

## СОДЕРЖАНИЕ ОСНОВНЫХ ЭТАПОВ ПОЛИТИКИ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

**Исследована сущность политики антикризисного управления. Выявлены ее основные этапы и основные принципы системы антикризисного финансового управления предприятием. Показана реализация политики антикризисного финансового управления предприятием при угрозе банкротства.**

**Ключевые слова:** антикризисное управление, кризис, этапы, антикризисное финансовое управление.

Антикризисное управление определяется западноевропейскими экономистами, 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, по мнению некоторых исследователей, происходит перенос всего внимания на сиюминутные, краткосрочные проблемы, одновременно связанные с проведением жестких и быстрых решающих мероприятий. Другие авторы, которые хотят подчеркнуть освободительный и положительный характер кризисов, определяют антикризисный менеджмент наоборот как создание инструментов, которые позволяют сообщить о приближающемся переломном пункте и разработать новый курс развития.

Наряду с целеполаганием, понятие антикризисного управления включает в себя и временные характеристики. Во-первых, это определение содержит все задачи по разработке и проведению мероприятий, которые ведут к ослаблению, преодолению и т. д. кризисного процесса, что характеризует антикризисный менеджмент в узком смысле, и, во-вторых, к этому необходимо добавить еще профилактику и терапию кризиса, и это будет понятием антикризисного менеджмента в широком смысле. Подобное определение обуславливает задачи руководства и характеризует действия в рамках острого кризиса как реактивный антикризисный менеджмент и задачи профилактики кризисов как превентивный (предупреждающий) антикризисный менеджмент или антиципативный (опережающий) антикризисный менеджмент [1].

Антикризисное управление фирмой начинается с момента выбора ее миссии, т. е. с ответа на вопрос: «Что делать?» На всех последующих этапах развития фирмы внимание ее руководства должно быть сосредоточено на своевременном «улавливании» сигналов, свидетельствующих о возможном ухудшении положения фирмы, ее конкурентного статуса. Для этого необходимо построить систему, позволяющую сочетать количественный и качественный анализ сигналов об угрозе приближения кризисного состояния, т. е. существенного снижения конкурентного статуса фирмы.

В процессе анализа необходимо определить каналы связей, возникающие между агентами внешней и внутренней среды, с одной стороны, факторами состояния фирмы и моментом наступления кризисного состояния (несостоятельности, банкротства) фирмы – с другой. Именно по этим каналам поступают сигналы о неблагоприятных тенденциях, возникающих во внешней и внутренней средах фирмы. Эти сигналы – вначале слабые – по мере накопления информации постепенно усиливаются, позволяя руководству фирмы заблаговременно принимать меры по предотвращению кризисных состояний [2].

Тактические решения, в отличие от стратегических, принимаются на основе более полной и точной информации, отражающей актуальное (по состоянию на данный момент) состояние производственной системы. Однако времени для коренной перестройки деятельности фирмы с целью предотвращения кризиса либо очень мало, либо нет совсем. Речь в этом случае идет либо о чрезвычайных мерах по недопущению кризиса, которые еще возможно реализовать в короткий период, либо о мерах, направ-

ленных на выход из кризиса, который уже наступил.

Антикризисное управление может и должно быть эффективным. Для этого важно заниматься различными сторонами процесса. Управлять следует:

- активами (пассивами) предприятия;
- этапами бизнес-процесса (сбыт, производство, снабжение, учет);
- программами защиты имущества и безопасности бизнеса;
- кадрами (включая вопросы формирования кадровой политики, социальные вопросы, отношения с профсоюзами);
- программами построения отношений с акционерами, партнерами, органами государственной власти;
- программами информационной поддержки (включая доведение до сведения трудового коллектива информации о планах, методах и принципах управления, а также доведение социально-значимых аспектов деятельности до широкой общественности).

Деятельность по антикризисному управлению крупными промышленными объектами в различных своих модификациях, несомненно, будет способствовать сохранению и развитию промышленного потенциала страны.

Компания решает бороться с кризисом. В данной ситуации необходимо быстро думать и действовать.

