

Бараненко С. П.

*доктор экономических наук, профессор,
Российская академия предпринимательства
e-mail: spbaranenko@gmail.com*

Бусыгин А. К.

*соискатель Российской академии предпринимательства
e-mail: aspirant@rusacad.ru*

Определение цели и задач антикризисного управления на предприятиях

Статья посвящена рассмотрению понятия антикризисного управления предприятиями в современных условиях.

Ключевые слова: антикризисное управление, кризис, жизненный цикл, предприятия.

Baranenko S. P.

*Doctor of Science (Economics), professor,
Russian academy of entrepreneurship*

Busygin A. K.

competitor, Russian academy of entrepreneurship

Definition of the purpose and problem of crisis management at the enterprises

Article is devoted to the consideration of concept of anti-recessionary management by the enterprises in modern conditions.

Keywords: crisis management, crisis, life cycle, the enterprises.

Развитие предприятия обычно описывается как жизненный цикл, который трактуется по-разному, но наиболее приемлемой является определение В. Кучерук на основании теории И. Адизеса о жизненном цикле фирмы (рисунок 1). Как видно из представленного рисунка, любая предпринимательская структура в своем развитии проходит несколько ключевых этапов. В терминологии И. Адизеса — от фазы зарождения («ухаживания») и младенчества через фазы расцвета и стабильности до фазы смерти. При этом между фазами младенчества и стабильности существует постоянная опасность преждевременного ухода предпри-



Рисунок 1. Уточненная концепция жизненного цикла организации (фирмы)¹

нимательские структуры с рынка деятельности. Это связано с действием факторов, которые могут стимулировать развитие кризиса на фоне совокупности внутренних или внешних условий, способствующих развитию кризисных тенденций в рамках функционирования и развития отдельно взятой предпринимательские структуры.

Именно поэтому в последние годы так актуализировалась тема повышения эффективности и качества менеджмента² развитием предприятий в современных условиях, которые характеризуются высокой скоростью изменений и турбулентностью протекающих процессов, как на экономическом, так и на социальном уровне.

Нестабильность внешнесредовых условий есть ключевой фактор, влияющий на развитие любых открытых, динамических нелинейно развивающихся систем, в том числе и социально-экономических систем, которыми являются все современные корпоративные и предпринимательские структуры. Еще в XIX веке Фридрих Гегель³, исследуя

¹ Кучерук В. Жизненный цикл организации // Библиотека сайта Института Адизеса [электронный ресурс] режим доступа <http://russia.adizes.com/est-tolko-mig-mezhdu-proshlym-i-budushhim-zhiznennyj-cikl-organizacii/> свободный (дата обращения 14.10.14).

² См., например: Бараненко С.П., Дудин М.Н., Лясников Н.В. Корпоративный менеджмент: Учеб. пособие / Под. общ. ред. С.П. Бараненко. — М.: ЗАО ЦЕНТ-РПОЛИГРАФ, 2010.

³ См., например: Деборин А. Диалектика в немецкой классической философии. — М.: Либроком, 2013.

законы диалектики, показал, что стабильность — есть утрата способности к развитию, в то время как нестабильность есть открывающиеся возможности развития. В XX веке диалектика Фридриха Гегеля была положена в основу теории синергетики и самоорганизации структур⁴.

Поэтому кризисные тенденции, которые принято в рамках некоторых управленческих теорий рассматривать исключительно в негативном аспекте, могут способствовать и изменению тренда развития предпринимательские структуры, то есть помогают изыскать и освоить внутренние резервы. Эта концепция кризиса именуется, в частности, Э. Гроувом⁵ точкой стратегического перегиба (рисунок 2).

