

# ФОРМИРОВАНИЕ МЕХАНИЗМА АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ МАЛОГО БИЗНЕСА В НОВЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ УСЛОВИЯХ

**А.В. Родионов**

д-р экон. наук, профессор,

зав. кафедрой производственного менеджмента

ГОУ ВО ЛНР «Луганский государственный университет имени Владимира Даля»

**С.В. Костенко**

аспирант,

ассистент кафедры информатики и программной инженерии,

ГОУ ВО ЛНР «Луганский государственный университет имени Владимира Даля»

(Луганск, Луганская Народная Республика)

*В статье рассмотрено содержание механизма антикризисного управления на предприятиях малого бизнеса в условиях глобализации, внешних экономических и иных санкций, нестабильности внешней и внутренней среды предприятий, высокой конкуренции и маркетинговых технологий, ориентированных, прежде всего, на потребителя продукции и услуг. Для сохранения стабильности и финансовой устойчивости предприятия малого бизнеса должны формировать и реализовывать эффективный механизм антикризисного управления, направленный на: предупреждение возникновения кризисных ситуаций; полное восстановление финансовых ресурсов в случае наступления финансовых трудностей; эффективное устранение негативных последствий кризисных ситуаций и обеспечение и повышение его финансовой устойчивости на основе создания системы его адаптации к негативным факторам внешней и внутренней среды.*

*Ключевые слова:* новые экономические условия, механизм антикризисного управления, антикризисные стратегии, малый бизнес.

## Введение

В последние годы предприятия малого бизнеса Луганской Народной Республики оказались в новых, отличных от прежних, экономических условиях, которые характеризуются отсутствием открытого товарно-сырьевого рынка, отсутствием доступа на конкурентные сырьевые и финансовые рынки, ограниченностью покупательной способности потребителя, политической и экономической нестабильностью, наличием проблем в социальной сфере. В таких условиях функционирования предприятий малого бизнеса проявления кризисных явлений закономерны. В связи с этим необходим поиск адекватных и действенных механизмов и инструментов антикризисного управления предприятиями [1].

Цель данной статьи – показать способы формирования механизма антикризисного управления на предприятиях малого бизнеса.

Как известно, в мире практически не существует организаций, которые не имели бы экономических и финансовых проблем, ведущих к банкротству, и не нуждались бы в антикризисных управленческих стратегиях. В современных условиях важно понимать, что уровень сформированности механизмов и инструментов антикризисного управления, напря-

мую влияет на успешное и динамичное развитие предприятий. В связи с этим, проблемы формирования механизмов антикризисного управления вызвали и вызывают повышенный интерес многих ученых. Обратимся к результатам некоторых исследований в рассматриваемой области, опубликованным за последние три года.

Например, в монографии проф. А.Н. Ряховской и ее коллег, посвященной антикризисному бизнес-регулированию, подчеркивается, что «современное экономическое развитие предполагает трансформацию антикризисного управления в антикризисное бизнес-регулирование – совокупность систем антикризисного управления на мега-, макро-, мезо- и микроуровнях, каждая из которых имеет свои цели и функции, использует собственные инструменты и методы воздействия» в целях сохранения бизнеса и предотвращения кризисных ситуаций» [2].

Другая монография, подготовленная также под редакцией А.Н. Ряховской, посвящена вопросам разработки модели развития неплатежеспособных предприятий, в отношении которых введены процедуры, применяемые в делах о банкротстве в соответствии с законодательством о несостоятельности (в данном случае речь идет об арбитражном управ-

лении). В ней предлагаются меры по совершенствованию механизма проведения анализа финансово-экономического состояния должников, а также методология обоснования возможных путей развития неплатежеспособных предприятий [3].

В монографии О.Ю. Дягель об аналитических процедурах антикризисного управления исследованы вариативность задач финансового анализа, качество аналитических методов при реализации процедур банкротства, а также альтернативные методы анализа финансовой несостоятельности [4].

