

## АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В РОССИИ. ФОРМИРОВАНИЕ ПОНЯТИЯ.

Андриянов Никита Алексеевич  
аспирант Экономического факультета Учреждения высшего  
образования «Университета Управления ТИСБИ»  
Россия 420012, г. Казань, улица Муштари, 13  
E-mail: Nik19nik93@yandex.ru

**Аннотация.** Если существует система, которая на данный момент в состоянии нестабильности, то в этой ситуации необходим руководитель способный мыслить дальновидно и способный справиться с негативными последствиями. Антикризисное управление представляет из себя набор методик, используемых для полного раскрытия функционала менеджмента. Социальные технологии, методы экономического анализа, прогнозирование, разработка новых программ и антикризисных методов, планов реформирования — используются в тандеме для своевременного прогноза и путей решения по ликвидации кризиса.

Антикризисное управление представляет собой набор знаний и результаты анализа опыта используемого на практике, которые направлены на усовершенствовании механизмов регулирования систем, обнаружения скрытых ресурсов, потенциала развития на самом сложном этапе прогресса. Уникальность антикризисного управления обусловлена зачастую тем что управленцам на предприятии приходится делать сложные решения в виду урезанных обстоятельствами финансовых средств, большой степени неизвестности и риска. Управленец, находящийся

решение на такие задачи, сталкивается с необходимостью действовать незамедлительно, из-за чего сразу растет уровень его ответственности.

За последний период времени в РФ появилось огромное количество литературы, которая посвящена антикризисному управлению. Почти, что все авторы говорят об отличия антикризисного управления от обычного и считают, что оно должно найти свою "полку" в теории и практики управления. Некоторые из авторов видят антикризисное управление с ниши проблем финансов на микроуровне, другие же пытаются привести в пример проблемы которые связаны не только с кризисом отдельно взятого предприятия, а так же кризисом в финансах государства, в экономике целом.

В процессе развития рыночной экономики неизбежно возникает чрезвычайный кризис экономической системы. В связи с этим возникла необходимость изучить развитие теории и практики антикризисного управления, как механизма сдерживания и минимизации последствий кризисов и рисков. В статье рассматриваются процессы антикризисного управления в современной России, а также основные меры и инструменты, которые можно использовать для характеристики антикризисного управления в целом.

**Ключевые слова:** антикризисное управление, кризис, совокупность факторов макроэкономики, дефицит, кризисная ситуация.

### **Введение**

Непостоянная экономическая ситуация в России в наши дни, да и в мире в целом, обуславливает принятие руководителями предприятий решений в условиях неопределенности, поэтому антикризисное управление широко применяется в отечественной управленческой практике

Но до сих пор его содержание в российской управленческой и экономической науке не достаточно конкретизировано. Это связано, во-первых, с тем, что для многих российских организаций понятие «кризис» стало обычным явлением, и трудно дать специфическое определение антикризисного управления, раскрыть его сущность. Во-вторых, в российской управленческой практике появление понятия антикризисного управления, совпало с возникновением института банкротства. В-третьих, в российской бизнес среде отсутствует общепринятое понимание целей и задач антикризисного управления.

Антикризисное управление на данный момент одно из самых актуальных терминов в деловой жизни нашей страны. В тоже время, его содержание расплывчато. В литературе не зафиксированы различия антикризисного и обычного управления. Итак, понятие антикризисного управления является дискуссионным и трактуется по-разному:

- как управление предприятием в период кризиса мировой экономики; как проведение антикризисных процедур на предприятии-должнике;

- как управление нерентабельным предприятием, стоящим на грани банкротства;

- как минимизация негативных последствий, преодоление кризисного состояния с наименьшими потерями; как управление, целью которого является прогнозирование кризисных явлений и их предупреждение.

