

УДК 65.011.5

ОСОБЕННОСТИ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ РАЗВИТИЯ СУБЪЕКТОВ ЭКОНОМИКИ

Ряховская А.Н.,

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва,
email: ol.kozhevina@gmail.com

Хейфец П.И.,

Тулузская бизнес-школа, кампус в Барселоне

Зарецкий В.А.,

Высшая школа экономики Россия, Москва

***Аннотация.** В статье рассматриваются особенности механизма антикризисного управления в деятельности субъектов экономики. Приводится характеристика подходов к оценке экономической безопасности предприятий. Обосновывается взаимосвязь подходов антикризисного управления и экономической безопасности. Рассматриваются элементы механизма антикризисного управления с учетом повышения роли оценки и мониторинга кризисных ситуаций, а также управления рисками. Обращается внимание на основные компетенции и навыки антикризисных команд, взаимодействие со стейкхолдерами в ходе антикризисного управления. Также сформированы проблемы в бизнес-среде Российской Федерации и раскрыты меры государственной поддержки субъектов предпринимательства.*

Ключевые слова: антикризисное управление, санкции, экономическая безопасность, государственная поддержка.

FEATURES OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT AT THE CURRENT STAGE OF DEVELOPMENT OF ECONOMIC ENTITIES

Ryakhovskaya A.N.,

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow,
email: ol.kozhevina@gmail.com

Kheifets P.I.,

Toulouse Business School, Barcelona Campus

Zaretsky V.A.,

Higher School of Economics, Moscow

***Abstract.** The article examines the features of the anti-crisis management mechanism in the activities of economic entities. It provides a description of approaches to assessing the economic security of enterprises. It substantiates the relationship between the approaches to anti-crisis management and economic security. It examines the elements of the anti-crisis management mechanism taking into account the increasing role of assessing and monitoring crisis situations, as well as risk management. It draws attention to the core competencies and skills of anti-crisis teams, interaction with stakeholders during anti-crisis management. It also identifies problems in the business environment of the Russian Federation and discloses measures of state support for business entities.*

Keywords: anti-crisis management, sanctions, economic security, government support.

В России в настоящее время наблюдается период нестабильного социально-экономического развития, что связано, прежде всего, с последствиями мирового геополитического кризиса, который в значительной степени оказывает негативное влияние на состояние экономики России. США и страны Евросоюза на протяжении 10-лет вводят санкционные ограничения, преимущественно технические, технологические торгово-экономические и другие, что сказывается на развитии субъектов экономики.

Деятельность российских субъектов рыночной экономики в таких условиях становится все более рискованной и наполненной высокой степенью неопределенности, что требует от топ-менеджмента внимания к организации обеспечения эффективного антикризисного управления, при выполнении множества параметров которого особую значимость имеет использование факторов кризиса для развития.

Цель исследования

В рамках темы исследования сформирована цель, заключающаяся в анализе особенностей антикризисного управления в деятельности экономического субъекта на современном этапе его функционирования. В ходе решения поставленной цели также рассмотрены реализуемые меры государственной поддержки предпринимательства, оказывающие особое влияние на деятельность субъектов рыночной экономики и обеспечивающие эффективность и результативность их функционирования.

Материал и методы исследования

Теоретической и методической основой исследования явились современные теории антикризисного управления, научные труды и статьи отечественных ученых по особенностям антикризисного управления субъектами предпринимательской деятельности в условиях современной экономики. Методологическая база опирается на общенаучные методы, как метод сравнения, анализа и синтеза, системный подход к исследованию проблем антикризисного управления.

Управление кризисами — это стратегический подход, который компании используют для определения ключевых респондентов, снижения негативного воздействия кризиса и обеспечения благополучия сотрудников. Планирование кризисов имеет жизненно важное значение для снижения рисков во время этих вызовов и поддержания непрерывности бизнеса. Отсутствие плана управления кризисом также может снизить доверие сотрудников к руководству. Сотрудники потеряют доверие к своему руководству, что делает план управления кризисом критически важным для руководства во время кризиса.

