

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ: СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К ПОНИМАНИЮ СОДЕРЖАНИЯ

А.В. Харитонов, И.В. Павлов

Нижегородский государственный университет

Проводится анализ современных подходов к раскрытию содержания понятия «антикризисное управление», а также рассматриваются основные специфические особенности антикризисного управления, отличающие его управления в обычных условиях функционирования хозяйствующего субъекта.

В последние годы антикризисное управление находит широкое применение в отечественной управленческой практике, являясь одним из самых «популярных» деловых терминов. Однако до настоящего времени его содержание в российской практике управления бизнес процессами не достаточно конкретизировано. Более того, исследования показывают, что у многих руководителей и менеджеров российских компаний произошло некоторое смещение понятий «антикризисное управление», «реструктуризация», «банкротство», «финансовое оздоровление» и т.п.

Это связано, во-первых, с тем, что для многих российских компаний понятие «кризис» стало элементом повседневной жизни. Кризис в широком смысле, как смена повышательной тенденции понижательной, является неотъемлемой характеристикой рыночной экономики. Исходя из этого посыла, любое управление можно рассматривать как антикризисное, а содержание и методы традиционного и антикризисного управления в этом случае не сильно отличаются. Отталкиваясь от этого, сложно найти специфическое определение антикризисного управления и раскрыть его содержание.

Во-вторых, в отечественной практике возникновение понятия антикризисного управления, так или иначе, совпало с введением в России института банкротства. Может быть, именно этим можно объяснить мнение большинства людей о том, что антикризисное управление — это то, чем занимаются арбитражные управляющие, а единственным обоснованием существования термина в российской экономике являются правительственные постановления, создавшие институт арбитражных (антикризисных) управляющих.

В-третьих, до сих пор, в российской деловой среде нет единого понимания целей и задач антикризисного управления. Часть специалистов сводит антикризисное управление в основном к чисто финансовому аспекту деятельности, связанному с ликвидацией задолженностей предприятия. Другие считают, что антикризисное управление следует применять, когда финансовое положение действующего предприятия становится уже печальным, а перспектива банкротства — реальной. Третьи, фактически сводят антикризисное управление к деятельности менеджеров предприятия в условиях банкротства. Согласно некоторым сложившимся подходам в России антикризисное управление — это функция или, точнее обязательная составляющая исключительно процесса банкротства хозяйствующего субъекта. Данный подход представляется не в достаточной степени обоснованным.

Более правильно, на наш взгляд, рассматривать антикризисное управление как комплексный, многоплановый процесс, включая специальные финансовые процедуры (в том числе и банкротство следует рассматривать как некоторую оздоровительную процедуру спасения предприятия от экономического краха), особый маркетинговый план и т.д.

Кроме того, главным в антикризисном управлении является обеспечение условий, когда финансовые затруднения не могут иметь постоянный, длящийся характер. И даже ликвидацию хозяйствующего субъекта с точки зрения антикризисного управления следует рассматривать как вынужденную меру, направленную на позитивную корректировку сложившейся ситуации, связанную с неправильностью главных предпосылок, лежащих в основе ликвидируемого бизнеса.

Часть зарубежных экономистов антикризисное управление (антикризисный менеджмент) определяет как «деятельность, необходимая для преодоления состояния, угрожающего существованию предприятия, при котором основным вопросом становится выживание». Данная деятельность характеризуется «повышением интенсивности применения средств и методов на предприятии, необходимых для преодоления угрожающей существованию предприятия ситуации». При этом происходит перенос всего внимания на сиюминутные, краткосрочные проблемы, одновременно связанные с проведением жестких и быстрых решающих мероприятий. Другие определяют антикризисный менеджмент как процесс создание инструментов, «которые позволяют сообщить о приближающемся переломном пункте и разработать новый курс развития». Речи о банкротстве (в полном смысле этого понятия) при таком подходе нет, поскольку он предполагает, что в компании должен быть налажен управляемый механизм устранения возникающих проблем до того, пока они не приняли необратимый характер.

Таким образом, антикризисное управление может и должно обрести свою «нишу» в российской управленческой теории и практике, а для этого необходимо корректно определить его отличие от традиционного управления.

Путь к этому лежит через уточнение понятия «кризис предприятия», для чего, в первую очередь, необходимо дифференцировать его фазы.

