

## АНТИКРИЗИСНАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ХОЗЯЙСТВУЮЩЕГО СУБЪЕКТА

**В.А. ГУБИН**

*Кубанский государственный  
технологический университет*

*e-mail: gogiz986@mail.ru*

Предложено определение кризиса, как процесса, в котором выделяются стадии потенциального, скрытого, острого преодолемого и острого непреодолимого кризиса. Для каждой из стадий кризиса определены формы и признаки проявления, направленность и состав антикризисных процедур. Сделан вывод об объективной необходимости комплексного характера осуществления антикризисных процедур.

Ключевые слова: экономическая безопасность, стадии кризиса предприятия, направленность и специфика реализации антикризисных процедур

Эффективное функционирование современного промышленного предприятия во многом определяется его способностью своевременно и полноценно реагировать на изменения внешней среды. По объективным и субъективным причинам большинство отечественных товаропроизводителей оказалось в значительной степени не готово к этому. Однако системные теоретические и методологические основы, принципы и методы эффективного антикризисного управления в новых экономических условиях недостаточно разработаны. Практическими результатами отставания теории от существующих условий функционирования является потеря конкурентоспособности, низкая эффективность функционирования и высокий уровень несостоятельности отечественных предприятий. В этом плане несомненный интерес представляет предлагаемый подход к использованию инструментария антикризисного управления для обеспечения экономической безопасности предприятия

Термин кризис прочно вошел в экономическую жизнь современного общества. Под кризисом традиционно принято понимать незапланированный, нежелательный, ограниченный во времени переломный момент (решающая стадия) в последовательности процессов, событий и действий, который в состоянии существенно помешать или даже сделать невозможным функционирование системы<sup>1</sup>.

По внутреннему содержанию кризис - это революционный взрыв, нарушающий эволюционное развитие системы и способствующий ее переходу в новое более совершенное качество. Так как темпы генезиса различных систем значительно отличаются, то степень их ускорения также отлична. В одном случае динамика событийного ряда функционирования системы, развивающейся в эволюционном режиме, может существенно превышать динамику такого же ряда другой системы, для которой такой режим функционирования уже рассматривается, как революционный. Все это говорит об очевидной относительности понятия кризис.

В функциональном плане кризис имеет двойственную природу, одновременно разрушая и созидая, формируя предпосылки и подготавливая условия для дальнейшего развития предприятия<sup>2</sup>.

В крайней форме своего проявления кризис не возникает неожиданно, а является результатом развития определенных процессов, инициированных как внешней рыночной средой, так и самим хозяйствующим субъектом. В этом плане с позиции антикризисного управления центральным представляется определение кризиса в широком смысле.

В широком смысле под кризисом следует понимать перманентный процесс развития конфликта организации с внешней средой, обусловленного столкновением их противоречивых интересов.

Индикатором глубины конфликта выступает показатель достаточности оборотных средств или платежеспособности предприятия.

<sup>1</sup> Родионова Н.В. Антикризисный менеджмент. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001 - С.25.

<sup>2</sup> Крутик А.Б., Муравьев А.И. Антикризисный менеджмент. - СПб: Питер, 2001. - С.14

Когда денежных средств достаточно, то кризис носит неявные формы. Если же налицо факт недостаточности денежных средств предприятия для погашения его текущей хозяйственной и финансовой потребности, то кризис переходит в явную или острую фазу. Сообразно этому предлагается выделять такие стадии развития кризисной ситуации как потенциальный кризис, скрытый кризис, острый преодолимый кризис и острый непреодолимый кризис. Для каждой из указанных стадий кризиса свойственны свои формы проявления, признаки начала и завершения.

Представляется, что для каждой стадии кризиса свойственна своя направленность и специфика реализации антикризисных процедур. Так, если на ранних стадиях кризиса (потенциальный и скрытый) речь идет о недопущении конфликта, на стадии острого преодолимого кризиса о разрешение конфликта через удовлетворение взаимных интересов сторон, то на стадии острого непреодолимого кризиса разрешение конфликта обеспечивается посредством подавления интересов предприятия, не обеспечившего удовлетворение претензий кредиторов и объявленного несостоятельным. Совокупность форм, методов и процедур, применяемых для предотвращения и (или) разрешения конфликта предприятия с внешней средой, составляет основу антикризисного управления.

Антикризисные процедуры на стадии потенциального кризиса ориентированы на предвидение и профилактику кризисных ситуаций на предприятии. Они реализуются с момента создания хозяйствующего субъекта и включают в себя, прежде всего, определение элементов и сфер активации кризиса. По отношению к предприятию, всю совокупность элементов активации кризиса можно разделить на экзогенную и эндогенную составляющие. Экзогенные элементы активации объединяют в себе основные потенциальные источники кризиса, находящиеся во внешней по отношению к предприятию среде. Эндогенные элементы представлены основными факторами внутренней среды самого предприятия. Воздействие представленных элементов осуществляется по определенным направлениям или сферам активации. В рамках каждой из сфер активации существуют свои источники активации кризиса.