Потенциальные кризисы могут вызвать эффект домино из проблем, которые могут повлиять на всю цепочку поставок и заинтересованных лиц за пределами организации. Чем дольше длится управление чрезвычайными ситуациями, тем больший риск кризис представляет для заинтересованных сторон компании.

Антикризисное управление начинается с комплексной оценки риска, оценки потенциальных кризисов и их возможного влияния. Этот этап может быть значительно улучшен с использованием специализированных инструментов, таких как:

1) комплексное программное обеспечение для управления рисками, которое помогает эффективно выявлять, оценивать и смягчать риски;

2) внедрение платформы, которая позволит компаниям автоматизировать операции по управлению рисками и обеспечению соответствия, делая оценку рисков более оптимизированным процессом;

3) инструменты оценки рисков.

Команда по управлению кризисами — это персонал на передовой линии реагирования на чрезвычайные ситуации. Этими ключевыми людьми обычно являются руководители отделов с опытом руководства, которые могут сохранять спокойствие в стрессовых ситуациях. Необходим разнообразный набор навыков при выборе членов команды по управлению кризисами.

Результаты исследования и их обсуждение

В целях обеспечения эффективного функционирования субъекта рыночной экономики и повышения его экономической безопасности, руководству и специалистам, ответственным за указанные параметры деятельности организации, необходимо применять широкий диапазон методов, адекватных параметрам кризиса компании и направленных на нивелирование факторов, генерирующих развитие кризиса. При этом антикризисное управление — это такой вид управления, при котором происходят контролируемые процессы предвидения кризисов, смягчения их последствий, а факторы кризиса используются для развития [9, с. 46]. Подходы обеспечения антикризисного управления — это концептуальные модели, которые включают в себя методологию и направления анализа определенных особенностей функционирования организации в рамках выбранного периода [2, с. 60]. Дифференциация применяемых на практике подходов обусловлена объективными отраслевыми отличиями субъектов рыночной экономики, а также их функционирование на индивидуальных рынках (региональных, национальных и т.д.).

Механизм антикризисного управления — это совокупность средств и методов воздействия на процесс разработки и реализации управленческих решений, направленных на обеспечение бескризисного экономического развития предприятия [4, с. 52].

Структура механизма антикризисного управления, целесообразная к применению в деятельности субъектов экономики, включает следующие подсистемы:

1) Инструменты: методика оценки финансового состояния; мониторинг; идентификация угроз; диагностика прогнозирования банкротства; риск-менеджмент;

2) Показатели: индикаторы экономической безопасности; периодичность оценки; нормативные (пороговые) значения;

3) Регулирование: маневрирование ресурсами; — пересмотр стратегии; рычаги, стимулы, санкции; формирование и использование резервов;

4) Обеспечивающие подсистемы: правовая; нормативная; информационная; кадровая; организационно-управленческая.

Основными составляющими механизма антикризисного управления являются подсистемы:

— инструменты — совокупность различных методологий, основанных на анализе, учете, оценке и прогнозировании, которые учитывают риск-ориентированный подход;

— показатели — системы экономических, финансовых и относительных индикаторов, которые методом статистической оценки исследуются для принятия управленческих решений в области экономической безопасности;

— регулирование — набор управленческих практик, которые применяются в предпринимательской среде для осуществления руководства организацией и принятия рациональных управленческих решений;

— обеспечивающие подсистемы — информационно-правовые и организационно-управленческие базы данных, представляющих собой совокупность регламентирующих и регулирующих документов, напрямую относящихся к деятельности организации [4, с. 53].

Российские ученые в своих научных трудах достаточно четко разделяют подходы к антикризисному управлению на 2 основных направления:

1. Упреждающая (проактивная) деятельность — предусматривает разработку и реализацию целого комплекса управленческих решений и мероприятий, направленных на предупреждение, предотвращение или ликвидацию ущерба для организации в рамках структуры экономической безопасности.

2. Реагирующая деятельность — постоянная и периодическая деятельность по контролю и мониторингу за состоянием и условиями функционирования организации, с целью выявления отклонений, ошибок и нарушений, которые формируют перспективные риски экономической безопасности предприятия [2, с. 63].