Первая — это снижение рентабельности и объемов прибыли (кризис в широком смысле). Следствием этого является ухудшение финансового положения предприятия, сокращение источников и резервов развития. Решение проблемы может лежать как в области стратегического управления (пересмотр стратегии развития бизнеса, реструктуризация предприятия), так и тактического (снижение издержек, повышение производительности и т.д.).

Вторая — убыточная деятельность всего предприятия или отдельных видов. Следствием служит уменьшение резервных фондов предприятия (если таковых нет — наступает третья фаза). Решение проблемы находится в области стратегического управления и реализуется, как правило, через реструктуризацию предприятия.

Третья — истощение или отсутствие резервных фондов. В этой фазе кризиса предприятие направляет часть оборотных средств на погашение убытков и тем самым переходит в режим сокращенного воспроизводства. Здесь требуются оперативные меры по стабилизации финансового положения предприятия и изысканию средств на проведение реструктуризации. В случае непринятия таких мер или их неудачи кризис переходит в четвертую фазу.

Четвертая фаза — неплатежеспособность. Предприятие достигло того критического порога, когда нет средств профинансировать даже сокращенное воспроизводство и платить по обязательствам. Возникает угроза остановки производства, и как следствие возникает высокая вероятность банкротства предприятия. Необходимы экстренные меры по восстановлению платежеспособности предприятия и поддержанию производственного процесса.

Для третьей и четвертой фаз характерны нестандартные, экстремальные условия функционирования предприятия, требующие срочных вынужденных мер. Основным моментом здесь является наступление или приближение неплатежеспособности. Именно эта ситуация и должна быть объектом антикризисного управления, а конечной целью — привести бизнес в устойчивое состояние, при котором извлекается интересующий экономический или иной эффект.

Антикризисное управление — это управление, способное прогнозировать и смягчать кризисы, а также обеспечить функционирование предприятия в режиме выживания в период кризиса и вывести его из кризисного состояния с минимальными потерями.

Антикризисное управление должно базироваться как на общих закономерностях, присущих управленческим процессам, так и специфических особенностях, связанных с антикризисными процедурами, к которым можно отнести, во-первых, разработку и внедрение системы контроля и обнаружения признаков предстоящей кризисной ситуации. Во-вторых, необходимо учитывать временные характеристики и оптимизацию деятельности, говоря точнее, антикризисное управление не может быть успешным, если оно не своевременно, не предусматривает оптимизацию деятельности предприятия. Следовательно, необходим системный подход к антикризисному управлению, когда антикризисное управление рассматривается как комплекс мероприятий, начиная с предварительной диагностики кризиса и заканчивая разработкой и внедрением методов по его устранению и преодолению.

Ключевым моментом 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, должна 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, 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. В рамках традиционного управления данный критерий можно сформулировать как достижение стратегических целей развития в долгосрочном аспекте и максимизация прибыли в краткосрочном. В ситуации, когда предприятие находится в третьей или четвертой фазе кризиса долгосрочный аспект теряет свою актуальность, а в краткосрочном аспекте критерием становится максимизация денежных средств. При этом максимизация денежных средств может осуществляться мерами, не приемлемыми с позиций традиционного управления. Антикризисное управление допускает любые потери (в том числе и будущие), ценой которых можно добиться восстановления платежеспособности предприятия сегодня. Сущность антикризисной программы, заключается в маневрировании денежными средствами для заполнения разрыва между их расходованием и поступлением. Маневр осуществляется как уже полученными и материализованными в активах предприятия средствами, так и теми, что могут

быть получены. Увеличение денежных средств основано на переводе активов предприятия в денежную форму. Следует отметить, что выполнение того или иного мероприятия по переводу активов в денежную форму может быть связано со значительными потерями.

Несмотря на то, что в процессе реализации антикризисной программы платежеспособность предприятия может быть восстановлена, причины, генерирующие неплатежеспособность, могут оставаться неизменными, до того момента, пока не будет восстановлена до безопасного уровня финансовая устойчивость предприятия.

Резюмируя все вышесказанное, антикризисное управление можно определить как «система управления предприятием, которая имеет комплексный характер и направлена на предотвращение и устранение неблагоприятных для бизнеса явлений, посредством использования всего потенциала современного менеджмента, разработки и реализации на предприятии антикризисной стабилизационной программы, позволяющей устранить временные затруднения, сохранить рыночные позиции при любых обстоятельствах, опираясь при этом, в основном, на собственные ресурсы».