Первый шаг – выделение целевой аудитории, которая является наиболее значимой для бизнеса. Предлагается следующий вариант классификации аудитории:

- 1) внутренняя среда:
  - главный управляющий фирмы;
  - топ-менеджеры и руководители фирмы;
  - сотрудники фирмы.
- 2) внешняя среда:
  - клиенты фирмы;
  - партнеры и инвесторы;
  - пресса;
  - власти.

Следующий шаг – определение тех сегментов, которые затронул кризис. Наиболее сложная ситуация, если кризис охватил все сегменты.

При работе с внутренней средой в первую очередь, нужно внушить сотрудникам, что кризис временный. Предотвратить панику. Паника в условиях кризиса – недопустима и означа-

ет гибель компании. Далее необходимо разъяснить сотрудникам, что рынок – это игра, а фирма – это игрок, и каждый может внести свой вклад в победу команды [3].

Следующим этапом будет разработка стратегии фирмы по выходу из кризиса. Стратегия разрабатывается антикризисной командой совместно с топ-менеджерами. Нужно учесть, что команда разработчиков работает в сжатые сроки, при весьма ограниченных ресурсах. Готовую антикризисную стратегию необходимо разработать в течение 3–7 дней, иначе она будет неактуальна.

Затем необходимо провести презентацию стратегии по выводу предприятия из кризиса для своих сотрудников. Каждый сотрудник должен четко понимать ситуацию, ощущать безопасность и полную прозрачность действий.

При работе с внешней средой в компании выявляются информационные потоки, которые проходят через сектора аудитории, определенные на предыдущих этапах. Выбирается группа людей, которая имеет право общаться со СМИ. Все персоналу дается официальный запрет на внешние контакты.

Назначается группа, занимающаяся постоянным мониторингом СМИ. Для ньюс-мейкеров готовятся специальные материалы, в которых содержится статистическая информация, информация о фирме, сотрудниках, о сложившейся ситуации, а также готовые ответы на сложные вопросы. Например, вовсе не обязательно втягиваться в дискуссию и отвечать на провокационные вопросы. Достаточно использовать одну из заготовленных фраз: «К сожалению, мне, как непрофессионалу очень сложно судить, и я бы посоветовал вам обратиться в нашу PR службу за более подробной информацией».

Цикл кризиса очень непродолжителен. После того как волна улеглась, необходимо провести оценку текущей ситуации. Вывести показатели цитируемости о деятельности фирмы в СМИ.

Очень полезно периодически проводить в компании «спровоцированные кризисы». В рабочих группах, примерно раз в 6 месяцев, чтобы не отвлекать людей от основной работы, ставить перед ними вопрос: «Что вы будете делать, если кризис наступит завтра?» А результатом работы таких групп должна стать антикризисная программа всего предприятия.

Из вышесказанного следует что:

– каждое предприятие должно иметь стратегию развития бизнеса минимум на три года;  
– к кризису нужно быть готовым заранее, т. е. иметь разработанную антикризисную программу;

– при разработке антикризисной стратегии необходимо определить целевую аудиторию, значимую для нашей фирмы, которую затронут кризис.

Каждый сотрудник должен знать, какие действия предпринять:

– в первый день кризиса разрабатывается сценарий мероприятий «8 часов»;

– выделяются информационные потоки, которые проходят через целевую аудиторию;

– назначаются ответственные лица за координацию мероприятий;

– назначаются сотрудники для ведения переговоров со СМИ;

– после кризиса необходимо действовать незамедлительно;

– необходимо периодически организовывать «спровоцированные кризисы».

