

Экономика и управление

Оригинальная статья/Original article

УДК 005.931.11

DOI: <http://doi.org/10.20914/2310-1202-2017-4-227-236>

Концептуальные основы превентивного антикризисного управления предприятием

Галина С. Мерзликина¹

merzlikina@vstu.ru

Светлана А. Рыльщикова¹

rsvetlana777@mail.ru

¹ Волгоградский государственный технический университет, пр-т им. В.И. Ленина, 28, г. Волгоград, 400005, Россия

Реферат. Начиная с 2014 года наблюдается существенный рост заявлений о признании должника несостоятельным, что в сочетании с низким реабилитационным потенциалом института банкротства актуализирует превентивное антикризисное управление. Кризисы в развитии хозяйственного субъекта неизбежны, к тому же могут иметь и положительные стороны, например, повышение восприимчивости предприятия к прогрессу, предотвращение более серьезных кризисов, поэтому основная задача превентивного антикризисного управления не избегание кризиса, а оптимизация кризисного процесса. Оптимизация процесса включает соотнесение затрат на реализацию превентивных мероприятий и имеющихся ресурсов, чтобы выделенных ресурсов хватило на реализацию всех этапов превентивных антикризисных решений, но в то же время предприятие не понесло неоправданно высокие затраты. Авторами проведен сравнительный анализ определений «превентивного антикризисного управления», в процессе которого было уточнено содержания данного понятия. Процесс принятия превентивного антикризисного решения должен быть четко структурирован, поэтому авторами были выделены и подробно рассмотрен процесс принятия превентивных антикризисных решений, который включает 4 этапа: получение информации о внутренней и внешней среде предприятия, этап обработки собранной информации, принятие необходимых превентивных антикризисных решений, реализация принятых решений и установление контроля над процессом их реализации. Современные инструменты превентивного антикризисного управления многообразны, в большей степени учитывают специфику современной российской системы рыночных отношений, поскольку подразумевают анализ внутренней и внешней среды предприятия, количественные и качественные показатели. Авторы предлагают рассматривать инновации как один из возможных инструментов превентивного антикризисного управления.

Ключевые слова: антикризисное управление, превентивное антикризисное управление, инструменты превентивного антикризисного управления, процесс принятия превентивного антикризисного решения, институт банкротства, инновации

Conceptual framework for proactive crisis enterprise management

Galina S. Merzlikina¹

merzlikina@vstu.ru

Svetlana A. Rylshchikova¹

rsvetlana777@mail.ru

¹ Volgograd state technical university, V.I. Lenin Av., 28, Volgograd, 400005, Russia

Summary. There has been a significant increase in requests for recognition of the debtor insolvent, this situation actualize proactive crisis management in combination with low rehabilitation potential of the institution of bankruptcy since 2014. The crises in the development of enterprises are inevitable, moreover it can have positive aspects, for example, increase the company's susceptibility to progress and prevention of more serious crises, so the main objective of proactive crisis management isn't the avoidance of crisis but optimization of the crisis process. Optimization of process involves the correlation of the costs of implementation of preventive measures and available resources to allocated resources are sufficient for implementation of all phases of proactive crisis solutions, but at the same time, the company has not incurred unreasonably high costs. The authors conducted a comparative analysis of definitions of "proactivecrisis management" and specified the content of this concept. The adoptionprocess of proactive crisis solutions should be clearly structured, so the authors highlighted and discussed in detail the process of adoption of proactivecrisis solutions, which includes 4 stages: obtaining information about the internal and external enterprise environment, the stage of processing the gathered information and taking necessary proactive crisis decisions, the implementation of the adopted decisions and control their implementation. Modern tools of proactivecrisis management are varied and take into account the specifics of modern Russian system of market relations, because they include analysis of internal and external enterprise environment, quantitative and qualitative indicators. The authors suggest to consider innovation as one of the possible instruments of preventive crisis management.

Keywords: crisis management, proactive crisis management, proactive crisis management tools, proactive crisis management decision making, bankruptcy, innovations

Введение

Кризис – закономерное явление в жизнедеятельности любого предприятия. Затраты ресурсов на обнаружение кризисных явлений в системе хозяйствующего субъекта будут значительно ниже затрат, необходимых для вывода предприятия из условий уже сформировавшегося кризиса и ликвидации его последствий.

Превентивное антикризисное управление позволяет своевременно распознавать кризисные тенденции, однако, для того, чтобы данная система эффективно функционировала, на предприятия должны, как минимум, быть подсистемы контроллинга внешней и внутренней среды и финансово-экономической деятельности предприятия; подсистема анализа кризисных ситуаций

Для цитирования

Мерзликина Г.С., Рыльщикова С.А. Концептуальные основы превентивного антикризисного управления предприятием // Вестник ВГУИТ. 2017. Т. 79. № 4. С. 227–236. doi:10.20914/2310-1202-2017-4-227-236

For citation

Merzlikina G.S., Rylshchikova S.A. Conceptual framework for proactive crisis enterprise management. *Vestnik VGUIT* [Proceedings of VSUET]. 2017. vol. 79. no. 4. pp. 227–236. (in Russian). doi:10.20914/2310-1202-2017-4-227-236

и моделирование их последствий; группа квалифицированных сотрудников, в чьи обязанности входят мониторинг, контроллинг факторов и необходимых показателей, планирование. Все это говорит о том, что формирование системы превентивного антикризисного управления на предприятии должно быть тщательно подготовленным, заблаговременным решением, требующем, в том числе, и значительных ресурсов (финансовых, человеческих, временных).