Особый интерес для исследователей в области антикризисного управления на корпоративном уровне представляет научная работа А.З. Бобылевой, предложившей финансово-экономический инструмент установления *объективного банкротства*. Ею «определены составляющие экспресс-анализа, основанного на выявлении признаков, вытекающих непосредственно из определения объективного банкротства, и углубленного (расширенного) анализа, раскрывающего финансово-экономические, организационные, управленческие, инвестиционные причины его наступления; выделены агрегированные блоки факторов для выявления признаков объективного банкротства; предложен алгоритм установления момента наступления несостоятельности и уточнения величины субсидиарной ответственности контролирующих должника лиц, который предполагает уход от чисто бухгалтерского подхода, комплексный учет реальных условий деятельности должника, размера его обязательств и рыночной стоимости имущества» [5].

В новой монографии А.Н. Ряховской, Л.В. Волкова и их коллег, посвященной развитию механизма антикризисного управления на предприятиях в условиях глобальной трансформации, сформулированы предложения по развитию инструментов антикризисного управления (в том числе нацеленных на управление кризисообразующими сделками предприятий и совершенствование механизма привлечения контролирующих должника лиц к ответственности), обоснована необходимость изменения концепции экономического потенциала предприятий и совершенствования процессов и инструментов их реструктуризации, а также обоснованы предложения по цифровой трансформации предприятий в качестве инструмента антикризисного управления [6].

Как видим, в научных работах, опубликованных в 2019–2021 гг., как и в работах, выпущенных в свет 20–25 лет назад, по-прежнему речь идет о совершенствовании механизма антикризисного управления, в том числе в части выявления и устранения причин возникновения кризисных ситуаций. Для этого необходимо выявить в кризисном поле наиболее опасные зоны, сделав оценку внешней и внутренней среды развития предприятия. Эмпирическая информация для реализации этих процедур механизма антикризисного управления должна быть точной и актуальной, так как от этого зависит объективность оценки современного состояния и перспектив развития предприятия [7].

Своевременная диагностика финансового состояния предприятия – это важнейший блок механизма антикризисного управления и важный этап в формировании корпоративной антикризисной стратегии, так как только после оценки финансового состояния предприятия возникает возможность определения целей его функционирования и развития с учетом потребностей потребителя. Ошибки на данном этапе в итоге могут обернуться для предприятия полным банкротством [8].

Л.О. Лигоненко при изучении данной проблемы выявила основные причины, по которым предприятие попадает в кризисную ситуацию, и разделила их на две группы:

- внешние – это причины, не зависящие от самого предприятия и на которые оно практически не может повлиять; причины, связанные с внешней экономической и политической ситуацией в стране, в регионе, на рынках продукции, капитала и труда;
- внутренние – причины, возникающие внутри предприятия, например, большие запасы нереализуемой продукции, ошибки в договорах на поставку товара или же несвоевременная оплата при поставке товара и др. [9].

Авторы вышеупомянутой монографии «Антикризисное бизнес-регулирование» относят к внутренним причинам попадания субъектов малого бизнеса к кризисную ситуацию, необоснованную стратегию развития, неэффективную систему мотиваций и контроля, «закрытость к новым идеям, а также продолжение выполнения непродуктивной работы, выпуска устаревшей продукции, снижения ее потребительских качеств и другие негативные проявления, которые в конечном итоге приводят к спаду объемов производства и реализации продукции, неустойчивости бизнеса, и как результат – к ликвидации организации либо реорганизации в структурное подразделение другого юридического лица» [2, с. 176].

В любом случае нужно понимать, что внутренние факторы усиливают внешние.

Правильно сформированный механизм антикризисного управления является важным условием успешного функционирования и развития предприятия.

Джефф Сазерленд, программист, консультант множества компаний и один из разработчиков методологии Scrum (командная работа) рассматривал и предлагал различные подходы к управлению, способствующие успешному развитию предприятий. Он считал, что «виной банкротства большинства предприятий является каскадный (линейный) принцип работы: первое, что делают разработчики – это выясняют пожелания заказчика, затем пытаются понять и реализовать его пожелания. Для этого составляются графики, которые показывают, как разрабатывается сначала одна фаза и последовательно переходит в другую. Соответственно, данный подход приводит к возникновению огромного количества документации. Очень много времени и труда тратится на то, чтобы предусмотреть все мельчай-

шие детали, не допустить сбоев и продвигаться согласно графику» [10, с. 18–19].

