

УДК338.24

Антикризисное управление: зарубежный опыт и российская практика

Белоус Е.В., katebelous@mail.ru

ООО «Европейские Технологии Консалтинга»,

Санкт-Петербург, пр. Пискаревский, 2, БЦ «Бенуа», оф.724

Д-р экон. наук **Петропавлова Г.П.**, petropavlova@mail.ru

Университет ИТМО

191002, Санкт-Петербург, ул. Ломоносова, 9

В статье изложены результаты научного исследования, направленного на совершенствование теории и практики антикризисного управления в условиях современного состояния российской экономики. Проведен исторический обзор формирования теории антикризисного управления в России и за рубежом, выделены и охарактеризованы значения терминов «антикризисное управление» в западной и российской экономике. Также охарактеризовано текущее российское законодательство о банкротстве и проблемы его применения. В статье подчеркнута важность своевременной диагностики финансово-хозяйственной деятельности предприятия, и предложены рекомендации по совершенствованию методов диагностики в условиях российской экономики. Раскрывается роль и содержание антикризисного консалтинга в управлении предприятием, а также роль инновационных методов антикризисного управления в повышении конкурентоспособности, как отдельных предприятий, так и национальной экономики в целом.

Ключевые слова: антикризисное управление, опыт организации антикризисного управления в России и в зарубежных странах.

Crisis management: Foreign experience and practice in Russia

Belous E.V., katebelous@mail.ru

Place of employment: «European Technologies of Consulting» Ltd.,

195027, St. Petersburg, Piskarevskiy pr.2, off. 724

Ph.D., docent **Petropavlova G.P.**, petropavlova@mail.ru

ITMO University

191002, Russia, St. Petersburg str. 9

The results of scientific research that are presented in this item aimed to improve theory and praxis of crisis management in contemporary economic circumstances' of Russia. The types of crisis management in Russia and abroad are identified and described in the article. The characteristic of current law on insolvency shows the problems of its use. The timely financial diagnostics of enterprise is of big importance, and it's

necessary to enhance the methods of diagnostics. The role of crisis management consulting is considerable nowadays. The use of innovative management methods should promote the better competitive ability of one enterprise and the whole national economics.

Keywords: crisis management, experience of crisis management organization in Russia and abroad.

Появление сегодня кризисных ситуаций в нашей стране связано с разнообразными факторами: модернизацией рыночных отношений, совершенствованием законодательной базы и разработкой механизма ее исполнения, процессами глобализации и их последствиями, неэффективным менеджментом предприятия и другими. Для предупреждения негативных проявлений кризиса реализуется специальная диагностика, а также осуществляется система мер, способствующих предотвращению и преодолению кризисных ситуаций. В теории и практике они получили название антикризисного управления.

Проблемы антикризисного управления рассматривались в исследованиях следующих западных ученых И.Ансоффа, П.Друкера, Ф.Котлера, М.Мескона, М.Портера. В их работах антикризисное управление рассматривается для предприятий, осуществляющих свою деятельность в сформировавшейся рыночной среде.

Исследования, посвященные проблемам анализа современного состояния отечественной экономики и выработке предложений по ее стабилизации представлены работами таких отечественных ученых, как Л.И. Абалкин, А.З. Бобылева, А.Г. Грязнова, В.Я. Захарова, Н.Н. Кожевникова, В.Г. Крыжановский, Э.М. Короткова, В.П. Логинова, Д.С. Львова, Н.А. Новицкий, Р.А. Попова, О.Л. Рогова, В.К. Сенчагова, Д.Е. Сорокина, Г.Б. Юн и др. Вместе с тем, российскими учеными еще недостаточно полно исследованы теоретические вопросы особенностей осуществления антикризисного управления в стране и в отдельной коммерческой организации, работающей в условиях несовершенного рынка, а также высокого уровня бюджетного регулирования. Проведенное нами исследование было направлено на расширение состава факторов, оказывающих влияние на развитие коммерческой организации в условиях несовершенного рынка, а также поиск соответствующих современному периоду экономического развития нашей страны эффективных антикризисных мер.

В западной экономической теории термин «антикризисное управление» («crisismanagement») также имеет несколько синонимов:

- «turnaroundmanagement» - процесс, посвященный финансовому оздоровлению предприятия;
- «корпоративное оздоровление» (“corporaterecovery”) - осуществление комплекса антикризисных мер для оздоровления предприятия силами руководства или консалтинговых организаций в рамках корпоративного законодательства;
- «финансовое оздоровление» (“financialrecovery”) - описание процесса оздоровления финансов предприятия[1].

