамках судебных процедур банкротства. Некоторые полагают, что антикризисные меры следует применять, когда финансовое положение функционирующей на рынке организации становится уже трагичным, а возможность банкротства – реальной. То есть они не предают значения диагностике угрозы банкротства на ранних стадиях ее возникновения и сосредотачивают внимание только на «лечении» кри-

зиса. Кто то же считает данный подход неприемлемым. Так, например, в своей книге «Справочник кризисного управляющего» профессор Уткин Э.А. писал: «Подобный подход – это все равно что «ставить телегу впереди лошади». Главное в антикризисном управлении – обеспечение условий, когда финансовые затруднения не могут иметь постоянный стабильный характер. Речь о банкротстве при таком подходе быть не должно, поскольку должен быть наложен управленческий механизм устранения возникающих проблем до того, пока они не приняли необратимый характер».

Многие же авторы, наоборот, обращают внимание только на меры по диагностике кризиса и механизмах банкротства и совершенно забывают про методы антикризисного управления.

По моему мнению, правильным является системный подход к антикризисному управлению. Когда антикризисное управление воспринимается как комплекс мероприятий от ранней диагностики банкротства до методов по его устранению и препятствию. На основании этого, я думаю, что наиболее верным и полным определением антикризисного управления является определение, данное профессором А.Г. Грязновой в книге «Антикризисный менеджмент»:

«Антикризисное управление – такая система управления предприятием, которая имеет комплексный, системный характер и направлена на предотвращение или устранение неблагоприятных для бизнеса явлений посредством использования всего потенциала современного менеджмента, разработки и реализации на предприятии специальной программы, имеющей стратегический характер, позволяющей устраниить временные затруднения, сохранить и преумножить рыночные позиции при любых обстоятельствах, при опоре в основном на собственные ресурсы».

Рассмотрим основные принципы, на которых базируется система антикризисного управления:

1. Ранняя диагностика кризисных явлений в финансовой деятельности фирмы. Учитывая, что возникновение таких явлений на предприятии несет угрозу существованию предприятия и может привести к ощутимым потерям

капитала, возможность возникновения кризиса должна быть распознана как можно раньше с целью своевременного реагирования и ее устранения.

2. Быстрота реакции на кризисные явления. Каждое образованное кризисное явление не только имеет тенденцию к расширению с каждым новым хозяйственным циклом, но и порождает новые сопутствующие ему явления. То есть чем раньше будут применены антикризисные механизмы, тем большими возможностями к восстановлению будет располагать фирма.

3. Адекватность восприятия степени реальной угрозы финансовому равновесию предприятия. Применяемая система механизмов по устранению угрозы банкротства в большей своей части связана с финансовыми затратами или потерями. При этом уровень этих затрат и потерь должен быть сопоставим с уровнем угрозы банкротства организации. В противном случае ожидаемый результат не будет достигнут (если действие механизмов недостаточно), или организация понесет неоправданно высокие расходы (если действие механизма избыточно).

4. Полная реализация внутренних возможностей фирмы для выхода из состояния кризиса. В борьбе фирмы с угрозой банкротства можно рассчитывать только на свои внутренние финансовые возможности.

Все перечисленные принципы являются основой организации антикризисного управления предприятием.

Теперь встает вопрос, какую роль играет финансовый менеджмент в антикризисном управлении. Практически все перечисленные выше авторы сходятся во мнении, что финансовый менеджмент является основным элементом антикризисного управления. Финансовый менеджмент представляет собой совокупность стратегических и тактических элементов финансового обеспечения предпринимательства, позволяющих эффективно управлять денежными потоками и находить оптимальные решения. Усиление контроля за денежными средствами крайне необходимо любой организации, тем более, если оно находится в стадии кризиса. Велика роль финансового менеджмента и в диагностике кризисных явлений, т.к. одной из главных задач финансового менеджмента является ана-

лиз финансового состояния предприятия. Проводя анализ финансового состояния предприятия возможно установить реальные предпосылки кризиса на самых ранних стадиях развития. Рыночная экономика выработала огромную систему финансовых методов предварительной диагностики и возможной защиты бизнеса от банкротства.