Актуальность превентивного антикризисного управления

С 2010 года до 2014 статистика дел о банкротстве имела колебательный характер (таблица 1), однако, начиная с 2014 года, наблюдается существенный рост заявлений

о признании должника банкротом. Очевидно, рост числа банкротств в последние несколько лет, также, как и в 2008–2009 годах, обусловлен экономическими причинами – одна из главных – санкции, связанные с ограничением доступа банков к зарубежным кредитам. Отсутствие у банков возможности кредитоваться по низким ставкам вынуждает их принимать жесткие меры в отношении просроченной задолженности, вплоть до банкротства должников. 2014 год примечателен еще и беспрецедентным количеством отзывов лицензий и банкротств банков. Также необходимость увеличения доходов бюджета обусловила активизацию налоговых органов, которые все чаще обращаются в суд с требованием признать должника банкротом [1].

Таблица 1.

Статистика дел о банкротстве за последние 7 лет (изменения указаны относительно предыдущего года) [2]

Table 1.

Bankruptcy statistics for the last 7 years (changes are relative to the previous year) [21]

Поступило заявлений о признании должника несостоятельными Received statements about recognition of the debtor insolvent	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
	40 232	33 385(-17%)	40 864(+22%)	31 921(-22%)	41 996(+32%)	50 779(+21%)	67 744(+33%)
из них принято к производству are made to produce	33 270	27 422	33 226	23 351	35 583	41 040	58 653
Количество дел, по которым проводилась процедура финансового оздоровления The number of cases involved in the procedure of financial recovery	91	94	92	67	22	36	41
Количество дел, по которым проводилась процедура внешнего управления The number of cases in which the procedure was carried out external control	908	986	922	803	381	413	365
Принято решений о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства Made decisions on recognition of the debtor the bankrupt and about opening of competitive manufacture	16 009	12 794	14 072	13 144	12 826	13 151	12 238
Завершение производства по делам о несостоятельности, в том числе The conclusion of the proceedings in cases of insolvency, including	31 195	26 132	30 159	23 721	26 264	30 660	31 788
завершено конкурсное производство completed bankruptcy proceedings	13 268	11 863	12 869	10 877	11 518	11 631	10 225
прекращено производство по делу, в т. ч. в связи с утверждением мирового соглашения terminated the proceedings, including in connection with the approval of the settlement agreement	255	376	563	585	598	651	769

Согласно пункту 1 статьи 27 ФЗ от 26.10.2002 г. № 127-ФЗ (ред. от 29.12.2014 г. № 51) «О несостоятельности (банкротстве)» выделяют следующие два вида процедур: ликвидационная процедура (конкурсное производство) и реабилитационные процедуры (финансовое оздоровление, внешнее управление и мировое соглашение); так же в рамках закона различают наблюдение.

Финансовое оздоровление, согласно статистике, применяется крайне редко – в предыдущем году лишь в отношении 41 дела (отрицательная динамика в течение рассматриваемого периода) была введена данная процедура, более половины из которых (56%) закончились признанием должника банкротом и открытии конкурсного производства. В случае, если платежеспособность предприятия-должника возможно восстановить, арбитражным судом вводится процедура внешнего управления. В 2016 году в отношении 365 дел (менее 1% от общего количества дел принятых к производству в этом году; в начале рассматриваемого периода данное решение выносилось относительно 3% дел, принятых к производству) была введена процедура внешнего управления, из них лишь в 22,5% дел было утверждено решение о прекращении производства по делу, в основном же (78,4% или 298 дел) принимались решения о признании должника банкротом и открытии конкурсного производства. Конкурсное производство представляет собой завершающую процедуру банкротства. В абсолютном большинстве случаев 83,5% или 10 225 дел в 2016 году – погашения требований конкурсных кредиторов в полном объеме не произошло, и были вынесены решения о завершении конкурсного производства (в течение анализируемого периода процент дел, по которым выносилось аналогичное решение, колебался от 82 до 92%).

В целом же тенденция следующая – финансовый кризис в России, начавшийся в 2014 году, спровоцировал рост количества заявлений о признании должника банкротом – в 2014 году произошло увеличение на 32%, в 2015 г. на 21%, в 2016 г. уже на 33%.

Статистика демонстрирует крайне низкую эффективность применения процедур банкротства в отечественной экономике реабилитационные процедуры не результативны и как следствие в большинстве случаев должника признают банкротом, эта ситуация осложняет получение долгов кредиторами, препятствует оздоровлению предприятий, ведет к снижению эффективности национального промышленного

производства в целом. Неэффективность антикризисного управления в процедурах банкротства в российской практике может быть обусловлена слабой подготовкой руководителей хозяйствующих субъектов и арбитражных управляющих, отсутствием проработки механизмов управления конфликтными ситуациями и преодоления нестабильности на теоретическом уровне [3]. Все вышесказанное определяет актуальность превентивного антикризисного управления, основной целью которого является предупреждение возникновения кризисных ситуаций.

Существует определенная *связь* между процедурами банкротства и антикризисным управлением. Будем придерживаться классификации А.Н. Ряховской и С.Е. Кована, различающих следующие виды антикризисного управления, каждый из которых соответствует разным степеням развития негативных и кризисных тенденций, угрожающих предприятию [4]: антиципативное, превентивное, реактивное и реактивное арбитражное управление и реабилитационное антикризисное управление. Если говорить предельно обобщенно, можно сказать, что система антикризисного управления работает по двум основным направлениям: предупреждение банкротства и проведение процедур банкротства организаций.

