

УДК 332.1

## АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ КАК СФЕРА СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА: ОСОБЕННОСТИ МУНИЦИПАЛЬНЫХ УНИТАРНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

© 2010 г. Е. А. Феодосиади

*ОАО «Банк Москвы», представительство в г. Пятигорск*

*Рассмотрены особенности антикризисного управления хозяйствующими субъектами муниципального уровня. Доказано, что в механизме банкротства муниципального предприятия определённым регулятором выступают финансовые рынки, и их роль будет возрастать по мере преодоления глобального кризиса и завершения рыночных преобразований в России.*

Ключевые слова: антикризисное управление; муниципальные предприятия; банкротство; экономическая устойчивость.

*Some features of economic subjects crisis managing on municipal level are examined in the article. It's proved, that financial markets take part in a mechanism of unitary municipal enterprise's bankruptcy as a regulator, and these markets' role should become more important after negotiation of global crisis and finishing of market reforms in Russia.*

Key words: crisis management; municipal enterprises; bankruptcy; economic stability.

Термин «антикризисное управление» (crisis-management) стал использоваться в российской экономической практике и теории сравнительно недавно. Он появился в российской деловой среде практически одновременно с вводом в действие Закона о несостоятельности (банкротстве). За прошедшее время в России сформировался институт банкротства, который реализует функции антикризисного управления в масштабах всего государства.

Задачи антикризисного управления актуализировались с началом глобального финансово-экономического кризиса в 2008 году. В условиях России проблемы преодоления последствий глобального кризиса усугубляются сложностями не вполне завершившегося этапа транзитивности и не вполне сформировавшимися рыночными институтами.

Однако до настоящего времени отсутствует однозначное толкование термина «антикризисное управление». Наиболее часто под этим понимается чисто финансовый процесс, связанный с ликвидацией креди-

торской задолженности предприятия-банкрота. По мнению А. Н. Ряховской, которого придерживается автор, более правы те специалисты, которые определяют антикризисное управление как комплексный, многоплановый процесс, включающий специальные финансовые процедуры, особый маркетинговый план, чрезвычайные меры по мобилизации персонала и другие меры, которые дают возможность предприятию не только вернуть долги, но обеспечить его эффективное функционирование в дальнейшем [1].

Рассматривая причины кризисов с общеэкономических позиций, многие исследователи отмечают, что кризис является одной из фаз жизненного цикла, условием развития любой микро- или макросистемы: предприятия, учреждения, муниципального образования или национальной экономики в целом. В любой системе, в том числе и в системе муниципального менеджмента, выделяются внешняя микро-, макросреда и внутренняя среда, элементы которых могут являться источниками кризисного состояния.

Влияние элементов макросреды связывают с наличием экономических циклов различной продолжительности. В циклическом макроэкономическом росте выделяются системные факторы, которые являются причинами возникновения различных волн. Традиционно выделяются следующие циклы:

1) короткие (до 3 лет) – «цикл Китчина», который объясняется наличием лага между выделением инвестиций и вводом новых средств производства;

2) средние (7–11 лет) – «цикл Жуглара» связан с заменой активной части средств производства в результате сопряженности эволюционного технологического прогресса в производстве различных видов продукции (взаимопроникновение новаций, открытий, технологий из одной отрасли в другую);

3) длинные (40–60 лет) – «цикл Кондратьева» обусловлен кардинальным обновлением пассивной части средств труда при революционном обновлении технологического базиса общества;

4) строительные циклы, или циклы С. Кузнеца, который считал, что колебательные процессы (длительность 15–20 лет) связаны с периодическим обновлением жилищ и определенных типов производственных сооружений;

5) сезонные циклы, обусловленные природными явлениями, особенностями ведения сельского хозяйства.

6) циклы, связанные с принципом акселерации – возрастание спроса на предметы потребления порождают цепную реакцию, ведущую к многократному увеличению спроса на оборудование и машины. Эта закономерность является, по мнению Дж. М. Кларка, активно изучавшего эту проблему, ключевым моментом процесса циклического развития [2; 3; 4; 5; 6].

Роль государственных органов местного самоуправления в условиях волнообразного развития заключается в антициклическом регулировании с целью поддержания социально-экономической стабильности и сглаживания размаха колебаний:

– в фазе кризиса и спада – стимулирование деловой активности, развития предпринимательской деятельности, повышения спроса путем увеличения бюджетных расхо-

дов (на общественные работы, социальный заказ);

– в фазе подъема – предотвращение перегрева экономики мерами противоположного характера.