Описанные подходы к пониманию антикризисного управления отражают его сущность, но не в полной мере. Одни подходы обращают внимание на выявление кризиса, другие — на устранение его последствий. Все внимание привлекает не исправление кризиса, а методики его предотвращения и избежания банкротства. Так как на исправления этой ситуации направлена вся управленческая теория и практика, особое

содержание антикризисного управления не ясно. Создается впечатление, что единственным логическим объяснением существования термина являются государственные постановления, создавшие институт антикризисных управляющих: антикризисное управление - это то, чем занимаются антикризисные управляющие, то есть кризис-менеджмент (планирование кризиса, «поворотной точки») - это искусство минимизировать риск в управлении бизнесом и вычеркнуть неуверенность, чтобы достичь наибольшего уровня контроля над событиями.

Возникновение кризисных ситуаций в нашей стране сегодня связано с несколькими деталями: совершенствованием рыночных отношений, законодательной базы и создание механизма ее реализации, процессами глобализации и их последствиями, неэффективным управлением компаний и другие. Чтобы избежать негативных проявлений кризиса, ставятся специальные диагнозы и внедряется система мер по предотвращению и преодолению кризисных ситуаций.

### **Цель исследования**

Так как со времени формирования понятия «Антикризисное управление» прошёл большой отрезок времени, определение приобрело различные трактовки у разных авторов, как в узком, так и в широком смысле, поэтому целью данной статьи является уточнение термина «Антикризисное управление», что является подходом к пониманию сущности антикризисного управления и выделения его современного определения для сглаживания рамок между различными исследованиями, а так же окончательного формирования понятия «антикризисного управления».

### **Основной текст статьи**

По мере развития рыночной экономики происходит изменение сущности и механизма антикризисного управления.

По мнению отечественных ученых, антикризисное ведомство создало кризис в постперестроечный период, который пытался накапливать практический опыт прошлого с необходимостью перенести научные исследования на текущий период на боль рапн его высокая стадия развития [2].

Первое посткоммунистическое десятилетие стало временем осуществления сложных, многоплановых процессов преобразования советского социализма в новое общество. Непростой и противоречивый характер трансформации породил острые дискуссии о самом существовании проводившихся реформ, об их результативности и логичности, о наличии других путей решения сформировавшихся перед страной задач. В конце 1980-х гг. перед Советским Союзом предстали четыре больших кризиса, которые представляли из себя четыре серьезных исторических вызова. И именно эти процессы в полной мере предопределяли развитие России на протяжении 1990-х. Не будучи внутренне связаны друг с другом, они оказались в России тесно переплетенными и существенно влияли друг на друга и, главное, на характер экономического и политического развития страны.

В 1991 году Советский Союз прекратил свое существование после разорения под НАТО, прежде всего экономической проблемы. Серьезные реформы либерализации 1992 года, сопровождаемые четырехзначной инфляцией, также спровоцировали серые политические потрясения, но позволили создать базовые условия для дальнейшей реализации антикризисной политики. Второй из этих трудностей является финансовый (долговой) кризис 1998 года, который также будет чреват политическими потрясениями. Однако, несмотря на девальвацию почти в четыре раза и инфляцию до 80%, кризис можно было быстро остановить и получить результаты, способствующие экономическому росту.

Как и в начале 2000-х годов. Можно говорить об исчерпании задачи посткоммунистического преобразования. Коммунистическую систему характеризует три основных признака: тоталитарный политический режим, абсолютное доминирование государственной собственности в экономике, торговый дефицит как неотъемлемая черта экономической и политической жизни.

Слово, которое доминировало в социально-экономической проблеме России после завершения посткоммунистической трансформации, было кризисом промышленной системы и появлением социально-экономических основ современного общества. Этот процесс определил характеристику кризисов, с которыми столкнулась страна в обозримом будущем.

В такой кризисной ситуации Правительству Российской Федерации потребуются инструменты для улучшения экономики, а субъектам экономической деятельности потребуются выход и кризис несостоятельности, нехватка денег. Центральные принципы антикризисного управления были сформированы на основе понятия теории. В результате такая наследственность не предоставила нужных решений в связи с неадаптацией зарубежного опыта и антикризисного управления к специфике российских условий.