Следующей составляющей антикризисных процедур на стадии потенциального кризиса является определение механизма активации кризиса по линии: отклонения в сфере активации (источники активации) – отклонения объемных показателей деятельности предприятия - отклонения показателей эффективности функционирования предприятия - неплатежеспособности предприятия. При этом речь идет, в первую очередь, об отклонениях, амплитуда которых существенно превышает среднюю величину и имеет тенденцию к нарастанию. В условиях потенциального кризиса имеются реальные возможности для проведения таких рассчитанных на длительную перспективу антикризисных процедур, как:

- диверсификация деятельности;
- пополнение оборотных средств за счет увеличения уставного капитала;
- изменение организационной структуры предприятия, подготовка нового командного состава, переподготовка кадров и их психологическая переориентация;
- поиск оптимальной модели развития, выявление потенциальных партнеров;
- реанимация, реабилитация и перепрофилирование существующих видов производств, изменение видов деятельности;
- проведение активного маркетинга, формирование банка данных о рыночной конъюнктуре, изучение и завоевание новых рынков сбыта, формирование собственной сбытовой базы;
- обновление ассортимента, максимальное повышение объемов производства перспективных видов продукции и обеспечение их заказами;
- сокращение ресурсо- и трудоемкости производства;
- обеспечение деятельности нематериальными активами (лицензиями, патентами);
- налаживание управленческого и финансового учета.

Направленность антикризисных процедур на стадии скрытого кризиса предприятия состоит в своевременном распознавании и предупреждении кризисных тенденций функционирования. Сообразно указанной направленности в состав данных процедур входят две составляющие: оценка вероятности банкротства предприятия и разработка мероприятий, минимизирующих эту вероятность.

О вероятности банкротства с достаточно высокой степенью условности может свидетельствовать ряд количественных показателей. Вся совокупность показателей, используемых для ко-



личественного распознавания нарастания угрозы несостоятельности, может быть сгруппирована в ряд контуров. Первый контур характеризуется кумулятивным нарастанием отрицательной динамики показателей деятельности предприятия. К симптомам кризиса обычно относят снижение прибыльности, сокращение доли рынка компании и потерю ею ликвидности. Показатели второго контура позволяют более объективно отслеживать негативные тенденции в деятельности предприятия. К числу подобного рода показателей относится ряд объемных и структурных финансовых индикаторов чистого денежного потока, структуры капитала предприятия, состава финансовых обязательств предприятия по срочности их погашения, состава активов предприятия, состава текущих затрат предприятия, уровня концентрации финансовых операций в зоне повышенного риска, а также коэффициент прогноза банкротства и цена предприятия. На практике формирование кризисной ситуации на предприятии является результатом одновременного воздействия целой гаммы факторов. Поэтому более объективно об угрозе несостоятельности позволяет судить мультипликативные показатели, характеризующие совокупное влияние указанных факторов. Именно эти показатели могут быть объединены в третий контур оценки вероятности банкротства. Четвертый контур представлен показателями структуры баланса: коэффициентом текущей ликвидности коэффициентом обеспеченности собственными средствами, коэффициентом восстановления платежеспособности, коэффициентом утраты платежеспособности.

Точная, всеобъемлющая, своевременная диагностика состояния хозяйствующего субъекта служит основой для разработки и реализации ком-плекса мероприятий, направленных на преодоление негативных тенденций развития предприятия и разработку программы его стабильного развития. Эта задача решается, прежде всего, за счет консолидации усилий менеджмента на сокращение затрат, избавление от избыточных активов и усиление контроля за движением денежных средств. Все эти мероприятия являются неотъемлемыми атрибутами вводимого на предприятии режима жесткой экономии<sup>3</sup>. Одновременно проводится комплекс мер по реструктуризации дебиторской задолженности. Безусловно, для каждого конкретного предприятия имеются свои приоритеты в части состава и очередности проведения данных мероприятий. Одной из наиболее перспективных форм комплексного регламентирования указанных мероприятий является постоянно актуализируемый план финансового оздоровления предприятия<sup>4</sup>.

