Толстошеина Н.В.

МЕХАНИЗМ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ: СУЩНОСТЬ, ОСОБЕННОСТИ И ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ЕГО ЭФФЕКТИВНОСТИ

В статье раскрываются сущность механизма антикризисного управления и его особенности, что позволит специалистам в области стратегического и антикризисного управления лучше осознать его значение. В статье также приводятся основные пути повышения эффективности механизма антикризисного управления, которые приведут к сокращению числа кризисов на российских фирмах, более легкому преодолению кризисов и послекризисному развитию российских предприятий.

Стратегическими целями многих фирм является рост операционных и финансовых показателей, повышение рентабельности, укрепление рыночных позиций и увеличение рыночной стоимости. Однако, процесс достижения стратегических целей существенно усложняется в случае возникновения кризисов, которые широко распространены на российских фирмах. Значительная часть кризисных предприятий становится банкротами. Такие неблагоприятные явления на фирмах отражаются и на всей российской экономики в виде увеличения безработицы, сдерживания темпов роста отраслевых производственных показателей. Одной из основных причин этого является неэффективное антикризисное управление на многих российских предприятиях. Эффективное антикризисное управление, безусловно, не сможет полностью предотвратить все кризисы на российских фирмах, тем не менее, оно будет способствовать значительному уменьшению количества кризисов, поможет фирме наиболее мягко преодолеть кризис.

Важную роль в антикризисном управлении имеет его механизм. Механизм антикризисного управления представляет собой совокупность средств и методов, направленных на распознавание предкризисной или кризисной ситуации, предотвращение или наиболее безболезненное урегулирование кризиса, послекризисное развитие фирмы[1]. Механизм антикризисного управления во многом определяется взаимодействием таких средств и методов, их приоритетностью. Потребность в механизме антикризисного управления определяется потребностью в самом антикризисном управлении и при этом невозможностью во многих случаях избежать или преодолеть кризис, выйти из него с наименьшими потерями без использования средств и методов антикризисного управления.

Основными особенностями механизма антикризисного управления являются:

- Высокая степень риска, сопровождающая выбор механизма антикризисного управления. Поскольку кризис представляет риск для фирмы и может угрожать банкротством, выбор средств и методов антикризисного управления сопряжен с высокой степенью риска, а их использование в некоторых слу-

чаях может привести к приближению кризиса либо усилению его действия. Если фирма, финансовое состояние которой характеризуется высокой долговой нагрузкой, выберет средства, требующие существенных финансовых расходов, а их применение будет неэффективным, финансовое состояние фирмы еще более ухудшится, что может привести к полной неспособности выполнять обязательства и приблизить процедуру банкротства.

- Формирование механизма часто осуществляется в условиях недостатка временных и финансовых ресурсов[2]. Кризисы средней и тяжелой степени тяжести вынуждают ответственных за осуществление антикризисного управления специалистов быстро принимать решения, в т.ч. выбирать средства антикризисного воздействия. Финансовых ресурсов также часто бывает недостаточно, что ограничивает круг применяемых средств.
- Состав средств, которые применяются в механизме антикризисного управления, может не соответствовать рычагам, часто используемым в обычном управлении. Средства антикризисного и обычного управления можно подразделить на экономические, финансовые, социально-психологические, организационные и инновационные[3]. Тем не менее, цели использования механизма антикризисного управления и условия, в которых осуществляется такое управление, отличны от обычного управления. В случае антикризисного управления средств обычного управления, вероятно, будет недостаточно, некоторые из них могут потерять свою актуальность, некоторые - остаться актуальными, но невозможными для применения в условиях антикризисного управления. Так, в условиях кризиса, который, как правило, характеризуется отсутствием свободных финансовых ресурсов, затруднительна выплата премий и дотаций. При нормальном функционировании маловероятно, что фирма будет договариваться с банками-кредиторами о рассрочке платежа, в то время как в кризисе реструктуризация кредитного портфеля может стать необходимым средством антикризисного управления, позволяющим отсрочить время платежа и в течение периода отсрочки аккумулировать денежные средства.
- Средства воздействия в механизме антикризисного управления могут иметь различный по сфере влияния охват. Некоторые средства воздействуют только на часть производственного процесса (например, модернизация оборудования для улучшения качества и увеличения объемов выпуска продукции), некоторые – на всю фирму (комплексный реинжиниринг, реструктуризация).
- Формирование механизма антикризисного управления может иметь различные цели: предотвращение кризиса, минимизация последствий кризиса, дальнейшее развитие фирмы.

