

КОНЦЕПЦИЯ И ЭТАПЫ УПРАВЛЕНИЯ АНТИКРИЗИСНОЙ УСТОЙЧИВОСТЬЮ ОРГАНИЗАЦИЙ

© 2011 г. В. А. Рогова

Северо-Кавказская академия государственной службы, г. Ростов-на-Дону

Статья посвящена проблеме обеспечения антикризисной устойчивости организаций в условиях мирового экономического кризиса, рецессии развития отраслей и предприятий. В статье рассматриваются научные подходы к роли и значению понятия «антикризисная устойчивость» в разрезе политики антикризисного управления.

Ключевые слова: антикризисная устойчивость; антикризисное управление; управление экономической устойчивостью организации; кризис; «точка невозврата».

The point of a following article is maintaining the organizations' anti-crisis sustainability in a period of global economic crisis and development recession of industries and enterprises. The article examines some scientific approaches to the role and significance of sustainability concept from the point of crisis management.

Key words: anti-crisis sustainability; crisis management; managing the organization's economic sustainability; crisis; point of no return.

Антикризисное управление предполагает проведение комплекса мероприятий от предварительной диагностики кризиса до методов по его устранению и преодолению. В то же время оно подразумевает экстренные мероприятия по устранению уже возникшей на предприятии кризисной ситуации в рамках процедуры банкротства. Антикризисное управление также актуализирует функциональные аспекты по выявлению и преодолению причин, препятствующих оздоровлению предприятия, и радикализации мер, восстанавливающих его платёжеспособность.

Поскольку важнейшей целью предпринимательства является обеспечение его устойчивости в условиях неожиданно меняющейся внешней и внутренней среды, положение предприятия может стать неустойчивым из-за внутренних производственных и технологических проблем, ухудшения качества продукции, нарушений работы информационных и коммуникационных систем, изменений потребительского спроса и т. д. Решение задачи обеспечения антикризисной устойчивости предприятия зависит главным образом

от грамотного антикризисного управления и особенно от успешных превентивных антикризисных мер.

Несмотря на обилие исследований по антикризисному управлению, финансовой устойчивости и устойчивости самоуправляющихся систем, исследований именно по антикризисной устойчивости сравнительно немного. Поэтому при анализе данной проблемы привести цитаты классиков экономической науки представляется вряд ли возможным. Кроме того, большинство исследований современных экономистов по антикризисной устойчивости сводит последнюю к финансовой устойчивости, что представляется нам несколько неверным.

Одно из немногих определений антикризисной устойчивости, придающих этому термину самостоятельный характер, можно обнаружить в монографии А. Зуба и М. Лактионова, согласно которым антикризисной устойчивостью является способность объекта возвращаться в состояние экономического равновесия после того, как оно было выведено из него негативными возмущающими воз-

действиями, вызванными кризисом [2].

Ещё одно определение можно обнаружить у Л. В. Урывской. «Антикризисная устойчивость — способность предприятия не допускать кардинального влияния кризиса на его финансово-хозяйственную деятельность за счёт использования технологии антикризисного управления, учета специфики отрасли и формирования резервных фондов в течение фазы подъёма жизненного цикла предприятия» [3]. Как несложно заметить, это определение отличается от предыдущего тем, что включает в себя предупреждение негативного воздействия факторов внешней среды, а также обязательное формирование резервных фондов в предприятиях с целью страхования от возможных непредвиденных обстоятельств.

Однако первое определение безусловно более перспективно. Во-первых, оно дано в русле традиций экономической теории. Если ещё меркантилисты связывали экономическую устойчивость с получением прибыли, то логично связать её разновидность — устойчивость антикризисную — со способностью предприятия возвращаться в равновесие, то есть в то состояние, которое обеспечит максимальный объём прибыли. Во-вторых, что немаловажно, и экономическая и антикризисная устойчивость в понимании А. Зуба и М. Лактионова предстаёт как внутренняя функция (свойство) системы — в нашем случае предприятия. Л. В. Урывская, понимая антикризисную устойчивость как «способность предприятия не допускать кардинального влияния кризиса» [3], ставит это понятие в фактическую зависимость от управленческих решений руководства предприятия, тогда как мы знаем, что даже далеко не все руководители транснациональных корпораций обладают такой степенью прогнозирования, чтобы обеспечить защиту от кардинального кризисного удара. Развивая позицию Л. В. Урывской, невозможно объяснить крах Lehman Brothers: если руководство такого банка не спасло его от банкротства, то какой уровень финансовой аналитики и прогнозирования может обеспечить требуемую защиту?

