

УДК 338.22

## **ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА**

© 2012 Г.В. Ларионов, А.Е. Кожура\*

**Ключевые слова:** риск, кризис, мониторинг, диагностика, концепция.

Раскрыты сущность и способы определения эффективности антикризисного управления, показаны различные подходы к его организации, дано новое определение термина “антикризисное управление”.

Одной из самых значительных проблем в условиях мирового кризиса является неудовлетворительное состояние предпринимательской деятельности российских предприятий, что отчасти обусловлено постоянно меняющимся законодательством и нестабильностью внешней среды.

Изменение условий внешней среды неизбежно влечет за собой изменение подходов в части организации предпринимательской деятельности с использованием системы антикризисного управления<sup>1</sup>. При этом трансформируется и получает новые векторы научно-техническая и производственная деятельность предпринимательских структур, а именно:

- ◆ организационно-производственная основа предпринимательской деятельности;
- ◆ формы и методы организации производственных процессов российских предприятий;
- ◆ проектирование и совершенствование организации производства на российских предприятиях в условиях кризиса.
- ◆ Компании постоянно оценивают затратные, качественные, количественные показатели выполнения работ, характеристики продукта. Новыми являются подходы и методы, используемые для улучшения контроля результатов бизнеса, вводится система управления развитием бизнеса.

Термин “антикризисное управление” появился в российской экономике недавно в связи с ее рыночным реформированием, которое сопровождалось глубоким, затянувшимся на многие годы кризисом, поразившим все отрасли национального хозяйства.

Как показывает опыт зарубежной экономики, рыночная форма хозяйствования со-

провождается разными состояниями устойчивости субъектов предпринимательства, циклически тенденций их изменений: успехи чередуются с неудачами. К хозяйственному кризису может привести даже обычное участие предпринимателя в гражданском обороте, поскольку расчеты с экономическими партнерами связаны с риском невыполнения договорных обязательств к установленному сроку. Поэтому опасность кризиса деятельности существует всегда. Не каждое предприятие справляется с кризисными ситуациями.

Одной из главных задач развития и совершенствования предпринимательской деятельности с использованием системы антикризисного управления является минимизация негативных эффектов воздействия кризиса на социально-экономические объекты управления, а также развитие основ предпринимательства.

Однако завершение жизненного цикла предприятия не всегда означает прекращение осуществляемой им предпринимательской деятельности. Жизненный цикл можно продлить, оздоровив несостоятельное предприятие и переориентировав его деятельность. В этом смысле сущность антикризисного управления раскрывается как управленческий механизм устранения возникающих финансовых проблем до того, как они превратятся в неразрешимые - в банкротство.

Преодоление кризиса - управляемый процесс. Кризис можно предвидеть и предупредить, замедлить, отодвинуть, смягчить. Чтобы управлять кризисом, к нему необходимо готовиться, разрабатывая адекватные профилактические меры, а оказавшись в его власти, уметь выходить из опасной ситуации, гра-

\* Ларионов Глеб Валерьевич, кандидат экономических наук, доцент; Кожура Александр Евгеньевич, студент. - Московский государственный университет им. Н.Э. Баумана. E-mail: gleb@larionov.la

мотно применяя оздоровительные процедуры. С учетом изложенного, **антикризисное управление** представляет собой комплексную систему управления предприятием, направленную на предотвращение или устранение неблагоприятных для бизнеса явлений.

Кризис - не чисто экономическое явление. Он может иметь социальную, экологическую, политическую и иную природу. Во всех случаях его первоисточником является желание человека потреблять. Любая предпринимательская деятельность направлена на удовлетворение чьих-то потребностей, которые постоянно возрастают и изменяются. Потребности разных социальных групп и даже каждого индивида конкурируют, обостряя противоречия и порождая кризисы. Абсолютное управление динамикой и взаимодействием потребностей невозможно, поскольку в современном обществе велики ценности индивидуальности, свободы, демократичности. Поэтому антикризисное управление не в силах искоренить источник кризиса, но может оказывать влияние на это неизбежное явление, воспринимая его как управляемый фактор созидательного разрушения, способствовать разрушению неэффективных и неэтичных форм предпринимательства и расчищать путь прогрессивным и эффективным формам.

В антикризисном управлении в настоящее время развивается его новое направление - этическое, которое противодействует социально-экономической и морально-нравственной неустойчивости предприятия и способствует укреплению его рыночных позиций и финансовой состоятельности. Восприятие сущности антикризисного управления в этическом контексте ассоциируется с коренной перестройкой и перераспределением хозяйственной власти на основе партнерских отношений между государством, собственниками, работодателями, работниками и обществом. Партнерские отношения укрепляют доверие в деловых отношениях.

Поэтому антикризисное управление играет еще и созидательную роль. В силу своего многофункционального значения оно актуально не только в период кризиса, но и во время стабильного экономического развития. Сущность антикризисного управления можно представить как организацию целенаправленного воздействия на субъект предпринимательства

и влияющие на него факторы, в результате чего его состояние будет защищено от кризисных ситуаций. Цель такого управления состоит в обеспечении условий для устойчивого и состоятельного предпринимательства. Она достигается в ходе решения двух взаимосвязанных задач: нейтрализации опасных явлений и ситуаций, с одной стороны, и преодоления последствий их влияния - с другой.