Непосредственно с процедурами банкротства взаимосвязано реактивное арбитражное управление и отчасти реактивное антикризисное управление. Реактивное антикризисное управление (или управление во время кризиса) – разработка и реализация антикризисной стратегии выживания, обеспечения жизнедеятельности, предотвращения несостоятельности при появлении серьезных проблем, симптомов неплатежеспособности и предотвращения возбуждения дела о банкротстве [4]. На наш взгляд, на данном этапе целесообразным может быть применение внесудебных процедур банкротства – речь идет о предусмотренной Законом о банкротстве досудебной санации, предоставляющей предприятию возможность обратиться за финансовой помощью в размере, достаточном для погашения денежных обязательств и обязательных платежей и восстановления платежеспособности. Меры по предупреждению банкротства в зависимости от организационно-правовой формы и совокупности других причин в рамках досудебной стадии могут принимать и другие формы: увеличение уставного капитала за счет дополнительных взносов участников

или третьих лиц, дополнительный выпуск акций, заключение соглашения об отступном (или прекращение обязательств другим способом), частичная продажа имущества и т. д. [5]. Реактивное арбитражное управление – особый вид антикризисного управления, в соответствии с которым реализуется комплекс мер по восстановлению платежеспособности организации-должника, удовлетворению требований кредиторов, путем применения специальных антикризисных методов (или реабилитационных процедур банкротства): графика погашения задолженности, моратория на долги, использования внешних ресурсов и управляющих воздействий (например, назначение внешнего управляющего или временной администрации при банкротстве организаций) и т. д. [4]. Реактивное арбитражное управление в посткризисный период преобразуется в реабилитационное антикризисное управление посредством восстановления платежеспособности организации, сохранения ее бизнеса (т. е. завершением процедуры банкротства).

Неготовность предприятия к кризисной ситуации, неэффективное управление впоследствии могут привести к «ликвидации» хозяйственного субъекта с целью погашения просроченных задолженностей в ходе конкурсного производства и препятствия распространению проблем, поскольку неплатежи обладают ярко выраженной цепной реакцией. Подобный метод решения проблем с неплатежеспособностью хозяйственных субъектов только усугубляет экономическую ситуацию. В будущем следует повысить реабилитационный потенциал института банкротства, направив его на сохранение работоспособности бизнеса и имущественного комплекса должников в процедурах конкурсного производства, а в уже сложившихся условиях целесообразно сконцентрироваться на превентивных мероприятиях, направленных на недопущение банкротства предприятий и смягчение последствий кризиса (не любой кризис приводит к банкротству предприятий).

Антикризисное и превентивное антикризисное управление

Наступление кризиса может быть обусловлено как субъективными факторами (ошибками в стратегии управления, невысоким уровнем конкурентоспособности), так и объективными (колебания рыночной конъюнктуры, циклические потребности в обновлении). Из этого следует, что не всегда существует возможность

предотвратить кризис в развитии предприятия – он (кризис) может быть вызван факторами, не зависящими от предприятия, показывающими циклический характер развития, опять же вполне вероятной является ситуация, когда действующая на предприятии система управления просто устаревает. Однако остроту кризиса можно смягчить, если вовремя предугадать его появление, таким образом, ключевая задача антикризисного управления – не допустить кризиса, вызванный ошибками управления, а в условиях объективно возникающих кризисов – обеспечить их наиболее безболезненное прохождение [4].

Появление термина «антикризисное управление» в российской экономической литературе и деловой практике связано с реформами экономики 90-х гг. XX века и последующим наступлением глубокого и продолжительного экономического кризиса, поэтому сначала в деловой практике антикризисное управление рассматривалось лишь в узком смысле, как управление в условиях уже наступившего кризиса, выход из которого возможен только через банкротство организации с последующей её реорганизацией [6]. Впоследствии, антикризисное управление как научное направление и практическая деятельность активно развивалось. Так, существенно расширился состав объектов антикризисного управления – сейчас в качестве объектов рассматриваются не только предприятия, но социально-экономические системы мезоуровня (интегрированные системы, такие как, корпорации и холдинги; отрасли хозяйства) и макроуровня (экономика государства в целом). В данной статье акцент будет сделан на производственные системы микроуровня (предприятия, организации, фирмы). Одновременно с увеличением объектов произошло расширение задач антикризисного управления от собственно периодов кризиса на периоды докризисного развития объектов управления и их посткризисного восстановления [7]. Авторами подробно будет рассмотрена концепция превентивного антикризисного управления, сущность которой заключается в организационно-управленческом механизме устранения возникающих проблем до того, пока они не стали необратимыми.

Авторами выполнен компаративный анализ (таблица 3), в процессе которого были рассмотрены определения «превентивного антикризисного управления» различных авторов (таблица 2).

Трактовка определения «превентивное антикризисное управление» различными авторами

Table 2.

Interpretation of definitions (proactive crisis management) by different authors

№	Автор, источник Source	Определение Term
1	З. Айвазян, В. Кириченко	Управление, реализуемое постоянно, с целью своевременного выявления возникающих негативных тенденций и активации мер по предотвращению их развития [8]. Management implemented constantly, with the aim of identifying emerging negative trends and activation measures for the prevention of their development [8].
2	Н.А. Неверов	Совокупность целенаправленных, докризисных управленческих воздействий в системе менеджмента хозяйствующего субъекта, при которых возникновение определенного кризисного явления опережается формированием данной системой адекватных ему антикризисных мер [9]. The combination of targeted, pre-crisis management actions in the management system of the business entity in which the emergence of a certain crisis ahead of the formation of this system, adequate anti-crisis measures [9].
3	Е.П. Коптева	Из них принято к производству A set of measures to anticipate and prevent the emergence of enterprise crisis situations [10].
4	И.В. Петров	Количество дел, по которым проводилась процедура финансового оздоровления Control, the essence of which is to prevent the crisis situation on the production, economic and financial criteria, factors and threats and the prevention of financial manifestations as the final crisis [11].
5	К.Д. Бусыгин, А.К. Бусыгин	Количество дел, по которым проводилась процедура внешнего управления The combination of proactive actions and measures aimed at early detection of signals indicating the presence of a local (system) problems in the functioning and development of a business structure and to eliminate these problems before you deploy active phase of the crisis or crisis situation [12].
6	О.В. Федорищева	Принято решений о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства A systematic process to identify internal and external factors and trends that might trigger a crisis, the development and implementation of measures for the prevention of its occurrence [13].
7	Е.А. Щербань	Завершение производства по делам о несостоятельности, в том числе A systematic process to track actions of external and internal factors of the unfolding crisis as well as preventing or overcoming the crisis for conservation, restoration of pre-crisis level and consistent improvement potential opportunities for successful functioning and development of the enterprise [14].