Близок к понятию «антикризисное управление» термин «риск-менеджмент». Это систематический процесс идентификации, анализа и реагирования на потенциальные риски. Он направлен на максимизацию вероятности наступления и влияния позитивных событий и минимизацию вероятности наступления событий, противоречащих целям предприятия. На управлении рисками строится система превентивного антикризисного управления[2].

Несмотря на многообразие формулировок и их смысловой нагрузки можно выделить следующие особенности антикризисного управления:

- ✓ цель антикризисного управления – обеспечение устойчивого положения предприятия в условиях динамично меняющейся внешней среды;
- ✓ своевременное, адекватное и эффективное реагирование на негативные изменения внешней среды;
- ✓ основа антикризисного управления – процесс постоянного поиска инноваций во всех областях деятельности предприятия;
- ✓ реализация антикризисного управления должна быть частью общей стратегии компании.

Таким образом, антикризисное управление – это многоплановый процесс, включающий комплекс мероприятий по своевременной идентификации признаков потенциальных кризисов, преодоления кризисов, в том числе разработку антикризисной стратегии, и устранения негативных последствий кризисных ситуаций.

Базой успешно функционирующей системы антикризисного управления является прозрачная законодательная база по проведению процедур несостоятельности. К настоящему времени российское законодательство в целом соответствует международным стандартам. Однако отмечаются и проблемы, которые требуют совершенствования законов и практики их применения:

- предусмотренные законодательством о банкротстве реабилитационные меры и процедуры пока редко выполняются, что подтверждается преваляцией ликвидационной практики проведения процедур несостоятельности;
- экономика России характеризуется наличием большого числа крупных и градообразующих предприятий, которые по формальным признакам можно признать несостоятельными. Они, как правило, были созданы в годы советской власти и ориентированы на удовлетворение народнохозяйственных потребностей всей страны. В условиях утраты прежних рынков сбыта они первыми ощутили финансовые проблемы. Быстрое их решение в силу ряда причин было невозможно. Поэтому государство стремиться сохранить стратегически важный промышленный и технологический потенциал российской экономики, социально значимые объекты, предотвратить возможные социальные последствия банкротства таких организаций.

Существуют и проблемы, связанные с несвоевременностью принятия антикризисных мер. Важнейшим инструментом для принятия необходимых мер выступает диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия. При всем многообразии методик, предлагаемых отечественными (экспресс-диагностика, анализ финансовой и бухгалтерской отчетности) и западными экономистами (прогнозирование банкротства по моделям Альтмана, Бивера, Фулмера, Тафлера), рекомендуется разработка собственных подходов к диагностике социально-экономических последствий принимаемых решений, которые должны учитывать важнейшие социально-экономические показатели деятельности, учитывающих специфику отрасли, в которой эта организация функционирует.

Проведенный в нашем исследовании одного из российских предприятий анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия позволил сделать следующие выводы:

✓ во-первых, используя только анализ бухгалтерской отчетности предприятия в условиях российской экономики не всегда можно положиться на достоверность данных, представленных в ней;

✓ во-вторых, существующие в мировой практике нормативные показатели неплатежеспособности, финансовой устойчивости деловой активности требуют доработки, а именно уточнения в соответствии со спецификой отрасли, а еще лучше - для каждой организации с учетом отраслевой специфики. Это позволит учитывать длительность производственного цикла, используемого сырья и прочих факторов;

✓ в-третьих, значения весовых коэффициентов, применяемых в моделях прогнозирования несостоятельности, рассчитаны исходя из статистики банкротств западных (в основном, американских и британских) организаций, которые не учитывают специфику функционирования российских предприятий. Расчет таких коэффициентов для отечественных предприятий весьма проблематичен, так как в России фактически отсутствует статистика по предприятиям банкротам;

✓ необходимо отметить, что все методики количественного анализа необходимо рассматривать в динамике – именно так возможно распознать не только острый и хронический кризис, но и отследить возникновение скрытого кризиса;

✓ наряду с применением количественных методик финансового анализа рекомендуется проводить постоянный мониторинг с помощью качественных методик, таких, как, например PEST и SWOT-анализ. Их использование повышает качество принимаемых антикризисных решений;

✓ диагностика должна применять также инструменты из многих областей знаний, таких, как маркетинг, статистика, аудит, прогнозирование, конфликтология и пр. Их применение позволит отследить важные изменения внешней среды и скорректировать антикризисную стратегию предприятия.