Следующий этап антикризисного управления напрямую связан с созданием и укреплением российской экономики.

Начальным толчком к этому стали финансовый кризис в азии 1997 года и российский дефолт в августе 1998 года.

Этот кризис потряс российских предпринимателей. Он вытаскивал многих предпринимателей, чтобы пересмотреть их популистские взгляды и разработать новую корпоративную философию, которая должна была создать четкую систему планирования и контроля для компании, а также

повысить производительность предприятия за счет снижения производственных затрат.

Для экономистов, работающих в сфере внутренних дел, появилась новая информация для анализа соответствия существующих методов антикризисного управления меняющимся условиям российской экономики.

В этот период появилось больше, чем иностранных игроков на фондовом рынке. Приток капитала в российские предприятия в реальном секторе отечественной экономики увеличился. Для сравнения, российский бюджет до 1998 года был в дефиците, а через 10 лет у него был профицит. Из-за сверхдорогой нефти был сформирован стабилизационный фонд.

С этого периода продолжает развиваться антикризисное управление, что подтверждается принятием в 2002 году нового федерального закона «О несостоятельности (банкротстве)» [1].

Формируется теоретическая база и антикризисного управления в условиях отечественной экономики. Об этом свидетельствуют многочисленные публикации и научные исследования, посвященные проблемам антикризисного управления, опубликованные за рассматриваемый период.

Начало следующего этапа развития российской экономики ознаменовалось кризисом 2008 года, последствия которого могли изменить вектор развития теории и практики управления внутренними кризисами. Как правило, эти масштабные кризисы имеют чрезвычайно важные и качественно новые возможности для радикального обновления и выхода на многообещающий новый путь развития.

Явления циклического кризиса формируют у хозяйствующих субъектов новые предпосылки и мотивы для рационального изменения структуры капитала и производства. Эти периоды являются началом разработки новых методов антикризисного управления на практике и,

теоретически, переосмысления содержания, концепций и подходов к концепции антикризисного управления.

Сегодняшний этап развития России обозначается высокой степенью рассредоточения власти в сфере государственного управления. Недавно на региональном уровне были переданы несколько полномочий и финансирование, и этот процесс дальше получил развитие. Принимая во внимание эти факты органы государственного управления, вынуждены не только менять классические, традиционные методы управления, но и постоянно принимать меры по повышению производительности своей деятельности.

Анализ всех макроэкономических факторов, принятых нормативно-правовых актов в области антикризисного управления, выделяет три поворотных момента в развитии национальной экономики, которые определяют вектор развития управления в антикризисном секторе:

- смена политического и экономического режимов – переход к рыночной экономике – 1992–1997. Внутренний системный кризис;
- азиатский финансовый кризис 1997 г., российский дефолт 1998 г.;
- мировой финансовый кризис 2008 г. – наше время.

В итоге, можно отследить пункты развития антикризисного управления в теории и практике на примере отечественной экономики. Сформированные этапы, определяемые развитием отечественной экономики, дают почву для анализа составляющей, направленности и методов антикризисного управления и дают возможность изучать составление научных взглядов на теорию антикризисного управления через призму актуальных для своего времени концепций и вариантов за тот или иной конкретный период.

Большинство авторов рассматривающих, сегодня данный вопрос выделяют, что только выявление совершенно нового уровня управления может вывести экономику из кризиса в целом и, в частности, из



организации. Из-за этого определение антикризисного управления трактуется неоднозначно. Некоторые эксперты ограничивают антикризисное управление в основном чисто финансовым процессом, связанным с ликвидацией долга компании. Другие, по сути, ограничивают антикризисное управление деятельностью по управлению бизнесом при банкротстве.

В современном экономическом словаре кризисное управление рассматривается как управление компанией, организацией, цель которой состоит в том, чтобы преодолеть или предотвратить кризисное состояние, проявляющееся в несостоятельности, банкротстве и убытках [3].