Кроме того, в теории антикризисного менеджмента представлены позиции ученых по особенностям реализации антисипативного и антициклического управления. Антисипативное антикризисное управление эффективно в отношении организаций, которые имеют тенденции снижения результативности, но продолжают осуществлять свою рыночную и финансовую деятельность. Антисипативное антикризисное управление не тождественно превентивному менеджменту. Антисипативные управленческие решения, как правило, ориентированы на обеспечение финансовой безопасности, оптимизацию бизнес-процессов и снижение затрат для недопущения убытков и снижения финансовой устойчивости.

Указанные подходы различаются формами воздействия, поскольку в первом случае учитывается перспектива функционирования, что предусматривает планирование и прогнозирование, во втором же случае контроль и мониторинг осуществляются в настоящем времени по факту происходящих событий и появления отклонений от заданных нормативов организации. При этом отмечается, что оба подхода являются чрезвычайно значимыми для эффективного обеспечения экономической безопасности хозяйствующего субъекта, поэтому необходимо ориентироваться на комплексный подход, который предусматривает, как оценку реального состояния экономической безопасности организации, так и прогнозирование ее будущих изменений, с учетом динамики внешней среды.

В рамках антикризисного управления особо значимыми являются подходы к оценке уровня экономической безопасности, которые позволяют сформировать объективные фактические результаты, по которым возможно сделать соответствующий вывод относительно необходимости и срочности реализации риск-ориентированного управления предприятием [5, с. 226]. Комплексная оценка должна проводиться с периодичностью не реже 1-го раза в год. При этом для оперативного реагирования на изменения внешней среды, особенно в актуальных условиях современного рынка, действия антироссийских санкций отдельные параметры целесообразно оценки следует проводить значительно чаще — ежемесячно и ежеквартально. Ключевые подходы к оценке уровня экономической безопасности — индикаторный, ресурсно-функциональный, сравнительный [1, с. 233].

Введение льгот по подоходному налогу со страховых взносов для компаний, занимающихся внедрением и установкой, отечественных решений	• Новые правила, регулирующие условия контрактов в рамках контрактной системы
Инвестиционные проекты	• Совершенствование механизма ГЧП для реализации долгосрочных инфраструктурных проектов и повышения их инвестиционной привлекательности для частных инвесторов
Кредитные каникулы	• Отсрочка/снижение комиссий по кредитам, кредитам малому и среднему бизнесу
Льготные кредиты	• Перезагрузка программы поддержки «ФОТ 3.0»
Запрет на проверку	• С 10 марта по 31 декабря 2022 года вводится мораторий на плановые проверки предприятий среднего и малого бизнеса
Поправки в Налоговый Кодекс РФ	• Продление сроков уплаты налогов
Система быстрых платежей (СПБ)	• Продление программы компенсации малому и среднему бизнесу затрат на использование СПБ при закупках

Рис. 1. Меры государственной поддержки бизнеса [6]

Индикаторный подход представляет собой оценку, реализующуюся на основе сравнительного анализа фактических показателей деятельности предприятия со специально утвержденными индикаторами (нормативными показателями). К таким индикаторам, например в банковской сфере относят коэффициенты монетизации, наличных денег, притока денежных средств по межрегиональным расчетам, неплатежеспособности, кредитования, рентабельность активов, рентабельность собственного капитала.

Для мониторинга экономической безопасности предприятия целесообразно провести горизонтальный и вертикальный анализ статей актива баланса, определить финансовый и операционный леверидж, оценить долю оборотных активов в имуществе, провести факторный анализ ROE, сравнить ликвидность баланса за последние три года, определить риски финансовой и коммерческой деятельности.

Ресурсно-функциональный подход основывается на анализе и оценке использованных предприятием ресурсов по критериям эффективности и рентабельности. При этом ключевыми ресурсами в рамках данного подхода являются информация, капитал, кадры, технологии и оборудование.

Метод сравнения вытекает из второго и базируется на расчете суммы реинвестируемой прибыли, которая необходима для расширенного воспроизводства капитала.

Одним из наиболее часто применяемых подходов оценки экономической безопасности предприятия является индикаторный подход, поскольку расчетно-аналитические данные отражают объективную и точную информацию.