Таким образом, предприятие на основании общеизвестных в мире методик общего менеджмента должно сформировать собственную систему антикризисного управления, способную формировать объективную комплексную и одновременно развернутую оценку текущего положения предприятия, как основу для принятия оптимальных управленческих решений. Результат проведенной диагностики может быть использован при обосновании принятия альтернативных решений (например, что план реструктуризации позволит кредитору получить больше, чем простая распродажа имущества).

Постоянное внедрение инноваций в антикризисном управлении – еще одна необходимая составляющая эффективного функционирования современной организации. Основная цель инноваций в антикризисном управлении – создание превентивной системы управления организацией. Сегодня среди таких инноваций можно назвать:

✓ создание бизнес-интеллекта (инновационной технологии, объединяющей все виды деятельности предприятия для эффективной и устойчивой организации бизнеса в условиях неограниченного количества информации);

✓ внедрение концепции непрерывности бизнеса (BusinessContinuityManagement) – инновационной технологии, позволяющей эффективно отреагировать на прерывание бизнес-процессов, что способствует минимизации ущерба и сокращению затрат на восстановление обычного функционирования;

✓ использование антикризисной маркетинговой стратегии (реконструкция старых и/или приобретение новых маркетинговых активов: маркетинговых исследовательских активов, бренд-капитала, лояльности потребителей).

В результате проведенного исследования нами были выделены факторы, препятствующие успешному внедрению инноваций в организациях России[3]:

- низкая организационная культура, отсутствие организационной поддержки;
- отсутствие эффективной системы мотивации сотрудников к повышению эффективности.

Для устранения этих недостатков предлагается:

- а) выделить позицию менеджера, ответственного за инновационное развитие;
- б) создавать подразделение, формирующего предложения по выбору направлений инновационного развития;
- в) формировать коллегиальный орган, принимающий соответствующие решения (комитет по инновациям, правление)[4].

Немаловажное значение для возможности осуществления мер антикризисного характера призвана сыграть формируема сегодня в России инфраструктура антикризисного управления, которая в укрупненном виде представлена на рисунке 1.