Таблица 3.

Компаративный анализ определений «превентивного антикризисного управления»

Table 3.

Comparative analysis definitions of proactive crisis management

№	Непрерывный процесс A continuous process	Среда, из которой поступают сигналы The environment from which the signals		«Отношение» к кризису Approach to the crisis	
		Внешняя External	Внутренняя Internal	Избегание Avoidance	Взятие под контроль Taking control
1	+	–	–	+	–
2	–	–	–	+	–
3	–	–	–	+	–
4	–	–	+	+	–
5	–	–	+	+	–
6	+	+	+	+	–
7	+	+	+	+	+

Некоторые из рассмотренных определений (имеют больше «–» в третьей таблице), на наш взгляд, являются слишком общими и не отражают всей специфики данного вида антикризисного управления, поэтому нам хотелось бы сделать акцент на том, что превентивное антикризисное управление – это целостная система, все элементы которой направлены на раннее выявление

негативных тенденций для своевременного принятия превентивных антикризисных решений. Все это говорит о том, что формирование системы превентивного антикризисного управления на предприятии должно быть тщательно подготовленным, заблаговременным решением, требующем, в том числе, и значительных ресурсов (финансовых, человеческих, временных).

С учетом изложенного, предлагаем уточнить содержание понятия «превентивное антикризисное управление», как управленческого процесса, реализуемого непрерывно, с использованием специального инструментария, направленного на оперативное выявление и анализ сигналов из внешней и внутренней среды о наличии проблем на предприятии, предполагающего разработку и реализацию оперативных мероприятий по своевременному предотвращению кризисов, вызванных ошибками управления и взятию под контроль (не избегание) прохождения кризисов, возникающих по объективным причинам, нивелированию возможных отрицательных последствий. Хотелось бы отметить, что, по мнению авторов, кризисы требуют управления и регулирования, а не уклонения. Если обратиться к «конфликтологии» и провести аналогию конфликта с кризисом, можно говорить и о положительных сторонах кризисных (конфликтных) явлений, таких как: поощрение инноваций, повышение восприимчивости к прогрессу, предотвращение более серьезных кризисов. Поэтому, на наш взгляд, одна из

главных задач превентивного антикризисного управления – не избегание кризиса, а оптимизация кризисного процесса, т. е. «сглаживание» его отрицательных последствий.

Процесс принятия превентивных антикризисных решений

Процесс принятия превентивного антикризисного решения конечно схож с процессом принятия любого управленческого решения, который обобщенно можно представить как последовательность следующих этапов: формулирование проблемы, получение информации, ее обработка, принятие решений, их реализация и установление контроля за их выполнением на завершающем этапе. Однако превентивное управление носит упреждающий характер, т. е. сформулировать проблему (если она есть) до начала мониторинга (диагностики и т. д.) трудно, поэтому условным первым этапом процесса принятия превентивных антикризисных решений (рисунок 1) обозначим «получение информации о внутренней и внешней среде предприятия», о других особенностях процесса расскажем ниже.

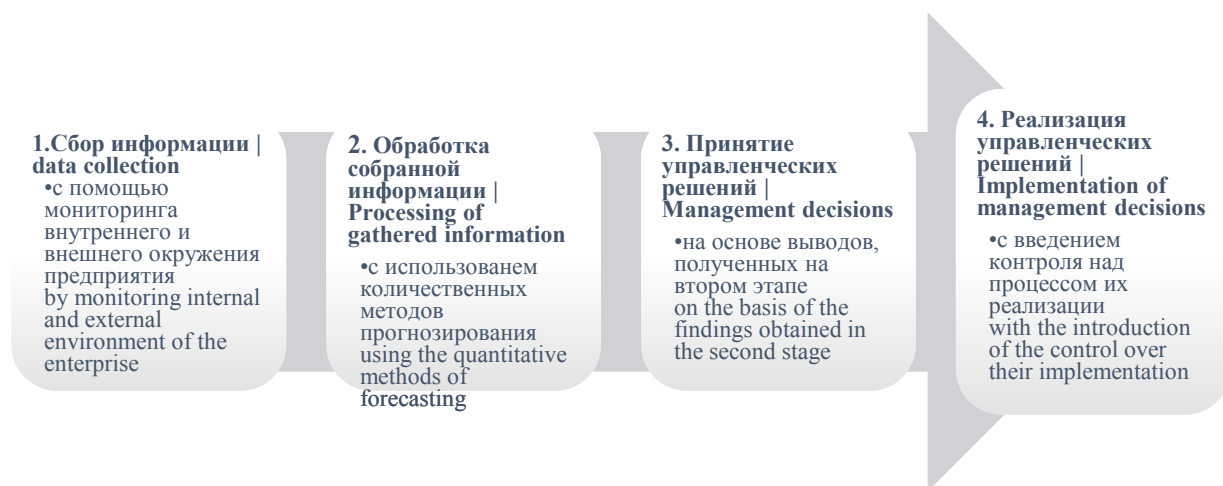


Рисунок 1. Процесс принятия превентивного антикризисного решения

Figure 1. The process of adoption of proactive crisis solutions

На первом этапе – этапе сбора информации – в процессе принятия превентивных антикризисных решений ключевым элементом становится подсистема контроллинга внутренней и внешней среды, финансово-экономической деятельности предприятия. Основной частью процесса становится *мониторинг* внешнего и внутреннего окружения, с помощью которого предприятие сможет отслеживать сигналы о возникновении угроз и возможностей [15].