Как показывает практика, подобные подходы в большинстве случаев обречены на провал. В условиях повышенной конкуренции, постоянно меняющихся внешней и внутренней среды, предприятия малого бизнеса часто сталкиваются с проблемами различного уровня сложности. Для эффективного управления любыми организациями, в том числе и малыми предприятиями, во избежание банкротства важно сформировать адекватный внешним и внутренним условиям функционирования и развития предприятия механизм антикризисного управления, который наряду с производственными технологиями будет включать в себя научно-практический инструментарий (цели, задачи, концепции, принципы, методы, рычаги) и поддерживающие подсистемы (кадровая, учетно-аналитическая, информационная, проектная, организационно-правовая). Кроме того, необходимо разработать адекватную антикризисную стратегию, которая не противоречила бы общей стратегии развития предприятия.

### Результаты исследования

Стратегии антикризисного управления реализуются с помощью комплексов, которые взаимосвязаны и постоянно адаптируются к меняющимся условиям организационных, экономических, политических и других антикризисных мероприятий, направленных на обеспечение устойчивой и продуктивной хозяйственной деятельности. Такие комплексы мероприятий и являются основой антикризисного управления.

Первостепенным в системе антикризисного управления является разработка антикризисного стратегического плана. План должен быть представлен в виде комплекса антикризисных мер, которые будут применяться для предупреждения кризисных ситуаций и преодоления последствий кризиса с сохранением нормальной эффективности предприятия. Основные элементы механизма анти-

кризисного управления предприятий представлены на рисунке.

Когда выявлена причина кризиса на предприятии, необходимо применить основные элементы антикризисного управления. К ним относятся: работа с персоналом, регулярная диагностика финансового состояния предприятия, изменение кредитных условий на более лояльные, снижение затрат, увеличение объема продаж, включение в оборот ранее неиспользованных ресурсов, реорганизация предприятия.

Существует четыре основные технологии, применяемые при предупреждении банкротства предприятий малого бизнеса:

- подход активных быстросредействующих изменений;
- технология интерцессии (взаимодействия);
- обязательное организационное развитие предприятия;
- метод иерархического логического умножения.

Подход быстрой реструктуризации применяется при серьезных временных ограничениях, что свойственно небольшим предприятиям. Такая ситуация формируется при наличии некоторых преобладающих аспектов кризиса. Этот подход разумно применять, если необходимо устранить кризисную ситуацию на предприятии в короткие сроки.

Вторую технологию рекомендуется применять в ситуации, когда нужно решить большой поток задач с точно определенными условиями. Эта технология эффективна только в том случае, если работники предприятия будут принимать активное участие в процессе происходящих модификаций.

Третья технология обязательного организационного развития применима для решения проблемы, не имеющей четко установленных задач. В этом случае используют систему человеческих отношений и их взаимодействие между собой, а определяющим фактором при этом является активное участие персонала в процессе модификации предприятия.



Основные элементы механизма антикризисного управления предприятиями малого бизнеса

Четвертая технология часто используется и не только на предприятиях малого бизнеса. «Суть данной технологии в том, что при потенциально нечетко сформулированной антикризисной стратегии предприятия, есть возможность точно определить наиболее актуальную цель и, таким образом, направить максимум усилий для ее достижения» [11].

Как было сказано выше, важнейшим этапом формирования антикризисной стратегии и важнейшим элементом механизма антикризисного управления является диагностика банкротства, которая основана в большинстве случаев на оценке вероятности банкротства по показателям финансового состояния предприятия. В этой области существует большое количество подходов, но сложность здесь заключается в выборе адекватной для предприятия малого бизнеса методики, так как здесь учитывается и отрасль, к которой оно принадлежит, и система учета, и еще множество особенностей малого бизнеса.