Рис. 1. Основные элементы инфраструктуры антикризисного управления в РФ

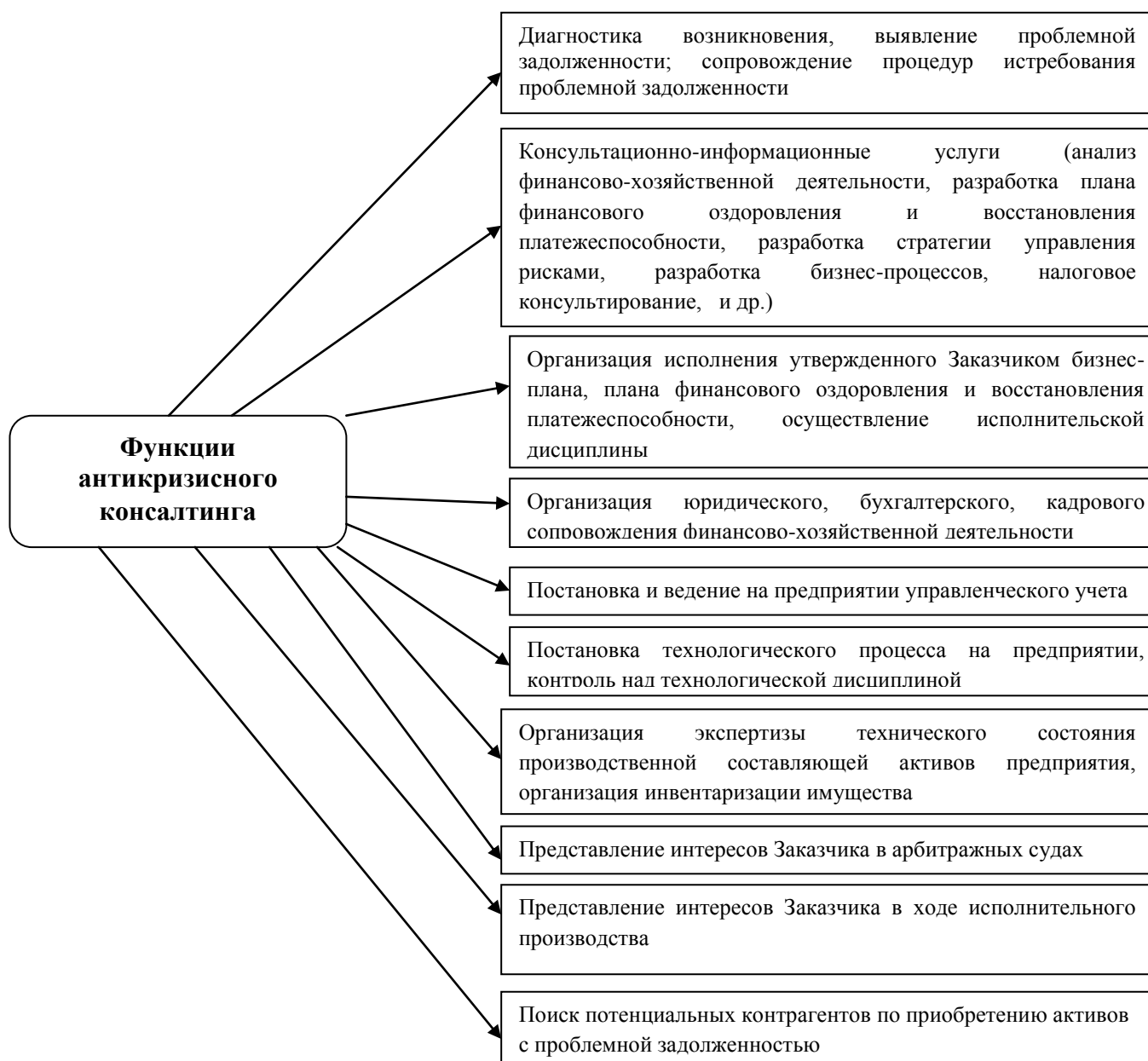


Рисунок 2. Основные функции антикризисного консалтинга

В результате проведенного исследования определено, что одной из важнейших особенностей антикризисного управления в современной России является возрастающая роль компаний антикризисного консалтинга. Это связано с учащающейся повторяемостью кризисов, а также с неспособностью в некоторых случаях топ-менеджмента предприятия самостоятельно выстроить антикризисную стратегию. Функционал антикризисных консалтинговых организаций, который мы выделили в нашем исследовании, поистине обширен (рисунок 2). Консалтинг в части организации антикризисного управления может использоваться на разных стадиях развития кризиса.

Большое внимание в проведенном исследовании было отведено использованию саморегулирования в выстраиваемой системе антикризисного управления в РФ, так как саморегулируемые организации – это важный элемент легитимности соответствующей деятельности [5]. Саморегулирование призвано помочь в стандартизации деятельности консалтинговых компаний, организовать контроль за их деятельностью, способствовать выработке общих профессиональных правил поведения.

Таким образом, было установлено, что устойчивое социально-экономическое развитие России невозможно без хорошо функционирующей на всех уровнях управления системы антикризисного управления. Для этого все элементы инфраструктуры антикризисного управления нашей страны должны действовать скоординировано, что должно способствовать повышению эффективности исполнения законодательства «О банкротстве» [6], решения прикладных проблем проведения процедур несостоятельности.

Сформированное на основе зарубежного опыта антикризисное управление в России в целом соответствует интернациональным стандартам, однако нестабильная экономическая обстановка требует постоянного совершенствования всех составляющих системы антикризисного управления. Очевидно, что западный опыт системного подхода по противодействию кризисам будет востребован российским бизнесом.

Список литературы

1) Файншмидт Е.А., Юрьева Т.В. Зарубежная практика антикризисного управления. Учебно-методический комплекс. – М.: Изд. центр ЕАОИ, 2008.

2) Павлова Е.В. Кандидатская диссертация. Превентивное антикризисное управление предприятием на основе методов риск-менеджмента. – СПб.: На правах рукописи, 2006.

3) Белоус Е.В. Факторы, препятствующие использованию инновационных технологий антикризисного управления в России. // Материалы VIII Международного

Форума ОТ НАУКИ К БИЗНЕСУ «Глобализация университетов: новые возможности для науки и бизнеса». – СПб.: Изд-во «Соло». 2014. С.14-16.

4) Андрусов А., Ряпосов А. Как построить систему инновациями на предприятии. - Электронный ресурс. Режим доступа: <http://www.buhgalteria.ru/article/n50431>.

5) Белоус Е.В. Сравнительный анализ саморегулируемых организаций специалистов по проведению процедур несостоятельности в России и за рубежом. Сборник материалов IV Международной научно-практической конференции «Стратегии и инструменты управления экономикой: отраслевой и региональный аспект» / Под общ.ред. проф. В.Л. Василенка. - СПб.: Изд-во КБ-Принт, 2014. С. 369-374.

6) О несостоятельности (банкротстве). Федеральный Закон от 26. 10.2002 г. №127-ФЗ.