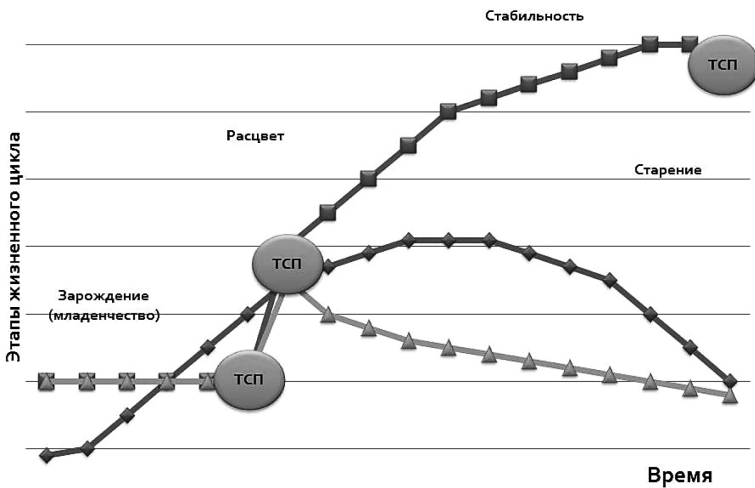


Рисунок 2. Точки стратегического перегиба (ТСП) в жизненном цикле предпринимательские структуры⁶

По мнению многих ученых и исследователей, кризисы неустрашимы из процесса функционирования и развития любой предпринимательской структуры, поскольку это диалектический закон. Но прохождение точки стратегического перегиба, во-первых, означает, что окружение и сама специфика процесса эволюционирования органи-

⁴ См., например: Пригожин И. Философия нестабильности // Вопросы философии. — 1991. — № 6. — С. 46–52.

⁵ Гроув Э. Выживают только параноики: как использовать кризисные периоды, которые переживает любая компания. — М.: Издательство «Альпина Паблишер», 2003. — С. 28.

⁶ Составлено автором.

зации, неуволимо, но в то же время, безусловно, безвозвратно изменилась. И, во-вторых, прохождение точки стратегического перегиба означает, что предпринимательской структуре необходимо изменяться и чем раньше начнутся эти изменения, тем больше положительных эффектов получит предпринимательская структура в перспективе. Это означает, что управление функционированием и развитием предпринимательских структур должно быть не только стратегически ориентированным, но и проактивным, то направленным в будущее с целью предупреждения кризисов.

Одним из основополагающих понятий в антикризисном управлении является понятие кризисов, и необходимо отметить, что данное понятие имеет множество трактовок, например:

- от античности до начала Новейшего времени термин «кризис» рассматривался и как решение, которое необходимо принять, чтобы решить проблему/задачу, и как этап болезни человека, после которого следует неперенное улучшение ⁷;
- в XVII — XX веке кризисы означали и процессы, протекающие в общественном развитии, и процессы макроэкономического характера, рассматриваемые в контексте цикличности развития мировой/национальной экономики ⁸;
- со второй половины XX века термин «кризис» стал применяться в отношении функционирования и развития организаций и фирм, характеризуя при этом процесс, который может привести к банкротству предпринимательской структуры ⁹.

В настоящее время кризисы, которые переживают предпринимательские структуры, рассматриваются в двух ключевых позиций ¹⁰: с финансовой точки зрения (банкротство и неспособность исполнять свои обязательства), а также с управленческой точки зрения (меры, направленные на предвидение кризисов и нивелирование их влияния на функционирование и развитие предпринимательской структуры). Используя системный подход в управлении функционированием и развитием

⁷ См., например: Философский словарь / Под общей ред. А. Фролова. — М.: Изд-во «Республика», 2001. — С. 306.

⁸ См., например: Богданов А.А. Тектология — всеобщая организационная наука, в 2-х книгах. Том 2. — М.: Экономика, 1989.

⁹ См., например: Демчук О.Н., Ефремова Т.А. Антикризисное управление. — М.: Издательство «Флинта: МПСИ», 2009. — С. 44.

¹⁰ См., например: Бажутин А.С. Концептуальные и методологические основы определения понятия кризиса // Вестник Удмуртского университета. — 2008. — № 2—2. — С. 5—17.

предпринимательских структур, можно отметить, что если рассматривать данную структуру как систему (открытую, динамическую, нелинейно развивающуюся), то кризисы в данном случае являются:

- во-первых, явлениями, которые позволяют устранить отмирающие элементы системы и заменить их на новые, т.е. позволяют сохранить системы все нужные свойства, но обновить качества системы;
- во-вторых, явлениями, которые позволяют пересмотреть сущность стратегической бизнес-модели и обновить её при необходимости, т.е. провести системное реформирование структуры.

Кризисы также можно рассматривать и как негативное явление, нарушающее равновесность системы, но здесь мы столкнемся с логической ошибкой, поскольку равновесность системы означает наличие стабильности, а выше мы говорили о том, что стабильность — есть отсутствие развития и, следовательно, равновесность может рассматриваться лишь как функционирование, при котором система не теряет своих качеств, но и не может приобрести новые. Для развития необходимо чтобы социально-экономическая система выходила из равновесия, именно в нестабильности система может обновить свои качества.