Коротков Э.М. приводит в пример антикризисное управление, как разновидность управления, где показано определенным образом предугадывание опасности кризиса, анализ его симптомов, мер по снижению негативных последствий кризиса и задействования его факторов для последующего развития [4].

Антикризисное управление является одним из главных инструментов реструктуризации экономики, обеспечения выгодной ситуации для инвестиций и положительной реформы предприятий.

Антикризисное управление рассматривается как система форм и методов исполнения антикризисных процедур в отношении конкретного задолжавшего предприятия. Антикризисное управление, по мнению Короткова, является микроэкономической группой и отражает производственные отношения, которые развиваются на уровне предприятия в процессе его восстановления или ликвидации [4].

По словам этого исследователя, антикризисное управление является сложным, многогранным процессом, включающим в себя специальные финансовые процедуры, специальный маркетинговый план и экстренные меры по мобилизации персонала.

Поэтому можно сделать вывод, что некоторые авторы рассматривают антикризисное управление как управление в условиях общего экономического кризиса, другие - в ожидании банкротства, а другие ссылаются на деятельность антикризисного управляющего в производстве по делам о несостоятельности судов.

Предоставляя определения антикризисного управления, российские экономисты не отрицают, а лишь дополняют, расширяют и обобщают проблемы антикризисного управления. Поэтому в целом антикризисное управление может быть определено как совокупность мер по прогнозированию, предотвращению и предотвращению кризисной ситуации, а также «излечению» возникшего кризиса, выходу из него и устранению последствий кризиса при минимальных затратах и максимально возможном эффекте.

Обратимся для сравнения к цитате зарубежных экспертов

Возьмем в пример западную экономическую теорию, а именно термин «антикризисное управление» («crisismanagement»), он также имеет несколько аналогичных понятий:

- «turnaroundmanagement» - процесс, посвященный финансовому оздоровлению предприятия;
- «корпоративное оздоровление» (“corporaterecovery”) — использование комплекса антикризисных мер для оздоровления предприятия силами руководителей или консалтинговых организаций в рамках корпоративного законодательства;
- «финансовое оздоровление» (“financialrecovery”) - описание процесса оздоровления финансов предприятия [7, с.18].

Антикризисное управление является особенной управленческой деятельностью в связи с наличием кризисных вопросов. Неоднозначная интерпретация содержания антикризисного управления основана на существующем многообразии проблем на разных этапах жизненного цикла

социально-экономической системы, а также на симбиозе с разными отраслями науки, что приводит к более широкой полемике взглядов на антикризисное управление как на экономическую категорию, ее цели, принципы, методы [4].

Основополагающим пунктом антикризисного управления является успешное функционирование предприятия в критической ситуации и вывод его из кризисной ситуации, применение мер по улучшению деятельности предприятия. Подготовка к кризису, предотвращение кризисной ситуации, разрешение кризиса на первом этапе.

Доктор экономических наук Л.М. Михайлов, напротив, говорит, что «главное в антикризисном управлении – обеспечение условий, когда финансовые затруднения не могут иметь постоянный, стабильный характер. Речи о банкротстве при этом варианте идти не должно, так как должен быть отлажен управленческий механизм ликвидации имеющихся проблем до того, как они стали необратимыми» [6, с. 91].

Предметом управления является общность активности человека, делая акцент на стратегическое управление, экологический менеджмент и т.д. исходя из этого следует сделать акцент, что особой чертой антикризисного управления будет то, что в качестве орудия обязаны выступать прежде всего профилактические меры финансового оздоровления предприятия, а не прогресс объекта вообще.

Таким образом, значение антикризисного управления состоит в следующем:

- мониторинг проблем в деятельности предприятия;
- контрмеры в случае экономического спада на предприятии;
- снижение риска банкротства и ликвидации;
- координация деятельности предприятия в целом;
- мобилизация, рациональное распределение и использование ресурсов;

– помощь в преодолении несформированности конечной цели рыночной среды и переходе предприятия на новый виток развития.