Например, в случае возникновения кризисной ситуации на предприятии акционерного типа местная администрация может выкупить контрольный пакет акций данного предприятия. В случае успешного антикризисного управления местная администрация получит дополнительный бюджетный доход от продажи «выросших» акций и поступлений налоговых платежей. Данный способ применим, когда кризисная ситуация затрагивает только социально-значимое, возможно градообразующее предприятие. Однако зачастую кризис является общим, затрагивая и местный бюджет. Антикризисное управление будет направлено на переход от безвозвратных субсидий к налоговым кредитам и поручительствам, от лимитного финансирования отраслей к программно-целевому подходу.

Закономерное циклическое развитие или случайные кризисы могут быть вызваны множеством факторов, которые можно проанализировать с использованием подхода М. Портера [7] (рис. 1).

Циклическое развитие макроэкономической системы, зависящее от состояния факторов модели «национального ромба», отражается на всех входящих в нее подсистемах, включая муниципальные образования. Действие, изменения факторов необходимо отслеживать как «сигналы кризиса» с помощью мониторинга, но управлять ими невозможно.

Причины кризиса можно разделить на внешние и внутренние. Внешние связаны, в первую очередь, с циклическостью развития. Внутренние же причины классифицируют по-разному. Оценивая кризис как финансовое явление, связанное с банкротством, называют в качестве его источников следующие:

– серьезное нарушение финансовой устойчивости предприятия, препятствующее нормальному осуществлению его хозяйственной деятельности;

– существенная несбалансированность в рамках относительно продолжительного периода времени объемов денежных потоков;

– продолжительная неплатежеспособ-



**Рис. 1.** Схема анализа влияния внешних причин на возможность возникновения кризиса в местной экономике по модели М. Портера [7]

ность предприятия, вызванная низкой ликвидностью активов [8].

Для современного коммерческого предприятия главные индикаторы эффективности – это финансовые показатели. Причинами ухудшения положения предприятий являются не только качество финансового менеджмента, отношения с финансовыми институтами, но, самое главное, параметры производства и маркетинга, т. е. насколько предприятие обеспечивает удовлетворение спроса целевых сегментов. Однако характеристики спроса тоже могут меняться под влиянием макросреды. Противостоять этим проблемам в силах только устойчивая и работоспособная команда.

Построение системы антикризисного управления предприятием и муниципальным хозяйством взаимосвязано с системой управления в целом, современные инструменты которого направлены на предотвращение и недопущение кризисного состояния муниципального образования. В частности, стратегическое управление позволяет обеспечить устойчивое развитие муниципального образования в условиях нестабильности внешней среды путем мониторинга состояния микро- и макросреды, а также ресурсного анализа внутренней среды, бюджетирование обеспечивает качественное текущее управление финансовыми ресурсами, применение защитных механизмов риск-менеджмента – способствуют раннему обнаружению и адаптации даже к слабым сигналам кризиса.

Специфические действия в системе антикризисного управления можно представить в виде последовательности шагов, которые по-разному представлены в работах разных авторов. Так, Э. С. Минаев и В. П. Панагушин считают, что антикризисное управление включает:

– анализ внешней среды и внутреннего потенциала конкурентных преимуществ предприятия для выбора стратегии его развития на основе прогнозирования своего финансового состояния;

– предварительную диагностику причин возникновения кризисных ситуаций в экономике и финансах предприятия;

– комплексный анализ финансово-экономического состояния предприятия для установления методов его финансового оздоровления;

– бизнес-планирование финансового оздоровления предприятия;

– процедуры антикризисного управления и контроль за их проведением [10].

По мнению А. Н. Ряховской антикризисное управление включает следующие мероприятия: диагностика причин возникновения кризисных ситуаций в экономике и финансах предприятия; комплексный анализ финансово-экономического состояния предприятия для установления методов его финансового оздоровления; бизнес-планирование финансового оздоровления предприятия; выработка процедур антикризисного управления и контроль над их проведением [1].

Обобщая мнения различных авторов и используя общие закономерности таких построения процессов управления, как функции менеджмента, коммуникации и процесс принятия решения, можно предложить следующую схему антикризисного менеджмента (рис. 2).