Например, в своей работе Е.И. Алексашкина и В.Л. Василёнок предлагают использовать для диагностики банкротства предприятия систему У. Бивера, который «предлагал проанализировать совокупность экономических показателей для диагностирования банкротства» [12, с. 78] и ряд других подходов к оценке вероятности банкротства. Однако, понятно, что эти подходы годятся для крупного и среднего бизнеса, что актуализирует необходимость поиска качественных методик оценки вероятности банкротства предприятий малого бизнеса.

На основе изучения и систематизации основных положений работ исследователей в области антикризисного управления предприятиями малого бизнеса можно дать следующее определение механизма антикризисного управления предприятиями малого бизнеса – это совокупность специально подобранных и разработанных технологий и мероприятий, направленных на: предупреждение возникновения кризисных ситуаций; полное восстановление финансовых ресурсов в случае наступления финансовых трудностей; эффективное устранение негативных последствий кризисных ситуаций, повышение финансовой устойчивости предприятий на основе создания системы его адаптации к негативным факторам внешней и внутренней среды.

### Вывод

В статье рассмотрены основные элементы механизма антикризисного управления предприятиями малого бизнеса в новых экономических условиях, дано определение механизма антикризисного управления предприятиями малого бизнеса и выделены наиболее важные для настоящих условий их функционирования и развития элементы механиз-

ма, связанные с формированием антикризисной стратегии и оценкой вероятности банкротства.

### Литература

1. Алборова М.В. Особенности управления предприятиями малого бизнеса / В сборнике: Экономика, управление, финансы // Материалы VII Международ. науч. конф. (г. Краснодар, февраль 2017 г.). Краснодар: Издательство «Новация», 2017. С. 94–97.

2. Антикризисное бизнес-регулирование: монография. 2-е изд., перераб. и доп. / под ред. проф. А.Н. Ряховской. М.: Магистр: Инфра-М, 2019. 304 с.

3. Банкротство и финансовое оздоровление субъектов экономики: монография / под редакцией А.Н. Ряховской. М.: Юрайт, 2019. 153 с.

4. Дягель О.Ю. Аналитические процедуры антикризисного управления: монография. Красноярск: Сибирский Федеральный университет, 2020. 268 с.

5. Бобылева А.З., Львова О.А. Финансово-экономический инструментарий выявления признаков объективного банкротства // Актуальные проблемы экономики и права. 2020. Т. 14, № 1. С. 22–39.

6. Ряховская А.Н., Волков Л.В. [и др.] Развитие антикризисного управления в условиях глобальной трансформации: монография. М.: КноРус, 2021. 209 с.

7. Богачев В.Ф., Бузановский С.С., Рогов С.В., Сергеев Д.В. Промышленность России. Антикризисные стратегии предприятий / Под общ. ред. Д.Н. Филиппова. СПб.: Корвус, 1996. 351 с.

8. Грязнова А.Г., Федотова М.А., Маринюк А.Н., Уткин Э.А. Антикризисный менеджмент: учебник / Под редакцией А.Г. Грязновой. М.: Издательство «ЭКМОС», 1999. 366 с.

9. Лигоненко Л.О. Антикризисное управление предприятием: учебник. Киев.: Вид-во Киев. нац. торг.-экон. ун-т, 2005. 824 с.

10. Джефф Сазерленд Scrum. Революционный метод управления проектами. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. 288 с. URL: [https://media.75.ru/gossluzhba/documents/56009/sazerlend\\_d\\_scrum\\_revolucionnyiyi\\_me-a4.pdf](https://media.75.ru/gossluzhba/documents/56009/sazerlend_d_scrum_revolucionnyiyi_me-a4.pdf) (дата обращения: 19.12.2021).

11. Шкапова О.В. Особенности антикризисного управления предприятиями малого бизнеса / В сборнике: Проблемы и перспективы экономики и управления // Материалы IV Междунар. науч. конф. (г. Санкт-Петербург, декабрь 2015 г.). СПб.: Свое издательство, 2015. С. 163–166.

12. Алексашкина Е.И., Василёнок В.Л., Негреева В.В. Антикризисное управление на предприятии: учеб. пособие. СПб.: Университет ИТМО, 2015. 92 с.