Помимо сказанного понимание антикризисной устойчивости как способности возвращаться в равновесие подчёркивает про-

грессивную и очищающую роль кризисов для мировой экономики. Любой кризис стимулирует новые исследования, новое производство, подстёгивает конкуренцию и, несмотря на свои фатальные последствия для рядовых агентов, придаёт развитию экономики и производства новые перспективы. Именно поэтому анализ антикризисной устойчивости должен находиться в русле мировых тенденций экономических исследований.

Недостаточная антикризисная устойчивость может привести к неплатёжеспособности предприятия, к отсутствию у него денежных средств для финансирования текущей и инвестиционной деятельности, низкой конкурентоспособности продукции и, в дальнейшем, к банкротству. Серьёзные угрозы устойчивости предприятия редко возникают при отсутствии предвещающих их признаков — большое количество несущественных сбоек, как правило, предшествует более серьёзным событиям. Таким образом, незначительные происшествия являются важной базой для анализа факторов и причин неустойчивости предприятия. Их исследование позволит предприятию откорректировать режим и условия своей работы с тем, чтобы предотвратить кризисную ситуацию. Постоянный сбор и регулярный анализ данных о недостатках работы предприятия позволят выявить его «проблемные зоны» и оптимизировать процесс оценки вероятности возможных угроз.

Рассматривая понимание антикризисной устойчивости как способности возвращаться в исходное состояние, мы можем выдвинуть предположение о наличии «точки невозврата», т. е. предела устойчивости, после которого система подвергнется разрушению и будет невозможна — предприятие обанкротится и ликвидируется.

«Точка невозврата» или предел устойчивости — термин, показывающий состояние, когда значение антикризисной устойчивости предприятия равно нулю. Можно сказать также, что при достижении предела устойчивости последняя преодолевается или выходит за пределы допустимых значений. В любом случае, «точка невозврата» — обозначение переломного этапа, после прохождения которого становится невозможно говорить об антикризисной устойчивости предприятия.

Определение «точки невозврата» необхо-

димо для оценки рисков предприятия. Так же имеет смысл оценивать предприятие по степени приближения к пределу устойчивости и даже оценивать по той же шкале саму антикризисную устойчивость. Введение понятия «точка невозврата» обусловлено в частности тем, что в антикризисном управлении определение степени устойчивости организации считается одним из принципиальных положений. Оно обусловлено необходимостью выяснения того, на каком отдалении от точки кризиса находится организация, чтобы верно определить соответствующий порядок действий.

Развивая сказанное, можно предположить, что процедура анализа антикризисной устойчивости предприятия должна включать в себя следующие этапы:

- во-первых, выявление негативных факторов внешней среды;

- во-вторых, определение возможных негативных событий;

- в-третьих, определение вероятности возникновения каждого негативного события;

- в-четвёртых, оценка возможных последствий реализации негативных событий.

Идеальной ситуацией можно считать ту, когда организация готовится к кризису, осуществляет эффективное прогнозирование, моделирует его наступление, т. е. принимает превентивные антикризисные меры, однако в реальной экономической практике подобное происходит нечасто. Последствия кризиса для организации могут быть самыми различными: от сохранения, утверждения и развития жизнеспособных направлений до окончательной её ликвидации как экономической единицы. Поэтому более оправданным с точки зрения затрат является предотвращение.

Для эффективного управления кризисом необходимо исследовать не только его причины, но и последствия. Например, в результате кризиса возможно обновление организации или её ликвидация, оздоровление или усугубление ситуации. Кризис может иметь как позитивные, так и крайне негативные последствия, которые способны развиваться и согласно «принципу домино», когда обвал влечёт за собой новые и новые компании. Последствия кризиса определяются не толь-

ко его природой и параметрами, но и эффективностью антикризисного управления, которая зависит от профессионализма, системы мотивации, прогнозирования причин и последствий, искусства управления, эффективной методологии. Устойчивость организации может быть восстановлена только эффективным управлением экономической системой, основанном на антикризисных стратегиях, учитывающих разнообразное влияние систематизированных факторов.

Реализация антикризисного управления как инструмента обеспечения устойчивости организации предусматривает совершение действий в следующих направлениях:

- 1) осуществление мониторинга финансового состояния организации с целью раннего обнаружения признаков её кризисного развития;

- 2) определение масштабов кризисного состояния организации;

- 3) исследование основных факторов, обуславливающих кризисное развитие организации;

- 4) создание и реализация плана антикризисного управления.

Основной целью антикризисного управления следует считать обеспечение динамической устойчивости экономической системы, устойчивости работы предприятия, что проявляется не только в достижении требуемых показателей платежеспособности и доходности, но и в поддержании их уровня, предотвращающего повторный кризис.