В процессе формирования института банкротства и связанного с ним научно-практического направления антикризисного управления в последние годы начинают проявляться специфические особенности кризисных явлений, связанных с отраслевой принадлежностью предприятий и организаций, спецификой попадающих в кризисное состояние социально-экономических систем. Это происходит, поскольку в процессе функционирования любой хозяйствующий субъект, обладающий материальными и финансовыми ресурсами, сталкивается с проблемами по исполнению принятых обязательств, что может привести к кризисному состоянию. Так, уже разработаны отдельные законы о банкротстве кредитных организаций и предприятий топливно-энергетического комплекса. Происходит естественный процесс развития научных основ антикризисного управления – дальнейшая детализация предметной области, выделение относительно самостоятельных областей, где кризисные явления имеют свою специфику.

Весьма специфичны условия банкротства муниципальных унитарных предприятий, к числу которых, как правило, относятся все предприятия системы жизнеобеспечения городов.

Оценка несостоятельности предприятий

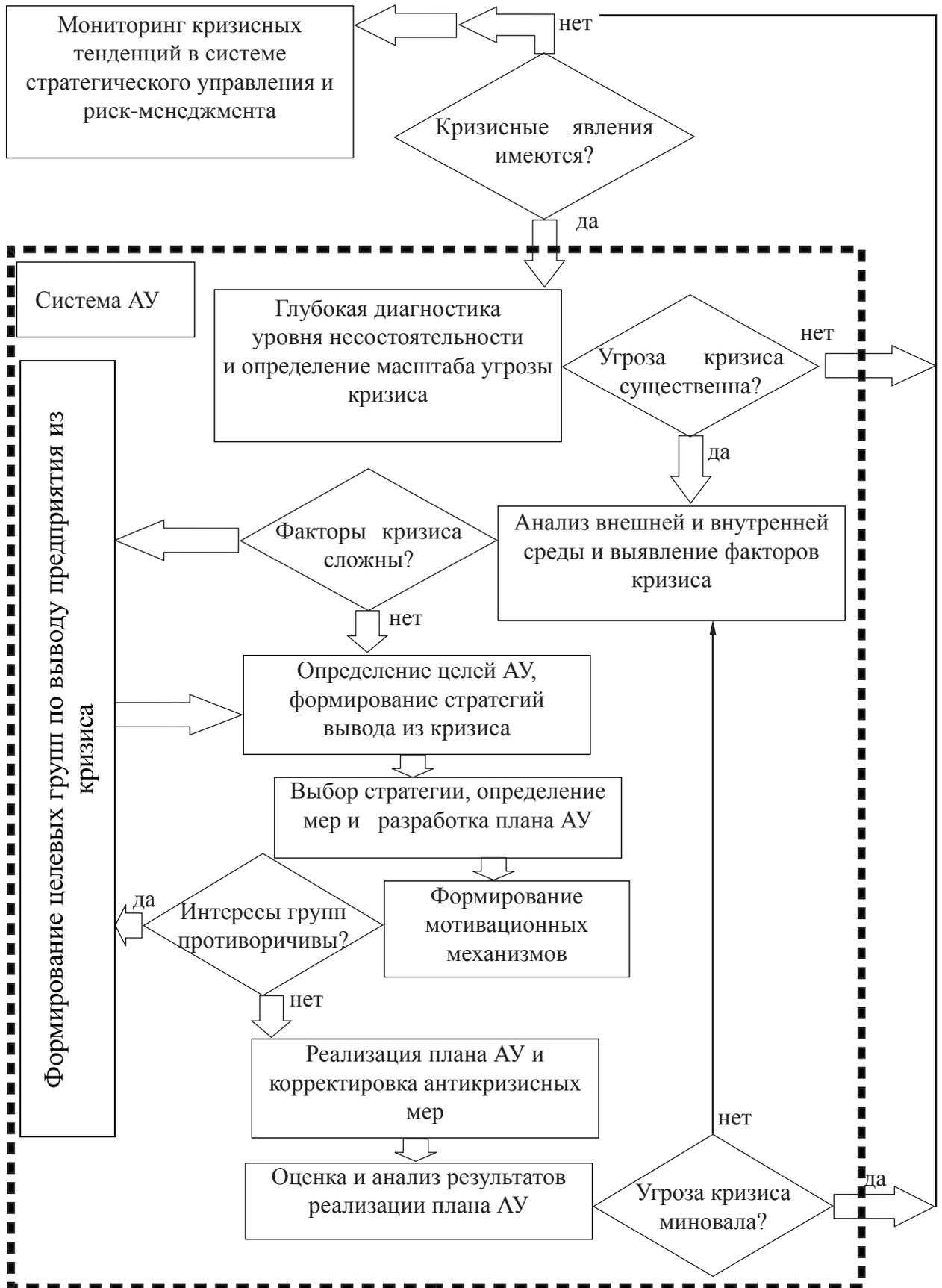


Рис. 2. Процесс антикризисного управления (АУ)

и организаций достаточно проработана с методической точки зрения. Эти подходы могут использоваться органами местного самоуправления для диагностики банкротства предприятий муниципальной и другой собственности для предотвращения отрицательного влияния их неэффективной деятельности на состояние муниципальной экономики и местного бюджета.