Бесспорно, любое предприятие находится под влиянием множества факторов, на наш взгляд, следует различать: факторы микро- и макроуровня, региональные, отраслевые и субъективные факторы.

Негативными факторами микроуровня могут быть: отсутствие доступа к заемным средствам; зависимость от поставщиков материалов, услуг, оборудования и т. д. Региональные факторы во многом заданы географическими и климатическими условиями, например, состояние регионального бюджета, региональные целевые программы, инвестиционный климат субъекта России, социально-экономическое положение региона, риск стихийных бедствий и т. п. Безусловно, необходимо учитывать специфику отрасли, в которой работает предприятие, иначе говоря, отраслевые факторы. В каждой отрасли свои тенденции развития и свои уникальные факторы. К примеру, показатель

глубины переработки нефтяного сырья за год для нефтегазового сектора. К макроэкономическим факторам относятся: уровень и темп инфляции, норма налогообложения, ключевая ставка ЦБ РФ, социальные условия (общественные ценности и образ жизни, демографическая структура общества) и т. д.; если предприятия реализует продукцию (предоставляет услуги) так же и за рубежом, безусловно, оказывают влияние аналогичные показатели в странах, являющихся конечным рынком сбыта продукции. Вместе с тем, очевидно, существуют кризисы, наступающие под воздействием *субъективных* факторов – к ним относятся качества руководителя, которые могут отрицательно повлиять на принятие управленческого решения, скажем, управленческая некомпетентность руководства, нерешительность инициатора бизнеса, ошибки в стратегии управления и т. д.

Следует выделить еще один немаловажный фактор – ресурсное обеспечение предприятия, которое приобретает особое значение в условиях антикризисного управления. По большей части, именно от его достаточности зависит выбор антикризисной стратегии фирмы – различают стратегии превентивной санации и упреждающей ликвидации предприятия [16]. Если бизнес способен генерировать доходы, имеет дополнительные источники финансирования и т. п. – применяется стратегия превентивной санации, направленная на комплексное экономическое оздоровление предприятия, с целью его перехода на «траекторию» устойчивого развития. В зависимости от достаточности ресурсов, возможны два варианта стратегии превентивной санации – наступательная стратегия (при наличии у предприятия достаточных ресурсов для выхода из кризиса) и оборонительную стратегию (при дефиците ресурсов). В условиях отсутствия ресурсов целесообразна стратегия упреждающей ликвидации, используемая для выхода из кризиса с наименьшими потерями ресурсов, которые впоследствии можно разместить в новые рентабельные проекты. При формировании озвученных стратегий решающую роль играет упреждающая диагностика, позволяющая определить наличие реальных ресурсных возможностей, и оценка ресурсов по финансовым критериям.

Большинство озвученных факторов, за исключением субъективных факторов и некоторых факторов микроуровня, несомненно, находятся вне области контроля субъекта, однако они позволяют отслеживать тенденции развития экономики в целом и предприятия в частности. В отношении контролируемых факторов предприятию необходимо разрабатывать меры по их регулированию. Все приведенные факторы (регулируемые и нерегулируемые) помогают при разработке эффективных мер,

направленных на взятие под контроль кризисных ситуаций или их предотвращение. Притом, чем быстрее данные факторы будут выявлены (в некоторых случаях еще и ликвидированы), тем меньший урон будет нанесен предприятию.

На втором этапе процесса принятия превентивных антикризисных решений – этапе обработки собранной информации – одним из важных элементов становится прогнозирование, которое используется для определения тенденций (направление развития) сигналов и факторов, выявленных на начальном этапе. Необходимо уточнить, что для прогнозирования на макро- и микроуровне следует использовать те подходы, методы и приемы, в которых фактор влияния субъективного сведен к минимуму (или вовсе отсутствует). Т.е. для прогнозирования вероятности наступления кризисных ситуаций оптимальными являются не качественные (экспертные, эвристические, прогнозирование по аналогии), а количественные методы прогнозирования [17] (нормативные, индексные методы – для финансового анализа; анализ временных рядов – для оценки спроса на товары и услуги, оценки потребности в запасах, прогнозирования структуры сбыта или потребности в кадрах; балансовые методы и т. п.). В большинстве своем, для прогнозирования кризисных явлений в практической деятельности используются различные методики расчета набора коэффициентов (как правило, ликвидности, обеспеченности собственными средствами, рентабельности, финансовой устойчивости). Однако, целесообразно осуществлять анализ не только финансово-экономического состояния предприятия, но и всей совокупности внутренних и внешних рискообразующих факторов, например, тенденций развития экономики в целом и бизнеса в частности (в рамках региона, отрасли и т. д.).