Антикризисное управление как более широкое понятие включает в себя управление экономической устойчивостью организаций, охватывая собой наблюдаемые и регулируемые объекты, составляющие зону возникновения риска. Сложность и неоднозначность, многообразие и многовариантность проблем управления требуют гибкого, неординарного, индивидуального подхода к решению каждой конкретной ситуации.

Управление антикризисной устойчивостью предприятия состоит из ряда последовательных шагов.

Первый этап — подготовка к кризисной ситуации. Как обсуждалось выше, в большинстве случаев предприятие может заранее предвидеть негативные воздействия внешней среды и подготовиться к ним, что позволит

минимизировать отрицательные последствия кризиса и сохранить устойчивость. Система анализа и прогнозирования возможных проблемных ситуаций даёт предприятию информацию о существующих негативных тенденциях и позволяет выявить проблемы системного характера, которые могут спровоцировать развитие кризиса в дальнейшем.

Далее следует наступление самой кризисной ситуации. Её дальнейшее развитие может проходить по различным сценариям (либо выживание, восстановление устойчивости при изменении основных параметров деятельности, либо банкротство). Прогноз динамики развития предприятия зависит как от внешних (сила кризисного воздействия), так и от внутренних факторов (способность к адаптации).

Второй этап — первая реакция предприятия на кризис. Продолжительность этого этапа также может быть различной. Первая реакция направлена на предупреждение физического и материального ущерба самому предприятию, его сотрудникам и окружающей среде (в случае стихийных бедствий и т. п.). Этот этап предполагает использование ресурсов самого предприятия и, возможно, привлечение внешних ресурсов. Небольшие проявления нестабильности (в первую очередь, колебания потребительского спроса) или начальную стадию более серьёзного кризиса предприятие может преодолеть с помощью заранее сделанных запасов. Предприятие может создавать резервные мощности для дублирования основных технологических процессов и диверсифицировать поставки важнейших материалов и комплектующих. Это позволит предприятию обслуживать потребителей, параллельно занимаясь восстановлением после произошедшего сбоя.

Не всегда последствия кризиса видны сразу в полном объеме. Кризис может иметь отсроченное воздействие. Последствия кризиса могут быть смягчены предварительной подготовкой, способностью предприятия компенсировать временную потерю устойчивости. В случае если последствия кризиса проявляются в полном объеме, устойчивость предприятия и эффективность его работы серьезно снижаются.

Третьим этапом управления устойчивостью в кризисной ситуации является подго-

товка к восстановлению. Она может начинаться либо одновременно с первой реакцией, либо вскоре после неё. Этот этап предполагает оценку альтернативных вариантов восстановления устойчивости предприятия и выбор оптимального направления действий (переориентация на новые сбытовые сегменты, поиск новых поставщиков и посредников, привлечение необходимых ресурсов и т. п.).

Четвёртый этап — восстановление устойчивости. Восстановление поставок, производства, разрушенной инфраструктуры, информационных и коммуникационных систем может потребовать значительного времени. Если из-за кризисной ситуации у предприятия ухудшились отношения с целевыми потребителями, вернуть устойчивое положение на рынке ему будет достаточно сложно. Во многом серьёзность последствий кризиса зависит от конкурентной позиции предприятия: в случае, если оно работает на рынке с жёсткой конкуренцией (например, производство товаров широкого потребления), предприятие должно реагировать на кризис быстрее и эффективнее, чем в ситуации, когда оно производит уникальный продукт. Устойчивость позиции предприятия на конкурентном рынке в высокой степени зависит от показателя доли рынка. Чем больше доля рынка, тем выше его адаптационные возможности и потенциал позитивного долгосрочного развития. За счёт эффекта масштаба предприятие с большей долей рынка имеет более низкие производственные издержки. Соответственно, оно может использовать гибкую ценовую политику и дополнительные внутренние резервы, чтобы пережить кризисную ситуацию с меньшими потерями. Для возвращения к нормальному уровню производства многие предприятия работают с повышенной нагрузкой на трудовые и материальные ресурсы [1].

Управление экономической устойчивостью — один из важнейших факторов функционирования и развития стран, регионов, муниципалитетов, предприятий в условиях развивающейся рыночной экономики. Актуальность этого направления деятельности непрерывно растёт в соответствии с объективными требованиями увеличивающихся объёмов производства и реализации продукции, усложнением хозяйственных связей, условиями меняющейся внешней среды.

Остановка нерентабельных производств — первый шаг, который необходимо предпринять для сохранения антикризисной устойчивости предприятия. Если убыточное производство нецелесообразно или его невозможно продать, то такое производство следует остановить, чтобы немедленно предупредить дальнейшие убытки. Исключение составляют объекты, остановка которых приведёт к остановке всего предприятия.