Система антикризисного финансового управления предприятием базируется на определенных принципах. К числу основных из этих принципов относятся [4]:

а) постоянная готовность к возможному нарушению финансового равновесия предприятия. Теория антикризисного финансового управления исходит из того, что достигаемое в результате эффективного финансового менеджмента финансовое равновесие предприятия очень изменчиво в динамике. Возможное его изменение на любом этапе экономического развития предприятия определяется естественной реакцией на изменения внешних и внутренних условий его хозяйственной деятельности. Ряд этих условий усиливают конкурентную позицию и рыночную стоимость предприятия. Другие, наоборот, вызывают кризисные явления в его финансовом развитии. Объективность проявления этих условий в динамике определяет необходимость постоянной готовности финансовых менеджеров к возможному нарушению финансового равновесия предприятия на любом этапе его экономического развития;

б) ранняя диагностика кризисных явлений в финансовой деятельности предприятия. Учитывая, что угроза банкротства предприятия

реализует самый высокий уровень катастрофического риска, присущего финансовой деятельности предприятия, и связана с наиболее ощутимыми потерями капитала его собственников, она должна диагностироваться на самых ранних стадиях с целью своевременного использования возможностей ее нейтрализации;

в) дифференциация индикаторов кризисных явлений по степени их опасности для финансового развития предприятия. Финансовый менеджмент использует в процессе диагностики банкротства предприятия обширный арсенал индикаторов его кризисного развития. Эти индикаторы фиксируют различные аспекты финансовой деятельности предприятия, характер которых с позиции генерирования угрозы банкротства неоднозначен. В связи с этим, в процессе антикризисного управления предприятием необходимо соответствующим образом группировать индикаторы кризисных явлений по степени их опасности для финансового развития предприятия;

г) срочность реагирования на отдельные кризисные явления в финансовом развитии предприятия. В соответствии с теорией антикризисного финансового управления каждое появившееся кризисное явление не только имеет тенденцию к расширению с каждым новым хозяйственным циклом предприятия, но и порождает новые сопутствующие ему кризисные финансовые явления.

Поэтому, чем раньше будут включены антикризисные механизмы по каждому диагностированному кризисному явлению, тем большими возможностями к восстановлению нарушенного финансового равновесия будет располагать предприятие;

д) адекватность реагирования предприятия на степень реальной угрозы его финансовому равновесию. Используемая система механизмов по нейтрализации угрозы банкротства в подавляющей своей части связана с финансовыми затратами или потерями, вызванными сокращением объемов операционной деятельности, приостановлением реализации инвестиционных проектов и т. п. При этом уровень этих затрат и потерь находится в прямой зависимости от целенаправленности механизмов такой нейтрализации и масштаба их использования.

Поэтому «включение» отдельных механизмов нейтрализации угрозы банкротства должно

исходить из реального уровня этой угрозы и быть адекватным этому уровню. В противном случае или не будет достигнут ожидаемый эффект (если действие механизмов недостаточно), или предприятие будет нести неоправданно высокие расходы (если действие механизма избыточно для данного уровня угрозы банкротства);

е) полная реализация внутренних возможностей выхода предприятия из кризисного финансового состояния.

В борьбе с угрозой банкротства, особенно на ранних стадиях ее диагностики, предприятие должно рассчитывать исключительно на внутренние финансовые возможности. Опыт показывает, что при нормальных маркетинговых позициях предприятия угроза банкротства полностью может быть нейтрализована внутренними механизмами антикризисного финансового управления и в пределах финансовых возможностей предприятия. Только в этом случае предприятие может избежать болезненных для него реорганизационных процедур;

ж) использование при необходимости соответствующих форм санации предприятия для предотвращения его банкротства. Если угроза банкротства диагностирована лишь на поздней ее стадии и носит катастрофический характер, а механизмы внутренней ее нейтрализации не позволяют достичь необходимого эффекта в восстановлении финансового равновесия предприятия, оно должно инициировать свою санацию, избрав для этого наиболее эффективные ее формы. Такая мера принимается как крайняя в системе мероприятий по антикризисному финансовому управлению предприятием в целях предотвращения его реального банкротства [5].

Рассмотренные принципы служат основой организации антикризисного финансового управления предприятием при угрозе банкротства.

Основной целью антикризисного финансового управления является разработка и реализация мер, направленных на быстрое возобновление платежеспособности и восстановление достаточного уровня финансовой устойчивости предприятия, обеспечивающие его выход из кризисного финансового состояния.

С учетом этой цели на предприятии разрабатывается специальная политика антикризисного финансового управления при угрозе банкротства.