На третьем этапе на основе выводов, полученных в результате анализа собранной информации, принимаются необходимые превентивные антикризисные решения и назначаются люди, ответственные за исполнение принятых решений. Выделим несколько важных моментов, характерных для данного этапа: во-первых, необходимо оптимально распределить имеющиеся на предприятии ресурсы. Следует соотнести уровень затрат на превентивные мероприятия и степень угрозы кризиса, т. е. выделенных ресурсов должно хватить на реализацию всех этапов принятых превентивных антикризисных решений, но в то же время, предприятие не должно понести неоправданно высокие затраты. Во-вторых, люди, назначенные для выполнения принятых решений, должны быть специалистами, компетентными в этой области. В идеальном варианте (если достаточно ресурсов) на предприятии должна быть

четкая группа сотрудников, реализующих превентивное антикризисное управление, в чьи функции входит принятие своевременных антикризисных решений (включая, мониторинг, контроллинг, планирование и т. д.). А на заключительном – четвертом этапе – принятые решения реализуются, и вводится контроль над процессом их реализации.

Инструменты превентивного антикризисного управления

Распространенными инструментами превентивного антикризисного управления являются мониторинг и диагностика текущей ситуации, заблаговременная проработка антикризисных мер, предварительное накопление ресурсов [16], система сбалансированных показателей [17], критическая оценка продуктов и процессов, прогноз изменений среды, системный анализ сигналов о возможных изменениях состояния и конкурентного статуса фирмы, постоянный анализ кредитной политики задолженности компании [8]; методы анализа непосредственного окружения предприятия (внешних связей, субъектов рынка), в том числе, анализ рыночной позиции, SWOT-анализ; математико-статистические методы изучения связей, математическое моделирование [19] и т. д. Вместе с тем, эффективным инструментом превентивного антикризисного управления может стать стратегия «управления по слабым сигналам» [18], которая позволит предприятию заблаговременно узнавать о резких изменениях во внешней среде, своевременно реагировать на трудно-предсказуемые события, принимать ответные меры на ранней стадии появления потенциальной опасности (возможности) – что в точности отражает «философию» превентивного антикризисного управления.

Обязательным инструментом диагностики климата предприятия, как было отмечено выше, является анализ финансовых показателей (например, модели прогнозирования вероятности банкротства Э. Альтмана – двухфакторная и пятифакторная модели (1968 и 1983 г.), Ф. Лиса (1972 г.), Р. Таффлера (1977 г.), модель Беликова-Давыдовой (1998 г.) и т. д.), т. к. именно финансовая несостоятельность является одной из главных причин кризиса. Однако озвученные модели во многом устарели, поскольку ориентированы исключительно на финансовую сферу предприятия, не учитывают его отраслевую принадлежность, размер, организационно-правовую форму и, главное, специфику современной российской системы рыночных отношений. Современные методики оценки состояния предприятия объединяют анализ его внешней и внутренней среды, количественные и качественные показатели. Например,

авторы мотивирующей модели оценки экономической состоятельности предприятия [19] рассматривают экономическую состоятельность как совокупность рыночной, производственной и финансовой состоятельности. В качестве инструментов оценки экономической состоятельности предприятия (ЭС) авторы предлагают использовать: перечень признаков ЭС; табулированную форму экспресс-анализа ЭС, включающую профиль ЭС; шкалу соответствия количественных и качественных показателей и их тенденций уровням ЭС; формализованную оценку ЭС (по результатам оценки выносятся итоговое заключение об экономической состоятельности предприятия, представленное в форме краткого или развернутого отчета).

На наш взгляд, еще одним эффективным инструментом превентивного антикризисного управления являются инновации. Целесообразность ориентации предприятий на инновационную стратегию, внедрения организационной культуры, ориентированной на инновации – одним словом эффективность инноваций – доказывались не раз [20–22]. Если принять во внимание, что одна из целей внедрения инноваций на предприятии – предотвращение развития кризиса в организации или обеспечение наиболее безболезненного выхода из уже сложившейся кризисной ситуации (помимо нее к основным целям можно отнести: максимизацию прибыли, совершенствование действующих технологических процессов, повышение конкурентоспособности и др.), можно заключить, что любые инновации (процессные, продуктовые, организационные, маркетинговые, экономические, социальные, информационные и т. д.) могут рассматриваться как «антикризисные инновации», поскольку будут являться эффективным инструментом по нивелированию, взятию под контроль или предотвращению кризисных ситуаций на предприятии. Например, внедрение озвученных выше инструментов, моделей и управленческих механизмов в существующую на предприятии систему менеджмента станет для предприятия организационной инновацией, подразумевающей введение нового организационного метода в деловую практику предприятия (а также в организации рабочих мест и внешних связях).

Современные инструменты превентивного антикризисного управления в большей степени актуальны, поскольку рассматривают не только финансовую сферу хозяйственного субъекта, а подразумевают анализ внутренней и внешней среды предприятия, количественные и качественные показатели. В качестве одного из возможных инструментов превентивного антикризисного управления авторы предлагают рассматривать любые инновации, целью которых

является предотвращение развития кризиса на предприятии, при этом не имеет значение область применения инноваций, причины их возникновения, степень новизны и инновационный потенциал.

Заключение

Кризисы являются неотъемлемой частью жизнедеятельности любой организации, они могут быть инициированы как внешней, так и внутренней средой. По мнению авторов, кризисы требуют управления и регулирования, а не уклонения. Традиционное антикризисное управление предполагает управленческие механизмы «избегания кризиса», превентивное антикризисное управление ориентировано на оптимизацию кризисных процессов, поэтому предполагает грамотное соотнесение затрат и результатов в процессе кризиса с сохранением жизнедеятельности хозяйственного субъекта.

В ходе проделанной работы были получены следующие результаты:

1. Проведен компаративный анализ определений «превентивного антикризисного управления», демонстрирующий, что большинство из рассмотренных определений являются слишком общими и не отражают всей специфики данного вида антикризисного управления.