Итак, можно подвести итоги и сказать, что антикризисное управление – это целый комплекс взаимосвязанных мероприятий и мер от ранней диагностики до стадии полной ликвидации кризиса на предприятии. Антикризисное управление основано на некоторых принципах, которые и позволяют выделить антикризисное управление от обычного. Так же большую роль в антикризисном управлении играет финансовый менеджмент.

Российский бизнес уже обладает определенным опытом в сфере антикризисного управления, что позволяет рассмотреть основные причины возникновения кризисной ситуации на предприятии.

Кризис предприятия вызывается несоответствием его финансово-хозяйственных критериев параметрам окружающей среды. В основополагающих причинах разразившегося кризиса находится множество различных факторов. Данные факторы можно разделить на две основные группы:

1. Внешние (не зависящие от деятельности предприятия).
2. Внутренние (зависящие от деятельности предприятия).

Внешние факторы возникновения кризиса делятся в свою очередь на:

1. Социально-экономические факторы общего развития страны:

- рост инфляции;
- нестабильность налоговой системы;
- нестабильность регулирующего законодательства;
- снижение уровня реальных доходов населения;
- рост безработицы.

2. Рыночные факторы:

- снижение объемов внутреннего рынка;
- монополия на рынке;

- нестабильность национальной валюты.

### 3. Прочие внешние факторы:

- политическая нестабильность;
- чрезвычайные ситуации.

Внутренние факторы можно подразделить на:

#### 1. Управленческие:

- высокий уровень коммерческого риска;
- недостаточное знание конъюнктуры рынка;
- неэффективный финансовый менеджмент
- плохое управление издержками производства;
- отсутствие гибкости в управлении;
- недостаточно качественная система бухгалтерского учета и отчетности.

#### 2. Производственные:

- необеспеченность единства предприятия как имущественного комплекса;
- устаревшие и изношенные основные фонды;
- низкая производительность труда;
- высокие затраты энергоресурсов;
- перегруженность объектами социальной сферы.

#### 3. Рыночные:

- низкая конкурентоспособность продукции;
- зависимость от ограниченного круга поставщиков и покупателей.

Конечно, все вышеуказанные факторы могут лежать в основе кризиса предприятия, но гораздо более важное влияние на состояние предприятия оказывают управленческие факторы. Вот, например, недостаток внимания, уделяемого финансовому и производственному менеджменту на российских предприятиях, привел к тому, что Межведомственная балансовая комиссия 10, которая провела исследование финансового состояния российских предприятий, после которого было выяснено, что создалась специфическая, неизвестная мировой экономике ситуация, базирующаяся на трех факторах. Первый – это низкий уровень денежной составляющей в расчетах. Деньги не составляют даже

треть во всех расчетах, остальные проводятся в неденежной форме. Второй фактор – огромное обременение долгами. Объем займов предприятий, представляющих российский бизнес, практически равен объему их годовой выручки. Это говорит о том, что средний срок расчета по займам – больше года. Мировая экономика не приемлет такой уровень займов в доле бизнеса. Третий фактор – специфическое обстоятельство, которое дополняет данную неблагоприятную ситуацию, – это низкая производительность труда.

Именно недостаток эффективного управления следует считать наиболее характерной для современных предприятий проблемой, которая не дает возможности их эффективному функционированию в условиях сложившихся рыночных отношений. Этую проблему можно связать со следующими факторами:

- отсутствием стратегии в деятельности организации и ориентация бизнеса на краткосрочные результаты в ущерб среднесрочным и долгосрочным;
- низкая квалификация и неопытность кадров;
- низкий уровень ответственности руководителей организаций перед собственниками за последствия принимаемых решений, за сохранность и эффективное использование имущества организации, а также за финансово-хозяйственные результаты ее деятельности.

Борьба бизнеса за выживание в кризисных ситуациях потребует взаимосвязи организационных, правовых, финансовых и управлеченческих составляющих.

Итак, подведем итоги, что, несмотря на огромное многообразие факторов, которые могут привести бизнес к кризису, в большинстве случаев такими факторами являются недостатки управления. Потому что антикризисное управление-это управление, которое позволяет предотвратить все неблагоприятные ситуации и возникновение кризиса на предприятии, опираясь на систему предкризисной подготовки и за счет собственных внутренних резервов стабилизации. А при уже наступившем кризисе – управлять выходом предприятия из неблагоприятной ситуации с минимальными потерями и угрозами.