В основу практической реализации антикризисного управления всегда положен системный подход, управление должно осуществляться в рамках сложной управленческой системы.

Основная особенность хозяйственного управления с учетом антикризисного менеджмента заключается в расширении круга результатов предпринимательства, в рассмотрении их во взаимосвязи с факторами внешней среды.

Эффективность антикризисного управления можно определять с помощью традиционных общих и частных показателей. Общая эффективность рассчитывается из соотношения полученного эффекта и затрат, связанных с его обеспечением. Общий эффект от антикризисного управления может быть оценен по приращению или снижению объема продукции, прибыли, общего дохода, добавленной стоимости до и после кризиса. Затраты на антикризисное управление характеризуют цену кризиса. Их целесообразно оценивать как в стоимостном, так и во временном измерении с учетом понесенных потерь.

Наряду с общей эффективностью целесообразно рассчитывать показатели результативности и экономичности антикризисного управления. Результативность характеризует степень достижения его целей и определяется из отношений уровня достигнутого эффекта к его ожидаемому и альтернативному уровням и уровню в предкризисный период. Показатели экономичности рассчитывают из отношений уровней планируемых или альтернативных затрат ресурсов и времени к их фактическому уровню.

Антикризисный мониторинг должен проводиться как на макро-, так и на микроэкономическом уровне антикризисного управления. Субъекты предпринимательства проводят мониторинг внешней и внутренней среды, непрерывное зондирование ее состояния, улавливают сигналы надвигающейся угрозы и выявляют ее природу.

Диагностика представляет собой процесс распознавания проблем предпринимательской деятельности, возникающих вследствие надвигающегося или разрешившегося кризиса. В процессе диагностики отслеживают тенденции развития предпринимательской деятельности по ключевым показателям, идентифицируют проблемы, связанные с негативными отклонениями, и выясняют их причины.

Диагностика должна проводиться в двух аспектах: стратегическом и оперативном. Стратегическая диагностика должна быть нацелена на выявление шансов в рисков, сильных и слабых сторон предпринимательской деятельности, оперативная диагностика сосредоточена на анализе ее итогов, в ходе которого оценивается теснота взаимосвязи ресурсов, затрат и результатов. В зависимости от задач исследования состояние предпринимательства может оцениваться либо на конкретный момент времени, либо в течение определенного периода.

Для проведения диагностики состояния предпринимательской деятельности применяется инструментарий статистики, финансов, экономики, социологии, психологии. В практике предпринимательства активно применяются интегральные балльные оценки финансовой устойчивости предприятия.

Последствия кризиса могут быть необратимыми и обратимыми, вести к резким переменам или постепенному восстановлению прежнего состояния. Поэтому антикризисное управление может проводиться в форме быстрых изменений либо последовательных и длительных преобразований. Существуют следующие концепции оздоровления несостоятельных субъектов предпринимательства:

- ◆ концепция прорыва;
- ◆ концепция эволюционных преобразований.

Концепция прорыва (от целей к средствам их достижения) предусматривает приобретение нового качества, укрепляющего жизнеспособность предприятия в условиях изменяющейся среды путем использования самых жестких и эффективных, но и более рискованных мер совершенствования деятельности. Это резкая форма ее оздоровления: через реструктуризацию и конфликт - к качественно новому состоянию. Реструктуризация включает в себя разграничение перспективных, текущих (жизненно необходимых сегодня) и отживших,

беспольных направлений работы. Наиболее популярными мерами реструктуризации должны стать реорганизация предприятия, перефилирование его деятельности, перераспределение средств в пользу развития перспективного бизнеса, закрытие нерентабельных производств, продажа предприятия или части его имущества, приток денежных инвестиций, замещение активов путем создания на базе его имущества одного или нескольких открытых акционерных обществ и др.

Концепция эволюционных (мягких) преобразований (от достигнутого уровня к возможным перспективам) должна быть нацелена на удержание жизнеспособности предприятия, сохранение функций, определяющих целостность его структуры, качественную определенность и сущностные характеристики. Практическая реализация концепции включает в себя поиск возможностей приспособиться к изменившимся условиям и использовать в интересах предприятия происходящие конъюнктурные процессы на рынке поставщиков и потребителей продукции. В качестве мер финансового оздоровления следует применять: формирование команды руководителей и специалистов, укрепление корпоративного духа, вселение в сотрудников оптимизма в связи с происходящими изменениями, мотивацию желания активно работать и переучиваться; выявление и использование внутрипроизводственных резервов, использование ресурсосберегающих технологий; реструктуризацию кредиторской и взыскание дебиторской задолженности, пересмотр дисциплины исполнения обязательств в отношении как самого предприятия, так и его экономических партнеров; оптимизацию налогообложения с помощью технологий аудиторских проверок; привлечение кредита, увеличение уставного капитала предприятия, размещение ценных бумаг, стимулирование спроса производимой продукции, повышение уровня ее конкурентоспособности, поиск путей достижения гибкости ассортимента.

<sup>1</sup> См.: *Васильев Д.А.* Роль производственной предпринимательской деятельности для бизнес-плана предприятия // *Вестн. ИНЖЕКОНа.* 2010. □ 5; *Татарников Е.А.* Антикризисное управление : учеб. пособие. М., 2005; *Антикризисное управление предприятием / В.П. Ельсуков [и др.].* Минск, 2003.