2. Уточнено содержание понятия «превентивное антикризисное управление» как управленческого процесса, реализуемого непрерывно, с использованием специального

инструментария, направленного на оперативное выявление и анализ сигналов из внешней и внутренней среды о наличии проблем на предприятии, предполагающего разработку и реализацию оперативных мероприятий по своевременному предотвращению кризисов, вызванных ошибками управления и взятию под контроль (не избегание) прохождения кризисов, возникающих по объективным причинам, нивелированию возможных отрицательных последствий.

3. Структурирован процесс принятия превентивных антикризисных решений, предполагающий 4 этапа: получение информации о внутренней и внешней среде предприятия; этап обработки собранной информации; принятие необходимых превентивных антикризисных решений; реализация принятых решений и установление контроля над процессом их реализации.

4. Проведен обзор инструментов превентивного антикризисного управления, в результате которого было выявлено, что наиболее перспективными инструментами превентивного управления являются инновационные решения, в том числе организационные.

Таким образом, представляется целесообразным внедрение превентивного антикризисного управления в систему менеджмента любого хозяйствующего субъекта, поскольку оно позволяет принимать своевременные ответные меры на ранней стадии появления потенциальной опасности.

ЛИТЕРАТУРА

- 1 Березина Е. Бизнес на марку // Российская Бизнес-газета. 2015. № 985 (6). С. 14.
- 2 Рассмотрение дел о несостоятельности (банкротстве) в 2010–2016 гг. URL: <http://www.arbitr.ru/press-centr/news/totals>.
- 3 Егоров В.Н., Чернова М.В. Концепция антикризисного управления промышленным предприятием в процедурах банкротства // Финансы и кредит. 2013. № 24 (552). С. 58–67.
- 4 Ряховская, А.Н., Кован С.Е. Трансформация антикризисного управления в современных экономических условиях // ЕСМ. 2013. № 5 (80). С. 62–73.
- 5 Меры для предупреждения несостоятельности и банкротства URL: <http://1bankrot.ru/antikrizisnoe-upravlenie/preduprezhdenie-bankrotstva.html>.
- 6 Ретроспективный анализ определений понятий «управление» и «антикризисное управление» URL: <http://www.konspekt.biz/index.php?text=2926>.
- 7 Ряховская А.Н., Кован С.Е. Антикризисное управление: развитие научного направления и практики // Управленческие науки. 2014. № 3 (12). С. 29–37.
- 8 Айвазян З., Кириченко В. Антикризисное управление: принятие решений на краю пропасти // Проблемы теории и практики управления. 2004. № 4. С. 94–100.
- 9 Неверов Н.А. Развитие превентивного управления в системе антикризисного менеджмента предприятием // Вестник Мордовского университета. 2007. № 1. С. 152–155.

10 Коптева Е.П. Современные направления корпоративной финансовой политики: политика адаптации к изменениям внешней среды // УЭК. 2011. № 29. С. 1–15.

11 Петров И.В. Превентивное антикризисное управление в обеспечении экономической безопасности хозяйствующих субъектов // Пространство экономики. 2012. № 1–3. С. 129–132.

12 Бусыгин К.Д., Бусыгин А.К. Особенности управления кризисными ситуациями на предприятиях // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2014. № 4 (20). С. 112–116.

13 Федорищева О.В., Воронина В.М. Реализация алгоритма превентивной антикризисной диагностики как инструмента менеджмента промышленного предприятия // Экономика и предпринимательство. 2012. № 3 (26). С. 318–321.

14 Щербань Е.А. Организационно-методические основы превентивного антикризисного управления промышленным предприятием: автореф. дис. на соиск. учен. степ. канд. экон. наук: (08.00.05). Саратов, 2004. 24 с.

15 Неверов А. Особенности формирования модели превентивного антикризисного управления промышленным предприятием // Российское предпринимательство. 2009. № 10–2. С. 60–66.

16 Овсянников С.В. Достаточность ресурсов как фактор выбора антикризисной стратегии предприятия // Территория науки. 2013. № 2. С. 158–162.

17 Мамонтова О.Е. Антикризисное управление: концептуальные подходы // Новая наука: Современное состояние и пути развития. 2016. № 5–1. С. 128–131.

18 Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание. СПб.: Питер, 2009. 344 с.

19 Мерзликина Г.С. Оценка экономической состоятельности предприятия. Волгоград: Научное издание, 1998. 265 с.

20 Трачук А.В. Практика формирования инновационной стратегии в российских компаниях. Опыт вовлечения сотрудников // ECM. 2014. № 1 (82). С. 64–73.

21 Резник С.И. Совершенствование механизма мотивации промышленных предприятий к безопасному инновационному развитию // ECM. 2012. № 6 (75). С. 72–75.

22 Борисова И.С. Основы инновационного развития предприятий // Известия ПГПУ им. В.Г.Белинского. 2011. № 24. С. 225–229.

REFERENCES

1 Berezina E. Business waste. *Rossiiskaya biznes-gazeta* [Russian Business newspaper] 2015. no. 985 (6). pp. 14. (in Russian)

2 Rassmotrenie del o bankrotstve [Consideration of cases on insolvency (bankruptcy) in 2010–2016] Available at: <http://www.arbitr.ru/press-centr/news/totals> (in Russian).