С учетом вышесказанного кризис можно рассматривать и как явление, и как процесс. Как явление кризис представляет необратимые изменения, которые возникают в системах или объектах управления в результате влияния внутренних или внешних факторов. Как процесс кризис можно рассматривать как переход системы от состояния стабильности (функционирования) к состоянию нестабильности (развитию с приобретением новых свойств и утратой нежизнеспособных элементов) с утратой устойчивости. Фактически наличие кризиса означает обострение противоречий в функционировании и развитии предпринимательских структур, и эти противоречия были накоплены задолго до проявления первых признаков или тенденций кризисной ситуации, и стоит согласиться с профессором Э.М. Коротковым¹¹ в том, что каждый кризис с одной стороны индивидуален в своих проявлениях, но с другой стороны каждый кризис имеет определенную причину и характеризуется определенными последствиями. Причины кризисов могут быть как объективными, так и субъективными. Объективные причины кризисов — это, как правило, причины, обусловленные влиянием внешних факторов.

¹¹ Антикризисное управление / под ред. проф. Э.М. Короткова. — М.: Инфра-М, 2003. — С. 20–21.

На объективные причины кризисов предпринимательская структура не может оказывать влияния, но может прогнозировать и предвидеть появление таковых кризисов в рамках своего функционирования и развития. Субъективные причины кризисов в свою очередь, как правило, обусловлены влиянием внутренних факторов. И именно этими факторами своего функционирования и развития предпринимательская структура (её руководство или менеджмент) может и должна управлять в целях сохранения своего устойчивого развития.

В зависимости от причины кризиса функционирования и развития предпринимательской структуры выделяют и характер кризисной ситуации. С этой точки зрения кризисы могут быть и кратковременными, и долгосрочными, и локальными, и глобальными, и явными, и скрытыми. С учетом того, что проблема функционирования и развития предпринимательской структуры не всегда лежит на поверхности, менеджмент этих структур должен обладать инструментарием для своевременной диагностики кризисности и нивелирования кризисных тенденций.

Последствия кризисов на развитие современных предпринимательских структур могут варьировать от полного или частичного разрушения данных структур, без способности к восстановлению последних, до обновления и оздоровления. Соответственно в случае ожидания обновления или оздоровления после прохождения кризиса предпринимательская структура должна обладать определенным стратегическим потенциалом сохранения устойчивого развития в долгосрочной перспективе.

Менеджмент современных предприятий может рассматриваться и как наука, и как искусство, и как ежедневная управленческая деятельность, направленная на достижение стратегических и тактических целей предприятия посредством решения одноименных задач. Ряд авторов усматривают в менеджменте особые качества и признаки, позволяющие рассматривать его как феномен, в частности, такого мнения придерживаются А.Н. Дятлов и М.В. Плотников ¹².

В свою очередь, А.И. Орлов указывает пять специфических характеристик менеджмента, данный автор предлагает одновременно рассматривать менеджмент ¹³:

¹² Дятлов А.Н., Плотников М.В. Общий менеджмент. — СПб: Изд-во ГУ ВШЭ, 2008. — С. 5.

¹³ Орлов А.И. Общее представление о менеджменте // Интернет-портал AUP [электронный ресурс] режим доступа [http: // www.aup.ru/books/m151/1_1.htm](http://www.aup.ru/books/m151/1_1.htm) свободный (дата обращения 16.10.14).

- как управленческий процесс;
- как вид деятельности по управлению корпоративными структурами;
- как наука и научная дисциплина;
- как искусство;
- как учебная дисциплина.

Представляется необходимым обратить внимание на трактовку менеджмента как искусства, в котором основная роль отводится интуиции и опыту управленческих кадров. Фактически такой подход позволяет рассматривать менеджмент как совокупность субъективных качеств в большей степени, и в меньшей степени профессиональных характеристик менеджера. Интуиция и опыт, несомненно, важны в управленческой деятельности, однако интуиция, как правило, используется тогда, когда не имеется возможности обосновать предлагаемое решение иным способом.