Одним из важнейших показателей, характеризующих возможность экономического кризиса муниципальной власти, является низкое использование налогового потенциала. Сам по себе этот показатель не может свидетельствовать о кризисе власти, но его ухудшение является симптомом для более детальной диагностики состояния уровня муниципального управления и близости его к кризису.

Необходимы организационные рекомендации по проведению мониторинга состояния предприятий муниципального хозяйства. В качестве наиболее приемлемого варианта можно принять экспресс-диагностику по данным бухгалтерских балансов, которая может производиться информационно-аналитическим отделом администрации, по соответствующим методикам и компьютерным программам.

Поскольку муниципалитет является органом власти, деятельность которого основывается на демократических принципах, любое ограничение текущей деятельности будет рассматриваться как вмешательство в демократическое управление. У муниципалитетов, испытывающих финансовые трудности, помимо процедуры банкротства есть возможность обратиться за помощью к органу регионального управления субъекта федерации. Однако было бы ошибкой полагать, что процедура муниципального банкротства является удобным инструментом в руках муниципальных властей, помогающим им уходить от ответственности. Кроме больших издержек, сопровождающих процедуру бан-

кротства, неизбежное ухудшение кредитного рейтинга муниципалитета на длительный срок затруднит доступ на рынок капитала и кредитования в банках. Таким образом, в механизме банкротства муниципального предприятия определенным регулятором выступают финансовые рынки и их роль будет возрастать по мере преодоления глобального кризиса и завершения рыночных преобразований в России.

### Литература

1. *Ряховская А. Н.* Проблемы антикризисного управления в муниципальных образованиях [Электронный ресурс] / Тульский региональный портал. – Электрон. дан. – Режим доступа: [http://www.tulanews.ru/jat\\_numbers\\_2/21.html](http://www.tulanews.ru/jat_numbers_2/21.html), свободный. – Загл. с экрана.
2. *Табурчак П. П., Викуленко А. Е., Овчинникова Л. А.* и др. Антикризисное управление: Учебное пособие для вузов. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2002.
3. *Феодосиади Е. А.* Взаимосвязь проблем стратегического и антикризисного управления. // Материалы III Всероссийской научно-практической конференции «Проблемы и опыт антикризисного управления». – Пенза, 2002.
4. *Кондратьев Н. Д.* Проблемы экономической динамики. – М.: Наука, 1989. – 218 с.
5. *Корнейчук Н. Е.* Циклы С. Кузнецца. – СПб.: Бизнес-пресса, 2001. – 143 с.
6. *Кларк Дж. М.* Избранные произведения. – М.: Вильямс, 2006. – 236 с.
7. *Портер М.* Конкуренция. – М.: Вильямс, 2003. – 496 с.
8. *Бланк И. А.* Основы финансового менеджмента. Т. 1, т. 2. – Киев: Ника-Центр, 1999.
9. *Минаев Э. С., Панагушин В. П.* Антикризисное управление. – М.: МАИ, 2004. – 322 с.

Поступила в редакцию

30 января 2010 г.



**Евгений Ахиллесович Феодосиади** – кандидат экономических наук, заместитель уполномоченного представителя президента правления ОАО «Банк Москвы» в СКФО (г. Пятигорск). Автор ряда статей и других публикаций по проблемам муниципального управления и антикризисного управления.

**Evgueniy Akhillesovich Feodisiadi** – Ph.D., candidate of economics, assistant of stock company «Bank Moskvу» direction president’s plenipotentiary in South-Caucasian Federal Circuit (Pyatigorsk). Author of numerous articles and other works, dedicated to problems of municipal and crisis management.

357500, г. Пятигорск, ул. Октябрьская, д. 5  
5 Oktyabrskaya st., 63357500, Pyatigorsk, Stavropolsky kr., Russia  
Тел.: (8793) 32-8-22, e-mail: pr@mmbank.ru

---