

**Климчук С.В., Карпович М.В.  
СТРАТЕГИЯ АНТИКРИЗИСНОГО РАЗВИТИЯ**

УДК 334.716:339.747 (477)

**Актуальность** темы состоит в том, что мировой кризис 2008 года показал несостоятельность современных методов антикризисного управления и отсутствие достаточного количества подготовленных менеджеров, способных в критической ситуации оперативно принимать правильные решения. Анализ научных работ, посвященных антикризисному управлению, показывает, что среди авторов нет единого мнения о понятии «антикризисное управление» и отсутствует единая методика определения кризисного состояния предприятия.

Э.А. Уткин под антикризисным управлением понимает такое управление, «которое нацелено на предотвращение возможных серьезных осложнений в рыночной деятельности предприятия, на обеспечение его стабильного, успешного хозяйствования с ориентацией расширенного воспроизводства на самой современной основе на собственные накопления» [6].

З.А. Авдошина считает, что «антикризисное управление – это совокупность методов, приемов, позволяющих распознавать кризисы, осуществлять их профилактику, преодолевать их негативные последствия, сглаживать течение кризиса» [1].

По мнению М.А. Михаленя «антикризисное управление можно определить как особую целостную комплексную модель превентивного управления, включающую встроенную систему мониторинга внешней и внутренней среды функционирования предприятия в целом и его структурных элементов и своевременного предотвращения рисков в целях нейтрализации или смягчения кризисных ситуаций» [4].

**Цель статьи** состоит в том, чтобы показать необходимость совершенствования методики анализа деятельности предприятия до наступления кризиса и в повышении роли аналитической функции в стратегии антикризисного управления.

**Результатом** является необходимость совершенствования методики анализа деятельности предприятия с позиции стратегического антикризисного управления и разработки системы ключевых *стратегических ориентиров*, представляющих собой основополагающие требования к перспективному развитию предприятия с учетом интересов всех заинтересованных сторон и необходимости оценки состояния внешней и внутренней среды.

Эта система должна быть направлена на обеспечение в аспекте стратегического антикризисного управления (реализации стратегии антикризисного развития):

- соответствия выбранной стратегии параметрам внутренней и внешней среды;
- соответствия организационной структуры параметрам внутренней и внешней среды;
- оптимальной структуры имущества и обязательств;
- оптимального соотношения доходов и расходов;
- оптимального соотношения притоков и оттоков денежных средств.

*Типология кризисов* включает отдельные группы экономических, социальных, организационных, психологических, демографических, экологических, распределяемых таким образом, по структуре отношений в социально-экономической системе, по проблематике ее развития. Причем разные типы кризисов можно представить как цепочку, в которой разрыв одного звена, т. е. появление фактора одного из типов кризиса тянет за собой возникновение факторов других типов [1].

Причины кризиса могут быть как объективными, т.е. связанными с циклическим развитием системы, потребностями в модернизации и реструктуризации производства под воздействием внешних факторов, так и субъективными, отражающими ошибки в управлении, недостатки в организации производства, несовершенство инновационной и инвестиционной политики.

Кризисы возникают при наличии, по крайней мере, двух условий:

1. Факторы, вызывающие организационный кризис, должны воздействовать на всю организацию как целостную систему;
2. Доминирующее в организации мировоззрение оказывается не способным правильно отразить причинно-следственные отношения, порождающие угрозу кризиса, или создает защитный механизм, препятствующий осознанию истинных причин кризиса.

Анализ причин возникновения кризисных процессов в экономике, непосредственно влияющих на финансовую устойчивость предприятий, позволил ученым классифицировать их, по уровню влияния на внешние и внутренние.

К внешним, как правило, относятся те факторы, которые зависят от обстановки в регионе, стране и в мире в целом. К внутренним относятся управленческие, финансово-налоговые, производственные причины, рыночные факторы. На внутренние причины кризиса предприятия можно и нужно воздействовать.

На внешние же факторы предприятие не в силах воздействовать.

Итак, кризис правомерно рассматривать под углом зрения его внутреннего и внешнего проявления. Внешний аспект кризиса заключается в неспособности предприятия мобилизовать необходимый объем оборотных средств для выполнения своих обязательств перед кредиторами - выплаты и обслуживания долга. Внутренний - в отсутствии возможности обеспечить финансово-хозяйственную деятельность фирмы необходимым объемом оборотных средств. Поддержание величины оборотных средств на соответствующем уровне осуществляется за счет денежных и эквивалентных им ресурсов предприятия. Таким образом, в экономическом смысле кризис означает дефицит денежных средств для поддержания текущей хозяйственной (производство) и финансовой (кредиторы) потребностей в оборотных средствах [7]

В чем конкретно проявляется финансовый кризис? В первую очередь в нехватке денежных средств, росте просроченной кредиторской задолженности, падении продаж, потере конкурентных преимуществ и других неблагоприятных факторах. Успех преодоления кризиса зависит от умения ведущих менеджеров предприятия или сторонних консультантов своевременно предпринять адекватные действия по финансовому оздоровлению предприятия, проведению реструктуризации кредиторской задолженности и реорганизации.