Таким образом, антикризисная устойчивость — способность предприятия противостоять кризисным воздействиям, а в случае же наступления кризиса — в максимально краткие сроки восстанавливать докризисное состояние.

Антикризисное управление можно рассматривать с двух позиций — как действия по недопущению и предотвращению кризиса и меры по устранению уже сложившейся кризисной ситуации. Подобно этому и антикризисная устойчивость изучается как способность противостоять дестабилизирующим воздействиям, а также как свойство восстанавливаться после них.

Обладание предприятием высокой антикризисной устойчивостью не является случайной случайностью, само по себе предприятие устойчивым не будет. Это результат тщательно продуманного и умело выполненного управления всей производственной и хозяйственной деятельностью предприятия.

Рассмотрев симптомы и этапы протека-

ния кризиса, мы использовали понятие «точка невозврата» для обозначения той стадии, в которой антикризисная устойчивость равна нулю. Целью повышения самой антикризисной устойчивости является возможность максимально быстро и радикально снизить неэффективные расходы. Несмотря на то, что неплатёжеспособность предприятия может быть устранена в течение короткого периода времени за счёт продажи «ненужных» активов, причины, генерирующие неплатёжеспособность, могут оставаться неизменными, если не будет восстановлена (до безопасного уровня) антикризисная устойчивость предприятия. Это позволит устранить угрозу банкротства не только в коротком, но и в относительно более продолжительном промежутке времени.

Литература

1. Корчагина Е. В. Экономическая устойчивость предприятия: виды и структура. // Проблемы современной экономики. — 2005. — №3 (15).
2. Локтионов М., Зуб А. Теория и практика антикризисного управления. — М.: Генезис, 2005.
3. Урывская Л. В. Повышение антикризисной устойчивости сельскохозяйственных предприятий в системе государственного регулирования АПК: Автореф. дисс. ... канд. экон. наук. — М., 2010. — С. 6.

Поступила в редакцию

12 апреля 2011 г.



Виктория Александровна Рогова — аспирант кафедры экономической теории и предпринимательства Северо-Кавказской академии государственной службы (СКАГС). Сфера научных интересов — государственное регулирование экономики и антикризисное управление.

Viktoria Aleksandrovna Rogova — postgraduate student of The North-Caucasian Academy of Public Administration (SKAGS) Department of Economic Theory and Entrepreneurship. Sphere of author's research interests includes government regulation of the economy and crisis management.

344002, г. Ростов-на-Дону, ул. Пушкинская, д. 70, СКАГС
70 Pushkinskaya st., SKAGS, 344002, Rostov-na-Donu, Russia
Тел.: +7 (951) 821-79-05; e-mail: rogoval.skags@narod.ru



МЕЖДУНАРОДНАЯ НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ «УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИЯМИ — 2012»

Институт проблем управления им. В. А. Трапезникова Российской академии наук совместно с рядом ведущих научно-исследовательских институтов и вузов Российской Федерации объявляет о проведении международной научно-практической конференции «Управление инновациями — 2012», которая состоится 19–21 ноября 2012 года. Эта конференция проходит ежегодно, в текущем году она пройдет в седьмой раз.

На конференции предполагается обсудить теоретические основы и практические проблемы управления инновациями, в том числе:

1. Инновации и новое качество экономического роста.
2. Научно-техническая информация как хозяйственный ресурс и как фактор производства.
3. Управление технологической структурой производства на предприятии.
4. Макроэкономические предпосылки инновационных процессов.
5. Инновации и цикличность экономической динамики.
6. Человеческий капитал, его формирование и использование.
7. Институциональные аспекты стимулирования инновационных процессов.
8. Национальные инновационные системы.
9. Инновационные процессы в экономике регионов.
10. Моделирование и прогнозирование инновационных процессов.
11. Инновации и макроэкономическая политика.
12. Стратегия инновационного развития России.

В рамках конференции пройдут
Тринадцатые Друкеровские чтения «Современные стратегии инновационного развития».

Предполагается публикация сборников материалов к началу конференции. Вся информация — тезисы докладов до 0,3 п.л. и регистрационная форма (сведения об авторах с указанием полных фамилии, имени, отчества, ученой степени, должности, места работы, а также контактных координат — эл. адреса и телефона) — должны быть получены оргкомитетом в электронном виде по адресу InnovConf@mail.ru не позднее 1 июня 2012 года.

Принимаются также статьи до 0,7 п.л. для публикации в сборнике материалов Тринадцатых Друкеровских чтений.

Все контакты между Оргкомитетом и участниками осуществляются только по электронной почте:
InnovConf@mail.ru.