Это может говорить и о том, что решение уникальное и о том, что, напротив, у менеджера недостаточно опыта для всестороннего рассмотрения ситуации и принятия обоснованных решений. В свою очередь ссылка только на опыт при реализации тех или иных управленческих функций может быть также ошибочной, поскольку опыт — есть эмпирическое знание, и если таковое знание не подкрепляется современной теоретикой, то соответственно ошибочность управленческих суждений может быть достаточно высокой.

Поэтому рассмотрение менеджмента как искусства, конечно же, не лишено практического смысла, однако с точки зрения современных теоретических позиций менеджмент необходимо рассматривать как междисциплинарную область научного знания, не отграничивая его при этом от практической управленческой деятельности. Говоря о менеджменте, мы априорно понимаем, что данная дефиниция тождественна дефиниции «управление» (соответственно менеджер и руководитель/управленец — это также равнозначные понятия).

Управление как социальный феномен известен с древних времен и является предметом изучения целого ряда наук, в том числе менеджмента, социологии, политологии, философии, кибернетики, психологии, экономики. Таким образом, теория управления как самостоятельная отрасль знания формируется и развивается как междисциплинарная наука. В этом аспекте Ю.Е. Волков указывает, что управление «...представляет собой особого вида деятельность, осуществляемую в различных, достаточно сложных, материальных и нематериальных системах. Суть этой деятельности состоит в том, чтобы с помощью целенаправ-

ленных воздействий направлять функционирование и развитие ... того или иного объекта в соответствии с программой, заданной управляющим субъектом, не допуская существенных отклонений от нее, либо, напротив, обеспечивать изменение объекта, его состояния, положения, каких-то параметров также в соответствии с управленческой программой...»¹⁴.

Согласно представленному определению управление также может рассматриваться в различных интерпретациях. В общей теории управления сущность понятия «управление социально-экономическими системами» (коими являются современные предпринимательские структуры) обычно раскрывается, с одной стороны, через понятия «деятельность» и «процесс», с другой — с помощью категории «воздействие». В частности, как процесс и деятельность, понятие управления рассматривается Т.Ю. Базаровым, Б.Л. Ерёмным¹⁵, М.В. Романовским¹⁶, М.И. Королевым¹⁷, А.П. Егоршиным¹⁸, авторским коллективом под руководством А.Н. Азрилияна и другими авторами. В свою очередь понятие управления через воздействие раскрывают Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева¹⁹, С. Тарасов²⁰ и другие авторы.

В первом случае понятие управления сводится к действиям и процессу по подготовке, исполнению, контролю управленческих решений и по проведению организационно-управленческих мероприятий, связанных с этими решениями.

Во втором случае — к воздействию, которое предопределяет реальное регулярное влияние управления на сознание, поведение, мотивацию и деятельность людей²¹.

¹⁴ Волков Ю.Е. Сущность социального управления. Общее понятие об управлении // Социология власти. — 2005. — № 3. — С. 3–24.

¹⁵ Управление персоналом / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. — М.: Юнити, 2002. — С. 27.

¹⁶ Финансы / под ред. проф. М.В. Романовского. — М.:Юрайт-М, 2010. — С. 43.

¹⁷ Королев М.И. Экономика. Риски. Защита: словарь-справочник. — СПб: Питер, 2007. — С. 310.

¹⁸ Менеджмент, маркетинг и экономика образования / Под ред. А.П. Егоршина. — Н. Новгород: НИМБ, 2001. — С. 56.

¹⁹ Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. — М.: Инфра-М, 2007. — С. 297.

²⁰ Тарасов С. Глоссарий системного аналитика предприятия // Интернет-портал СУБД и софтверное [электронный ресурс] режим доступа [http: // www.arbinada.com/main/](http://www.arbinada.com/main/) свободный (дата обращения 14.10.2014).

²¹ Бурганова Л.А. Теория управления. — М.: Инфра-М, 2009. — С. 42.

Таким образом, в данном случае понятие управления социально-экономическими системами становится тождественно понятию менеджмент, а, следовательно, необходимо согласиться с Р.Л. Дафтом, что управление – это эффективное и производительное достижение целей предприятия посредством планирования, организации, лидерства (руководства) и контроля над организационными ресурсами ²².