В целом в настоящее время имеют место следующие проблемы бизнеса в Российской Федерации:

- нестабильность политической и экономической ситуации;
- уход иностранных компаний с российского рынка, что приводит к потере рабочих мест для сотрудников;
- растущие издержки на ресурсы;
- проблемы со сроками оплаты;
- неравномерное распределение грузов;
- зависимость от иностранных технологий;
- высокие налоговые нагрузки [4, с. 53].

Государство, в свою очередь, оказывает поддержку компаниям в периоды кризиса, например, через налоговые льготы, финансовую помощь или создание благоприятного инвестиционного климата.

Представим основные меры поддержки бизнеса, которые Правительство России разработало в 2022 году (рис. 1).

Таким образом, в современных условиях российские компании сталкиваются с рядом экономических и политических вызовов, что требует комплексного подхода в рамках антикризисного управления.

Выводы

Деятельность любого субъекта рыночной экономики связана с большим перечнем рисков, которые оказывают прямое влияние на результативность его функционирования. Антикризисное управление — это совокупность процессов защиты всех видов интересов организации, что означает сохранение и рост финансовой устойчивости, от которой зависит долгосрочность ее существования. В настоящее время теория антикризисного управления достаточно развита и включает в себя множество методологий анализа и оценки организации с целью определения ее безопасности в условиях рынка в современных условиях. Вместе с тем, в современных условиях ведения бизнеса, которые связаны с введенными против Российской Федерации санкциями, дальнейшим их увеличением и расширением, а также антикризисными действиями Правительства РФ и Центрального банка РФ по отражению экономической агрессии против нашей страны, нейтрализации экономических вызовов и угроз, антикризисное управление бизнес-структур должно носить комплексный характер, когда внешние инструменты государственного антикризисного регулирования должны гармонично сочетаться с внутренними антикризисными инструментами компании в зависимости от специфики её деятельности и параметров кризисных проявлений.

Литература

1. Адухова А.Х. Антикризисное управление предприятием // Заметки ученого. — 2023. № 5-1. С. 232-234.
2. Осипова С.В., Бурмистрова А.А. Антикризисное управление как элемент системы управления рисками на предприятии // Проблемы развития национальной экономики на современном этапе. Тамбов: Издательский дом «Державинский», 2020. С. 59-65.

3. Свидерская М. А. Антикризисное управление в условиях санкций // World of science 2022. Пенза: Наука и Просвещение (ИП Гуляев Г.Ю.), 2022. С. 33-37.
4. Сорокина С.В., Калиниченко Е.Д. Проблематика антикризисного управления в Российской Федерации и поиск путей по оптимизации управления структуры на предприятиях // Анализ проблем и поиск перспективных научных решений. СПб.: ООО «Международный институт перспективных исследований имени Ломоносова», 2024. С. 52-53.
5. Почивалов А.В. Превентивное антикризисное управление: задачи и инструменты // Предпринимательство, маркетинг и логистика в цифровой экономике. Орёл: Орловский государственный университет имени И.С. Тургенева, 2024. С. 225-232.
6. Меры поддержки бизнеса в условиях санкций // Минэкономразвития России. [Электронный ресурс]. URL: https://economy.gov.ru/material/directions/sanctions_measures/ (дата обращения: 05.02.2025).
7. Ряховская А.Н. Актуальные проблемы реализации государственной экономической политики на современном этапе: антикризисный аспект // Экономика. Налоги. Право. 2024. Т. 17. № 1. С. 106-118.
8. Ряховская А.Н., Кожевина О.В. Проблемы антикризисного управления промышленными предприятиями в условиях санкций // Менеджмент в России и за рубежом. 2024. № 3. С. 43-50.
9. Ряховская А.Н., Кован С.Е. Антикризисное управление: теория и практика. М.: КНОРУС. 2022. 378 с.
10. Ряховская А.Н., Волков Л.В. Развитие антикризисного управления в условиях глобальной трансформации: монография. М.: КНОРУС. 2023. 208 с.

Дата поступления статьи в редакцию: 01.03.2025

Дата принятия статьи в печать: 27.03.2025