Несвоевременное выявление признаков кризиса, а также непринятие должных мер по его предотвращению, могут привести к переходу предприятия на следующую, более глубокую и явную стадию - стадию острого преодолимого кризиса. Внешним признаком этой стадии кризиса является недостаточность денежных средств предприятия для покрытия его текущей хозяйственной и финансовой потребности. Непогашение в течение более 3-х месяцев обязательств может послужить основанием для подачи кредиторами заявления о признании предприятия-должника банкротом и открытия дела о банкротстве, что может привести к ликвидации предприятия. Для того, чтобы этого не случилось, предприятию необходимо в сжатые сроки осуществить чрезвычайные мероприятия по решению проблем с кредиторами. К числу неотложных антикризисных процедур, реализуемых предприятием на стадии острого преодолимого кризиса, следует отнести: досудебную санацию, оперативные меры по увеличению денежной наличности, реструктуризацию кредиторской задолженности, чрезвычайные организационные мероприятия. Исключительно ограниченные сроки реализации этих процедур определяют тот момент, что осуществляются они практически в параллельном режиме, хотя приоритет при этом должен отдаваться тем из них, которые являются по своим последствиям для предприятия наименее пагубными.

Санация — процедура оказания финансовой помощи предприятию-должнику его собственниками, кредиторами или другими заинтересованными лицами в размере, достаточном для погашения денежных обязательств и восстановления его платежеспособности. Санация предусматривает возможность (но не обязанность) принятия на себя должником или иными лицами обязательств в пользу лиц, предоставивших финансовую помощь. Данные обязательства могут касаться следующих позиций: замена руководителя (ведущих менеджеров) организации; изменение состава совета директоров и состава учредителей; изменение производственной и организационной структуры; изменение

<sup>3</sup> Попов Р.А. Антикризисное управление. -М.:Высшая школа, 2003.-С.17.

<sup>4</sup> Шепеленко Г.И. Антикризисное управление производством и персоналом. – Ростов-на-Дону, Издательский центр «Март», 2002. – С. 62.

договорных отношений; реорганизация; замена обслуживающего банка; покупка нового оборудования у определенных производителей.

Традиционными направлениями работ по переводу активов в денежную форму являются: продажа краткосрочных финансовых вложений; продажа дебиторской задолженности; продажа запасов готовой продукции; продажа избыточных производственных запасов; продажа инвестиций (деинвестирование); продажа нерентабельных производств и объектов непромышленной сферы.

Под реструктуризацией кредиторской задолженности понимается комплекс мероприятий, направленных на сокращение обязательств предприятия за счет: отсрочки и рассрочки платежей; отсупного; зачета взаимных платежных требований; переформирования задолженности в вексельные обязательства; уступки кредитором под обеспечение долга; продажи долговых обязательств; перевода краткосрочных обязательств в долгосрочные; погашения задолженности имуществом и имущественными правами; погашения задолженности посредством передачи кредитору готовой продукции (услуг); отказа от исполнения обязательств; списания задолженности.

Если должник оказался не в состоянии самостоятельно решить возникшие у него проблемы платежеспособности, то на помощь ему могут прийти уполномоченные независимые специалисты, осуществляющие антикризисные процедуры уже в рамках рассматриваемого арбитражным судом дела о несостоятельности. Арбитражный режим предусматривает разрешение взаимных претензий в бизнесе, когда окончательное решение принимает независимый эксперт (арбитр). В условиях острого преодолимого кризиса в таком режиме осуществляются антикризисные процедуры наблюдения, мирового соглашения, финансового оздоровления и внешнего управления.

Если в результате осуществления всех антикризисных процедур предприятие не решило имеющиеся у него финансовые проблемы, то решением арбитражного суда оно признается банкротом и вступает в стадию острого непреодолимого кризиса. В рамках этой стадии к должнику применяется процедура конкурсного производства, направленная на продажу должника и соразмерное удовлетворение требований кредиторов за счет вырученных средств.

Стабильная работа современного предприятия в значительной степени обеспечивается за счет своевременной реализации антикризисных процедур, применяемых для предотвращения и (или) разрешения конфликтов с внешней средой. Данный конфликт носит перманентный характер и проходит в своем развитии стадии потенциального, скрытого, острого преодолимого и непреодолимого кризиса. Для каждой стадии кризиса свойственна своя парадигма антикризисного управления. Предлагаемые подходы и положения могут использоваться в практической деятельности современных промышленных предприятий при проектировании производственных систем, выборе и реализации стратегий и планов развития, реструктуризации бизнеса, предотвращении негативных тенденций и ликвидации кризисных состояний, выявления угроз и опасностей, оценки возможностей и источников стабилизации функционирования предприятия, оценки эффективности использования имеющегося потенциала.

## **ANTI-RECESSIONARY COMPONENT OF THE ECONOMIC SAFETY OF THE MANAGING SUBJECT**

**V.A.GUBIN**

*The Kuban state technological university*

*e-mail: gogi 1986@mail.ru*

Crisis definition, as process in which stages of the potential, latent, sharp surmountable and sharp insuperable crisis are allocated is offered. For each of crisis stages forms and display signs, an orientation and structure of anti-recessionary procedures are defined. The conclusion is drawn on objective necessity of complex character of realisation of anti-recessionary procedures.

Keywords: economic safety, stages of crisis of the enterprise, an orientation and specificity of realisation of anti-recessionary procedures