В более узком смысле управление рассматривается во взаимосвязи с подчиненными объектами (корпоративное, социальное, муниципальное управление, управление предпринимательскими структурами и т.д.) или отдельными направлениями, представляющими собой подсистемы, функционалы или проблемные области функционирования и развития современных объектов (в том числе и современных предпринимательских структур). В частности, среди отдельных управленческих областей можно выделить по функциональному признаку: управление персоналом, маркетингом, продажами, запасами, финансами и т.д.

В традиционном представлении антикризисное управление рассматривалось как комплекс мер, направленных на устранение проблемных факторов и явлений, способствующих снижению стабильности деятельности предприятия ²³. С точки зрения традиционного понимания антикризисного управления основанием для любых управленческих действий служит нормативно-правовая база, согласно которой принято считать, что предприятие (предпринимательская структура) характеризуется кризисностью (несостоятельностью) функционирования и развития в случае неспособности исполнения своих обязательств более трёх месяцев подряд ²⁴.

Учитывая, что несостоятельность или кризисность деятельности предпринимательской структуры должна быть признана арбитражным судом и это означает, что от момента проявления первых признаков кризиса и до момента вынесения судебного решения в отношении несостоятельного предприятия управлением кризисной ситуацией практически никто не занимается. В дальнейшем при вынесении решения арбитражным судом о несостоятельности предпринимательской структуры таковое предприятие признается банкротом и в отношении дан-

²² Дафт Р. Менеджмент. МВА Классика. – М.: Эксмо, 2009. – С. 33.

²³ См., например: Болтин В.В., Соломатов В.И. Антикризисное управление предприятиями. – М.: Издательство Московского государственного университета геодезии и картографии, 2006. – С. 21–23.

²⁴ Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.2002 № 127-ФЗ (в редакции от 21.12.2013 № 379-ФЗ) // Справочная информационно-правовая система «Консультант Плюс».

ного предприятия могут быть приняты решения о назначении наблюдения, финансового оздоровления, конкурсного производства. Самой предпринимательской структурой может быть проведена в досудебном порядке санация, т.е. комплекс мер, направленных на восстановление платежеспособности перед ключевыми контрагентами ²⁵.

Эффективность санационных мер может быть поставлена под сомнение, поскольку в научной литературе и управленческой практике принято проводить санацию также только в отношении финансового аспекта функционирования и развития предпринимательские структуры. В частности, отдельными исследователями предлагается следующий перечень мер, которые могут быть использованы в процедуре санации ²⁶:

- бюджетные дотации и субвенции, дополнительные муниципальные / государственные гарантии банкам и другим кредиторам предпринимательской структуры — потенциального банкрота;
- целевые банковские кредиты, привлекаемые для реструктуризации задолженности предпринимательской структуры перед третьими лицами и кредиторами;
- перевод части долга или всего долга на другое (как правило, аффилированное) юридическое лицо;
- выпуск долговых ценных бумаг, отсрочки погашения обязательств перед третьими лицами, списание части долга или взаимозачет, уступка прав требования и продажа части уставного (акционерного капитала).

Кроме того, что перечисленные выше меры представляют собой финансовые решения, как правило, связанные с дополнительной долговой нагрузкой, данные меры в меньшей степени доступны малому и среднему бизнесу и в большей степени доступны крупным и крупнейшим предпринимательским структурам, которые априорно обладают более значительными резервами сохранения устойчивости. Очевидно, что в данной интерпретации антикризисное управление направлено не на предотвращение кризиса, но на наиболее полное обеспечение интересов кредиторов предприятия. В данном случае необходимо согласиться с П.В. Ушановым, который указывает, что антикризисное управле-

²⁵ Михель В.С. Антикризисное управление в российских корпорациях // Путеводитель предпринимателя. — 2012. — № 14. — С. 145–151.

²⁶ Формы санации и их эффективность // Официальный сайт UFC Management [электронный ресурс] режим доступа <http://bbest.ru/management/osnfinmng/sysmechfinstan/formsanpredieff/> свободный дата обращения 16.10.2014).

ние должно предвидеть опасность кризиса, предусматривающее анализ его симптомов, меры по снижению отрицательных последствий кризиса и использование его факторов для изыскания резервов последующего развития²⁷. И хотя данное определение, по мнению П.В. Ушанова, не является полным, оно в достаточной мере отражает смену как научной, так и управленческой парадигмы в отношении кризисов функционирования и развития больших и малых социально-экономических систем. Кроме этого, изменение парадигмы означает, что, не смотря на наличие цикличности в микроэкономических, отраслевых и макроэкономических процессах, предпринимательская структура может устойчиво развиваться за счет того, что управление кризисными ситуациями должно быть превентивным.