3 Egorov V.N., Chernova M.V. the The concept of crisis management at industrial enterprise in bankruptcy proceedings. *Finansy I kredit* [Finance and credit] 2013. no. 24 (552). pp. 58–67. (in Russian)

4 Ryakhovskiy, A.N., Kovan, C.E. Transformation of crisis management in modern economic conditions. *ESM* [ECM]. 2013. no. 5 (80). pp. 62–73. (in Russian)

5 Mery dlya preduprezhdeniya [Measures to prevent insolvency and bankruptcy] Available at: <http://1bankrot.ru/antikrizisnoe-upravlenie/preduprezhdenie-bankrotstva.html> (in Russian).

6 Retrospektivnaya analiz opredelenii [Retrospective analysis of definitions of "management" and "crisis management"] Available at: <http://www.konspekt.biz/index.php?text=2926> (in Russian).

7 Ryakhovskaya A.N., Kovan S.E. Crisis management: the development of scientific directions and practices. *Upravlencheskie nauki* [Management science] 2014. no. 3 (12). pp. 29–37. (in Russian)

8 Ayvazyan, Z., Kirichenko V. Crisis management: decision making on the brink. *Problemy teorii I praktiki upravleniya* [Problems of the theory and practice of management] 2004. no. 4. pp. 94–100. (in Russian)

9 Neverov, N. The development of preventive management in the system of crisis management of the enterprise. *Vestnik mordovskogo universiteta*. [Proceedings of Mordoviya university] 2007. no. 1. pp. 152–155. (in Russian)

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

Галина С. Мерзликина д.э.н., профессор, кафедра экономики и управления, Волгоградский государственный технический университет, пр-т им. В.И. Ленина, 28, г. Волгоград, 400005, Россия, merzlikina@vstu.ru

Светлана А. Рылшчикова магистр, кафедра экономики и управления, Волгоградский государственный технический университет, пр-т им. В.И. Ленина, 28, г. Волгоград, 400005, Россия, rsvetlana777@mail.ru

КРИТЕРИЙ АВТОРСТВА

Галина С. Мерзликина консультация в ходе исследования
Светлана А. Рылшчикова написала рукопись, корректировала её до подачи в редакцию и несёт ответственность за плагиат

КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

ПОСТУПИЛА 09.10.2017

ПРИНЯТА В ПЕЧАТЬ 01.11.2017

10 Kopteva E.P. Modern trends in corporate financial policy: the politics of adaptation to environmental changes. *UEkS* [MEcS]. 2011. no. 29. pp. 1–15. (in Russian)

11 Petrov I.V. Proactive crisis management in ensuring the economic security of business entities. *Prostranstvo ekonomiki* [Space of economy] 2012. no. 1–3. pp. 129–132. (in Russian)

12 Busygin K.D., Busygin A.K. features of crisis management in enterprises. *Mir* [MID (Modernization. Innovation. Development)]. 2014. no. 4 (20). pp. 112–116. (in Russian)

13 Fedorisheva O.V., Voronina V.M. implementation of the algorithm of proactive crisis diagnostics as a tool of management of industrial enterprise. *Ekonomika I predprinimatel'stvo* [Economics and entrepreneurship] 2012. no. 3 (26). pp. 318–321. (in Russian)

14 Shcherban' E.A. Organizatsiono-metodicheskie osnovy preventivnogo antikrizisnogo upravleniya [Dissertation thesis: Organizational-methodical bases of preventive anti-recessionary management of the industrial enterprise] Saratov, 2004. 24 p. (in Russian)

15 Neverov A. Features of forming a model of preventive crisis management for industrial enterprise. *Rossiiskoe predprinimatel'stvo* [Russian entrepreneurship]. 2009. no. 10–2. pp. 60–66. (in Russian)

16 Ovsyannikov S.V. the Adequacy of resources as a factor in the choice of crisis strategy of an enterprise. *Territoriya nauki* [Territory of science]. 2013. no. 2. pp. 158–162. (in Russian)

17 Mamontova O.E. Crisis management conceptual approaches. *Novaya nauka* [Modern science: is a temporary state and ways of development] 2016. no. 5–1. pp. 128–131. (in Russian)

18 Ansoff I. Strategicheskii menedzhment [Strategic management. Classic edition] Saint-Petersburg, Piter, 2009. 344 p. (in Russian)

19 Merzlikina G.S. Otsenka ekonomicheskoi sostoyat'nosti predpriyatiya [Assessment of the economic viability of the enterprise] Volgograd, Scientific publication, 1998. 265 p. (in Russian)

20 Trachuk A.V. Practice of formation of innovation strategies in Russian companies. Experience in employee engagement. *ESM* [ECM]. 2014. no. 1 (82). pp. 64–73. (in Russian)

21 Resnick S.I. Improving the mechanism of motivation of industrial enterprises to secure innovative development. *ESM* [ECM] 2012. no. 6 (75). pp. 72–75. (in Russian)

22 Borisov I.S. Foundations of innovative development of enterprises. *Izvestiya PGPU im. V.G. Belinskogo* [Proceedings of the PGPU them. V.G. Belinsky] 2011. no. 24. pp. 225–229. (in Russian)

INFORMATION ABOUT AUTHORS

Galina S. Merzlikina Dr. Sci. (Econ.), professor, economics and management department, Volgograd state technical university, V.I. Lenin Av., 28, Volgograd, 400005, Russia, merzlikina@vstu.ru

Svetlana A. Rylshchikova master student, economics and management department, Volgograd state technical university, V.I. Lenin Av., 28, Volgograd, 400005, Russia, rsvetlana777@mail.ru

CONTRIBUTION

Galina S. Merzlikina consultation during the study
Svetlana A. Rylshchikova wrote the manuscript, correct it before filing in editing and is responsible for plagiarism

CONFLICT OF INTEREST

The authors declare no conflict of interest.

RECEIVED 10.9.2017

ACCEPTED 11.1.2017