Понимание сущности, основных особенностей механизма антикризисного управления, а также анализ практики решения кризисных проблем на российских и иностранных фирмах позволяет выявить основные пути повышения эффективности механизма. В целях достижения максимальной эффективности его действия рекомендуется:

- периодически проводить комплексную диагностику кризисной ситуации[4]. Целями диагностики могут стать: определение основных источников возникновения потенциального кризиса; распознание предкризисных сигналов; обнаружение наступившего кризиса и объяснение его причин; оценка времени до потенциального кризиса; времени, в течение которого предприятие находилось в кризисе и до появления крайне неблагоприятных последствий (до начала процедуры банкротства); прогнозирование последствий кризиса; классификация кризиса по степени тяжести на легкий, средний, тяжелый и крайне тяжелый. В процессе диагностики следует учитывать рыночные тенденции, конкурентные преимущества и слабые стороны фирмы, ее позиции на рынке[2].
- Проводить мониторинг отрасли, в которой работает фирма, российской и мировой экономики. В 2007-2008 гг. в результате американского ипотечного кризиса наблюдается существенный отток денежных средств из России, что привело к кризису ликвидности. Летом-осенью 2008 года многие банки вследствие дефицита ликвидности приостановили открытие новых кредитных линий фирмам. В результате, некоторые фирмы испытывают затруднения в финансировании оборотного капитала и инвестиционных программ. Компании, которые отслеживали ситуацию и спрогнозировали ухудшение ситуацию на рынке, смогли своевременно принять меры для мягкого прохождения текущего кризиса ликвидности (продажа части ликвидных активов, своевременное привлечение долгосрочных кредитов для финансирования будущих инвестиционных расходов).
- Выбор механизма антикризисного управления следует осуществлять на основании следующих факторов: разновидность кризисной ситуации и ее причины (причины предполагаемого кризиса); степень тяжести кризиса или время до наступления кризиса; объем свободных финансовых ресурсов; конкурентоспособность фирмы; стратегия развития; современные условия бизнеса. По-возможности, механизм антикризисного управления должен приводить к усилению конкурентоспособности и развитию фирмы, соответствовать выбранной стратегии развития.
- Своевременно формировать механизм антикризисного управления. Если фирма начнет формирование механизма, когда кризис на фирме стал тяжелым, действие механизма может стать неэффективным, а в отношении компании начнется процедура банкротства.
- Мобилизовать ресурсы, в т.ч. человеческий потенциал, финансовые ресурсы.
- Ответственность за проведение антикризисного управления и формирование механизма должны нести профессиональные специалисты, имеющие опыт антикризисного управления. Следует по возможности усилить заинтересованность сотрудников компании в скорейшем выходе из кризиса с помощью экономических (выплата премий за реализованные идеи по преодолению кризиса) и социально-психологических (минимизация коммуникационных барьеров, поощрение высказывать свои мнение и идеи) средств.

Сотрудники, которые непосредственно работают на производстве или занимаются продажами продукции, могут лучше понимать пути повышения эффективности производства и продаж, что, в свою очередь, позволит сэкономить ресурсы, которые могут направляться на реализацию других средств антикризисного воздействия.

- Управление в организации всегда должно носить черты антикризисного: строиться на предвидении кризиса, анализе текущей ситуации. Стратегия также должна носить антикризисный характер, формироваться с учетом предвидения кризиса. Если возникает кризисная ситуация, следует отдавать приоритет антикризисному управлению над стратегическим и по возможности стремиться к развитию организации.
- В процессе формирования механизма антикризисного управления необходимо учитывать современные условия, сложившиеся в настоящее время в Российской экономике, в частности, изменение законодательства, процессы консолидации в ряде отраслей, преследование уклоняющихся от налогов предприятий, распространение недобросовестных методов захвата бизнеса и схем преднамеренного банкротства. В случае появления новых требований к участникам рынка (введение экологического стандарта Евро-4, запрет на импорт) фирмам следует заранее подготовиться к новым условиям, в случае необходимости модернизировать производство или увеличить импорт продукции до введения запрета. В противном случае, продукция может стать неконкурентоспособной, фирма может лишиться лицензии на осуществление деятельности, что может привести к банкротству.
- Механизм антикризисного управления должен способствовать достижению стратегических целей российской экономики. Стратегические цели зависят от сектора экономики, тем не менее все они разработаны в соответствии с программой социально-экономического развития, в соответствии с которой основным условием осуществления социально-экономической политики является «необходимость достижения высоких и устойчивых темпов экономического роста, основанного на повышении конкурентоспособности, диверсификации структуры экономики и осуществлении институциональных преобразований»[5].
- При формировании механизма следует оценить эффективность уже используемых средств и методов антикризисного воздействия, а также возможность образования механизма в результате их перестановки и перераспределения. Например, диагностика показала, что возникновение кризисной ситуации произошло в результате снижения спроса на устаревшую продукцию. Компания в течение ближайшего времени намерена провести маркетинговые мероприятия (реклама) и через год купить новое оборудование. В данном случае, в целях выхода из кризиса необходимо по-другому расставить приоритеты: вначале приобрести новое оборудование, освоить производство более современного продукта (например, с новыми свойствами) и после этого запустить маркетинговую программу.

В целом, перечисленные пути повышения эффективности механизма антикризисного управления будут способствовать сокращению числа кризисов на рос-

сийских фирмах, более легкому преодолению кризисов и послекризисному развитию российских предприятий.

Литература

1. Антикризисное управление, ред. Проф. Короткова Э.М. - М.: ИНФРА-М, 2006 г.
2. Орехов В.И., Балдин К.В., Гапоненко Н.П. Антикризисное управление: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2006 г.
3. Коротков Э.М. Концепция российского менеджмента. – М.: ООО «Издательско-Консалтинговое Предприятие «ДеКА», 2004 г.
4. Зуб А.Т. Антикризисное управление, - М.: Аспект Пресс, 2005 г.
5. http://www.rosprom.gov.ru/documents.php?id=136