Используемые источники

1. Кучерук В. Жизненный цикл организации // Библиотека сайта Института Адизеса [электронный ресурс] режим доступа <http://russia.adizes.com/est-tolko-mig-mezhdu-proshlym-i-budushhim-zhiznennyj-cikl-organizacii/> свободный (дата обращения 14.10.14).
2. Бараненко С.П., Дудин М.Н., Лясников Н.В. Корпоративный менеджмент. Учеб. пособие / Под. общ. ред. С.П. Бараненко. — М.: ЗАО ЦЕНТР-ПОЛИГРАФ, 2010.
3. Деборин А. Диалектика в немецкой классической философии. — М.: Либроком, 2013.
4. Пригожин И. Философия нестабильности // Вопросы философии. — 1991. — № 6.
5. Гроув Э. Выживают только параноики: как использовать кризисные периоды, которые переживает любая компания. — М.: Издательство «Альпина Паблишер», 2003.
6. Философский словарь / Под общей ред. А. Фролова. — М.: Изд-во «Республика», 2001.
7. Богданов А.А. Тектология — всеобщая организационная наука, в 2-х книгах. Том 2. — М.: Экономика, 1989.
8. Демчук О.Н., Ефремова Т.А. Антикризисное управление. — М.: Издательство «Флинта: МПСИ», 2009.
9. Бажутин А.С. Концептуальные и методологические основы определения понятия кризиса // Вестник Удмуртского университета. — 2008. — № 2—2.
10. Антикризисное управление / Под ред. проф. Э.М. Короткова. — М.: Инфра-М, 2003.

²⁷ Ушанов П.В. Антикризисное управление как новая парадигма управления // Эффективное антикризисное управление. — 2010. — № 1. — С. 66—79.

11. Дятлов А.Н., Плотников М.В. Общий менеджмент. – СПб: Изд-во ГУ ВШЭ, 2008.
12. Орлов А.И. Общее представление о менеджменте // Интернет-портал АУР [электронный ресурс] режим доступа http://www.aup.ru/books/m151/1_1.htm свободный (дата обращения 16.10.14).
13. Волков Ю.Е. Сущность социального управления. Общее понятие об управлении // Социология власти. – 2005. – № 3. – С. 3–24.
14. Управление персоналом / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: Юнити, 2002.
15. Финансы / под ред. проф. М.В. Романовского. – М.:Юрайт-М, 2010.
16. Королев М.И. Экономика. Риски. Защита: словарь-справочник. – СПб: Питер, 2007.
17. Менеджмент, маркетинг и экономика образования / под ред. А.П. Егоршина. – Н. Новгород: НИМБ, 2001.
18. Бараненко С.П. Теория жизненного цикла организации и ее ограничения // Современная экономика. – 2005. – № 1 (приложение к журналу Экономические науки).
19. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. – М.: Инфра-М, 2007.
20. Тарасов С. Глоссарий системного анализа предприятия // Интернет-портал СУБД и софтверное обеспечение [электронный ресурс] режим доступа <http://www.arbinada.com/main/> свободный (дата обращения 14.10.2014).
21. Бурганова Л.А. Теория управления. – М.: Инфра-М, 2009.
22. Дафт Р. Менеджмент. МВА Классика. – М.: Эксмо, 2009.
23. Болтин В.В., Соломатов В.И. Антикризисное управление предприятиями. – М.: Издательство Московского государственного университета геодезии и картографии, 2006.
24. Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.2002 N 127-ФЗ (в редакции от 21.12.2013 № 379-ФЗ) // Справочная информационно-правовая система «Консультант Плюс».
25. Михель В.С. Антикризисное управление в российских корпорациях // Путеводитель предпринимателя. – 2012. – № 14.
26. Формы санации и их эффективность // Официальный сайт UFC Management [электронный ресурс] режим доступа <http://bbest.ru/management/osnfinmng/sysmechfinstan/formsanpredieff/> свободный (дата обращения 16.10.2014).
27. Ушанов П.В. Антикризисное управление как новая парадигма управления / Эффективное антикризисное управление. – 2010. – № 1.