В условиях экономического кризиса в Украине финансовые аспекты деятельности предприятия становятся особенно актуальными, поэтому укрепление финансового положения, раннее выявление и предотвращение признаков банкротства является основными предпосылками выживания и постепенного перехода предприятия к уверенному развитию в будущем.

В микроэкономике используется понятие «кризис предприятия». В широком смысле это означает процесс, который ставит под угрозу существование предприятия.

Первопричиной возникновения кризиса на предприятии нередко бывает стратегический кризис. Он выражается в неверно выбранной стратегии, которая может сразу ввергнуть предприятие в кризисную ситуацию. Случается, что стратегия выбрана верно, но тактические ошибки руководства приводят к кризисной ситуации. Фаза тактического (организационно-структурного) кризиса в подавляющем большинстве случаев – первопричина банкротства предприятия. *Организационно-структурный кризис* (как первопричина либо следствие кризиса стратегии), в свою очередь, порождает финансово-экономический кризис. «Вхождение» предприятия в «кризисное поле» с позиции стратегического антикризисного управления начинается уже на стадии кризиса стратегии (как первопричины) либо на стадии организационно-структурного кризиса [4].

Стратегия антикризисного управления включает в себя стратегию недопущения кризиса и стратегию преодоления кризиса.

Антикризисное управление есть некий симбиоз стратегического управления (через реализацию стратегии недопущения кризиса) и оперативного менеджмента (через реализацию стратегии преодоления кризиса).

Под антикризисным управлением обычно понимают управление предприятием в условиях общего кризиса экономики или в преддверии банкротства; оно так же ассоциируется с деятельностью антикризисных управляющих в рамках судебных процедур банкротства. В широком же смысле все управление должно носить антикризисную направленность. Так, например, в своей книге «Справочник кризисного управляющего» профессор Уткин Э.А. писал: «Главное в антикризисном управлении – обеспечение условий, когда финансовые затруднения не могут иметь постоянный стабильный характер. Речи о банкротстве при таком подходе быть не должно, поскольку должен быть налажен управленческий механизм устранения возникающих проблем до того, пока они не приняли необратимый характер» [6].

Некоторые специалисты рассматривают антикризисное управление как комплексный, многоплановый процесс, включающий специальные финансовые процедуры, особый маркетинговый план, чрезвычайные меры по мобилизации персонала.

Антикризисное управление должно быть необходимым элементом любого управления – стратегического, экономического, социального, производственного, экологического, финансового и пр.

По сути, любое управление в определенной мере должно быть антикризисным, а не становится таковым лишь по мере вступления предприятия в полосу кризисного развития. Игнорирование этого положения имеет отрицательные последствия, а его учет способствует безболезненному прохождению кризисных ситуаций.

Эффективность антикризисного управления обуславливается способностью предприятия конструктивно реагировать на изменения, угрожающие ее нормальному функционированию. Эта способность не зависит от того, осуществляется процедура банкротства или возникает лишь ее угроза. И в том, и в другом случае необходимо применение антикризисных решений, совокупность которых и представляет собой антикризисное управление.

Целью антикризисного управления является разработка, и реализация мер, направленных на предотвращение возникновения негативных явлений, приводящих к кризисному состоянию предприятия, обеспечение его финансовой устойчивости и прочного положения на рынке при любых ситуациях. Следует отметить, что на различных этапах развития кризиса, кризисных тенденций и с учетом их последствий для деятельности предприятия цели антикризисного управления могут корректироваться.

Инструменты антикризисного управления приводятся в действие в условиях серьезных изменений во внешней среде (в налоговой системе, инфляции, снижение спроса и др.), приводящих предприятие к банкротству, к кризису. По мнению И. Ансоффа “когда изменение во внешней среде угрожает существованию фирмы, и она находится в жестком цейтноте, это значит, фирма попала в кризисные условия” (И. Ансофф. «Стратегическое управление»).

Банкротство предприятий встречается наиболее часто именно в условиях нестабильной экономики, замедления платежного оборота, обострения конкуренции, недостаточной квалификации менеджеров и затрагивает как само обанкротившееся предприятие, так и его партнеров - поставщиков и кредиторов.

Банкротство проявляется, прежде всего, как несогласованность денежных потоков на макроуровне.