Политика антикризисного финансового управления представляет собой часть общей финансовой стратегии предприятия, заключающейся в разработке системы методов предварительной диагностики угрозы банкротства и «включении» механизмов финансового оздоровления предприятия, обеспечивающих его выход из кризисного состояния.

Реализация политики антикризисного финансового управления предприятием при угрозе банкротства предусматривает:

а) периодическое исследование финансового состояния предприятия с целью раннего обнаружения признаков его кризисного развития, вызывающих угрозу банкротства. В этих целях в системе общего анализа финансового состояния предприятия выделяется особая группа объектов наблюдения, формирующая возможное «кризисное поле», реализующее угрозу банкротства. В процессе исследования показателей «кризисного поля» применяются как традиционные, так и специальные методы анализа. Анализ и контроль таких показателей включается в систему мониторинга финансовой деятельности предприятия;

б) определение масштабов кризисного состояния предприятия. При обнаружении существенных отклонений от нормального хода финансовой деятельности, определяемого направлениями его финансовой стратегии и системой плановых и нормативных финансовых показателей, выявляются масштабы кризисного состояния предприятия, т. е. его глубина с позиций угрозы банкротства. Такая идентификация масштабов кризисного состояния предприятия позволяет осуществлять соответствующий селективный подход к выбору системы механизмов защиты от возможного банкротства;

в) изучение основных факторов, обусловивших (и обуславливающих в предстоящем периоде) кризисное развитие предприятия. Разработка политики антикризисного финансового управления определяет необходимость предварительной группировки таких факторов по основным определяющим признакам; исследование степени влияния отдельных факторов на формы и масштабы кризисного финансового развития; прогнозирование развития факторов, оказывающих такое негативное влияние;

г) формирование целей и выбор основных механизмов антикризисного финансового уп-

правления предприятием при угрозе банкротства. Цели и механизмы антикризисного финансового управления должны соответствовать масштабам кризисного состояния предприятия и учитывать прогноз развития основных факторов, определяющих угрозу банкротства. С учетом этих условий, финансовый менеджмент на данном этапе может быть направлен на реализацию трех принципиальных целей:

1) обеспечение финансового оздоровления предприятия за счет реализации внутренних резервов хозяйственной деятельности;

2) обеспечение финансового оздоровления предприятия за счет внешней помощи и частичной его реорганизации;

3) прекращение хозяйственной деятельности и начало процедуры банкротства (в связи с невозможностью финансового оздоровления предприятия).

Соответственно этим целям формируются и системы механизмов финансового управления предприятием при угрозе банкротства, которые составляют содержание последующих направлений политики;

д) внедрение внутренних механизмов финансовой стабилизации предприятия. Внутренние механизмы финансовой стабилизации должны обеспечить реализацию срочных мер по возобновлению платежеспособности и восстановлению финансовой устойчивости предприятия за счет внутренних резервов. Эти механизмы основаны на последовательном использовании определенных моделей управленческих решений, выбираемых в соответствии со спецификой хозяйственной деятельности предприятия и масштабами кризисных явлений в его развитии. В системе антикризисного финансового управления этому направлению политики предприятия уделяется первостепенное внимание;

е) выбор эффективных форм санации предприятия. Если масштабы кризисного финансового состояния предприятия не позволяют выйти из него за счет реализации внутренних резервов, предприятие вынуждено прибегнуть к

внешней помощи, которая обычно принимает форму его санации. Санация предприятия может проводиться как до, так и в процессе производства дела о банкротстве. В первом случае предприятие может само выступить инициатором своей санации и выбора ее форм. В процессе санации необходимо обосновать выбор наиболее эффективных ее форм (включая формы, связанные с реорганизацией предприятия) с тем, чтобы в возможно более короткие сроки достичь финансового оздоровления и недопустить объявления банкротства предприятия;

ж) финансовое обеспечение ликвидационных процедур при банкротстве предприятия. В большинстве случаев такое обеспечение носит вынужденный характер и регулируется законодательством. Осуществление ликвидационных процедур следует за принятием решения арбитражного суда о признании предприятия банкротом (случаи самоликвидации, не связанные с банкротством предприятия, в политике антикризисного финансового управления не рассматриваются). Финансовое обеспечение ликвидационных процедур связано с разработкой соответствующего бюджета, подготовкой активов к реализации, обеспечением требований кредиторов за счет реализуемого имущества. Эти функции финансового менеджмента возлагаются обычно на ликвидационную комиссию [6].