Подведем итоги: понятие «антикризисного управления» имеет множество трактовок и определений, для этого в этой статье рассмотрены мнения разных исследователей. Обобщая вышесказанное, отметим, что сущность понятия антикризисного управления состоит из трех ключевых трактовок: заблаговременное выявление и предупреждение кризиса; ликвидация кризисного состояния с минимальными потерями; определение новой управленческой стратегии и использование факторов кризиса на благо последующего развития. В настоящее время особенно значимым становится последний момент. Таким образом, понятие антикризисное управление становится системой мер, способной задать качественно новый уровень работы предприятия.

### **Выводы**

Последствия кризиса представляют из себя возможные состояния системы, ситуации и проблемы, которым присущи несколько важных аспектов, таких как: кардинальные изменения или медленно протикающая трансформация, полное изменение организации или ее развал, оздоровление или выход на новый кризис. Итоги кризиса определяются его характером, типом, уровнем проявления отрицательных факторов цикла, использованием методов антикризисного управления, которое может скрасить отрицательные тенденции, проспонсировать преодоление неблагоприятных факторов, а так же, напротив, создать новую кризисную ситуацию.

Таким образом, антикризисное управление - это набор методов, позволяющих изобличать кризисы, создавать профилактические действия, исправлять их негативные последствия и сглаживать течение кризиса, это управление, способное, прежде всего, предотвратить кризис путем использования докризисной системы обучения, реализовать

внутренние стабилизационные резервы и, в случае кризиса, управлять восстановлением компании из сложившейся ситуации с минимальными потерями.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Федеральный закон "О несостоятельности (банкротстве)" от 26.10.2002 N 127-ФЗ (последняя редакция)
2. Владимир Мау Кризисы и уроки Экономика России в эпоху турбулентности\\ URL: <http://economytimes.ru/sites/default/files/Mau%20Press%20143x213.pdf>  
(дата обращения 28.07.2019)
3. Главная книга о кризисе. - М.: Эксмо, 2017. - 256 с. \\ URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_67315/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_67315/) (дата обращения 20.07.2019)
4. Коротков Э.М. Учебник для бакалавров\\ URL: <https://biblio-online.ru/bcode/360739> (дата обращения 20.07.2019)
5. Круглова Н.Ю. Антикризисное управление: учеб. пособ. / Н.Ю. Круглова. – М.: КНОРУС, 2009. – 512 с.
6. Казакова, Н. А. Диагностика и прогнозирование банкротства // Финансовый менеджмент. – 2016. – №6. – С. 17–33.
7. Михайлов, Л.М. Антикризисное управление промышленными предприятиями оборонных и оборонно-ориентированных отраслей производства: дисс. ... д.э.н., 20.01.07 / Л. М. Михайлов. – М., 2001. – 435 с.
8. Файншмидт Е.А, Юрьева Т.В. Зарубежная практика антикризисного управления. Учебно-методический комплекс. – М.: Изд.центр ЕАОИ, 2008.
9. Патласов, О.Ю. Антикризисное управление. Финансовое моделирование и диагностика банкротства коммерческой организации. – Москва: Книжный мир, 2016. – 512 с.
10. 25.Мазурова, И.И. Методы оценки вероятности банкротства организации: учебное пособие. Санкт-Петербург : Изд-во СПбГУЭФ, 2016. – 502 с.

11. 26. Морякова, А. В. Экономическая деятельность предприятий сферы сервиса в условиях нестабильности: целесообразность прогнозной оценки // Школа университетской науки: парадигма развития. 2017. – №1. – С. 56–59.

12. 27. Музалёв, С. В. Рекомендации по использованию западных и российских моделей анализа оценки вероятности банкротства организации // Вестник университета (Государственный университет управления). – 2017. – № 10(20) – С. 136 – 145.