Кризисы различны, и управление ими также может быть различным. Это многообразие проявляется в

управления. Не все средства воздействия дают необходимый эффект в предкризисной или кризисной ситуации.

Суть антикризисного управления выражается в следующих положениях:

- кризисы можно предвидеть, ожидать и вызывать;
- кризисы в определенной мере можно ускорять, предвирать, отодвигать;
- к кризисам можно и необходимо готовиться;
- кризисы можно смягчать;
- управление в условиях кризиса требует особых подходов, специальных знаний, опыта и искусства;
- кризисные процессы могут быть до определенного предела управляемыми;
- управление процессами выхода из кризиса способно ускорять эти процессы и минимизировать их последствия.

Необходимой составной частью процесса управления предприятием является создание аналитической базы (организационно-методического обеспечения), которая создает информационную основу для принятия эффективных антикризисных управленческих решений стратегического уровня. Роль анализа в принятии управленческих решений чрезвычайно велика как для отдельных хозяйствующих субъектов, так и для целых экономик. От того, сколь действенна *аналитическая функция управления*, насколько квалифицированно построен информационный обмен, зависит качество аналитической обработки исходных данных, а, следовательно, качество принятых на их основе конкретных стратегических решений. Анализ финансово-хозяйственной деятельности (экономического состояния) промышленного предприятия в аспекте антикризисного управления представляет собой *финансовый анализ*, когда основной акцент делается на анализе ликвидности и финансовой устойчивости.

Основным недостатком существующей методики определения кризисного состояния предприятия является то, что результатом анализа становится констатация факта наступления кризиса (постфактум).

**Вывод:** Еще раз подчеркнем, что кризис в подавляющем большинстве случаев зарождается на организационном этапе (ошибки в управлении, дезорганизация, неоптимизированные бизнес процессы и т.д.).

Не может быть стратегии, пригодной для всех предприятий, как не существует единого универсального стратегического антикризисного управления. Каждое предприятие в своем роде уникально, поэтому и процесс выработки стратегии для него индивидуален и зависит от позиции предприятия на рынке, динамики его развития и его потенциала, поведения конкурентов, характеристик производимого товара (оказываемых услуг), состояния экономики, предпринимательской среды и многих других факторов. Но есть некоторые основополагающие моменты, которые позволяют говорить об общих принципах антикризисной стратегии, что чрезвычайно важно в условиях экономического кризиса.

#### Источники и литература:

1. Авдошина З. А. Антикризисное управление: сущность, диагностика, методики : [Электронный ресурс] / З. А. Авдошина. – Режим доступа : [http://www.cfin.ru/management/antirecessionary\\_managment.shtml](http://www.cfin.ru/management/antirecessionary_managment.shtml)
2. Бабушкина Е. А. Антикризисное управление : конспект лекций / Е. А. Бабушкина, О. Ю. Бирюкова, Л. С. Верещагина. – М. : Эксмо, 2008. – 160 с.
3. Коротков Э. М. Стратегия и тактика в антикризисном управлении / Э. М. Коротков. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 432 с.
4. Михаленя М. А. Стратегия антикризисного развития предприятия / М. А. Михаленя // Корпоративный менеджмент. – 2009. – № 3. – С. 124-128.
5. Петухов Д. В. Антикризисное управление / Д. В. Петухов. – М. : Изд-во Моск. ин-га экономики, менеджмента и права, 2009. – 122 с.
6. Уткин Э. А. Справочник кризисного управляющего / Э. А. Уткин. – М. : Эксмос, 1998. – 432 с.
7. Шатский Г. Ю. Основные понятия и проблемы антикризисного управления предприятием / Г. Ю. Шатский // Проблемы теории и практики управления. – 2007. – № 4.

Клочкова А. Ю., Ермоленко А. Г.

УДК 338.43

## СОВРЕМЕННЫЕ ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА В УКРАИНЕ

**ВВЕДЕНИЕ.** Агропромышленный комплекс относится к одной из важнейших сфер экономики. Центральным звеном его является сельское хозяйство, основное назначение которого – обеспечение населения качественными продуктами питания, получение сырья для ряда отраслей промышленности, наращивание экспортного продовольственного потенциала.

От состояния дел в сельскохозяйственной отрасли непосредственно зависит экономическая независимость страны, благосостояние ее граждан, здоровье нации, благополучие нынешнего и будущего поколений. Отрасль является одной из важнейших, представленной практически во всех странах, и Украина не является исключением. Удельный вес сельского хозяйства в Украине в структуре ВВП в 2009 году составил 7.2%. Это свидетельствует о значимости сельского хозяйства для экономики Украины.

Актуальность темы исследования заключается в том, что переход Украины на рыночные условия