Таким образом, можно сказать, что политика антикризисного управления может быть разнообразной, как направленной на определенные сегменты деятельности предприятия, так и на комплексное его исследование. Необходимо разрабатывать стратегические решения и осуществлять тактические шаги, направленные на недопущение кризисных ситуаций или непосредственно для выхода из кризиса. Для разработки антикризисной программы необходимо обратить внимание на внешние и внутренние факторы, найти резервы улучшения деятельности предприятия, рассмотреть работу структурных подразделений и, обобщив данные выработать единое направление антикризисной политики предприятия.

3.10.2012

#### Список литературы:

1. Кулик, А. И. Превентивные меры системы антикризисного управления: формирование финансово-экономической политики сельскохозяйственного предприятия / А. И. Кулик // Институциональное проектирование и его роль в повышении эффективности государственной экономической политики: материалы IV Междунар. интернет-конф. эконом. фак-та РГУ. – Ростов н/Д: Изд-во Рост. ун-та, 2010. – С. 35–41.

2. Юн, Г. Б. Антикризисное управление в российской экономике / Г. Б. Юн. – СПб.: Санкт-Петербургский университет экономики и финансов, 2011. – 210 с.
3. Богомолов, В. А. Антикризисное регулирование экономики. Теория и практика: учебник для вузов / В. А. Богомолов, А. В. Богомоллова. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 271 с.
4. Жилкина, А. Н. Управление финансами. Финансовый анализ предприятия: учебник / А. Н. Жилкина. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 332 с.
5. Волжанин, А. В. Банкротство по закону / А. В. Волжанин // Акционерное общество: вопросы корпоративного управления. – 2010. – № 3. – С. 4–13.
6. Данилова, Ю. Банкротство компаний: проблемы прогнозирования / Ю. Данилова // Проблемы теории и практики управления, 2009. – № 9. – С. 65–70.

Сведения об авторе:

**Исаева Виктория Михайловна**, магистрант Оренбургского государственного университета  
460018, г. Оренбург, пр-т Победы, 13, ауд. 6303, тел. (3532) 372441, e-mail: aku@mail.osu.ru

**UDC 338.23**

**Isaeva V.M.**

Orenburg state university, e-mail: aku@mail.osu.ru

**CONTENTS OF THE MAIN STAGES OF POLICY OF CRISIS MANAGEMENT**

The essence of policy of crisis management is investigated. Its main stages are revealed. The basic principles of system of crisis financial management are revealed by the enterprise. Realization of policy of crisis financial management by the enterprise is shown at bankruptcy threat.

Key words: crisis management, crisis, stages, crisis financial management.

**Bibliography:**

1. Kulik, I. I. Preventive measures of system of crisis management: formation of financial and economic policy of the agricultural enterprise / I. I. Kulik // Institutional design and its role in increase of efficiency of the state economic policy: materials IV Mezhdunar. Internet conference of economics department. RGU fact. – Rostov-on-Don, 2010. – P. 35–41.
2. Yun, G. B. Crisis management in the Russian economy / G. B. Yun. – SPb.: St. Petersburg University of Economics and Finance, 2011. – 210 p.
3. Bogomolov, V. A. Anti-recessionary regulation of economy. Theory and practice: the textbook for higher education institutions / V. A. Bogomolov, A. V. Bogomolova. – M.: INFRA-M, 2009. – 271 p.
4. Zhilkina, A. N. Upravleniye finance. Financial analysis of the enterprise: textbook / A. N. Zhilkina. – M.: INFRA-M, 2010. – 332 p.
5. Volzhanin, A. V. Bankrotstvo under the law / A. V. Volzhanin // Joint-stock company: questions of corporate governance. – 2010. – № 3. – P. 4–13.
6. Danilova, Yu. Bankrotstvo of the companies: forecasting problems / Yu. Danilova // Problems of the theory and practice of management. – 2009. – № 9. – P. 65–70.