

С. С. КУРАКСИНА., В. А. ПРЯНИЧНИКОВА

ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЙНЫЕ АСПЕКТЫ АНТИКРИЗИСНОГО МЕНЕДЖМЕНТА В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Ключевые слова: антикризисное управление, антикризисный менеджмент, комплексность, сельскохозяйственное предприятие, система, эффективность.

Аннотация. В данной статье дается сравнительная характеристика определения антикризисного управления, предлагается система антикризисного управления предприятием.

В настоящее время словосочетания «антикризисное управление» или «антикризисный менеджмент», по сути, являющиеся синонимами, все чаще употребляются учеными и практиками. Однако до сих пор существуют разногласия в толковании данного понятия.

В частности, западноевропейскими специалистами антикризисный менеджмент определяется как «деятельность, необходимая для преодоления состояния, угрожающего существованию предприятия, при котором основным вопросом становится выживание». Данная деятельность характеризуется «повышением интенсивности применения средств и методов на предприятии, необходимых для преодоления угрожающей существованию предприятия ситуации» [5, с. 34]. При этом, по мнению Неухольда (Neuhold H.), происходит перенос всего внимания на сиюминутные, краткосрочные проблемы, одновременно связанные с проведением жестких и быстрых решающих мероприятий.

Отечественные экономисты трактуют это понятие по-разному. Например, В. И. Кошкин и С. Г. Беляев утверждают, что «антикризисное управление – совокупность форм и методов реализации антикризисных процедур применительно к конкретному предприятию-должнику» [4, с. 59].

Грязнова А. Г., в свою очередь, говорит, что «антикризисный менеджмент – такая система управления предприятием, которая имеет комплексный, системный характер и направлена на предотвращение или устранение неблагоприятных для бизнеса явлений посредством использования всего потенциала современного менеджмента, разработки и реализации на предприятии социальной программы, имеющей стратегический характер, позволяющей устранить временные затруднения, сохранить и преумножить рыночные позиции при любых обстоятельствах, при опоре в основном на собственные ресурсы» [1, с. 231].

По мнению Короткова Э. М., «антикризисное управление – это управление, в котором поставлено определенным образом предвидение опасности кризиса, анализ его симптомов, мер по снижению отрицательных последствий кризиса и использования его факторов для последующего развития» [2, с. 54].

Точка зрения Крыжановского В. Г. такова, что антикризисный менеджмент – это:

- предварительная диагностика причин возникновения кризисной ситуации на предприятии;
- анализ внешней среды и потенциала конкурентных преимуществ предприятия для выбора стратегии его развития;
- бизнес-планирование повышения конкурентных преимуществ и финансового оздоровления предприятия;
- разработка процедур финансового оздоровления предприятия и системы контроля за их реализацией [3, с. 332].

С каждым из приведенных определений можно поспорить. В частности, мы не можем согласиться с мнением Кошкина В. И. и Беляева С. Г. в том, что антикризисное управление может применяться только к предприятию-должнику. Расхождения с Грязновой А. Г. в том, что, по нашему мнению, предприятие должно опираться не только на собственные ресурсы.

Коротков Э. М. в своем определении не учитывает меры по предупреждению кризиса. В. Г. Крыжановский, как и В. И. Кошкин с С. Г. Беляевым, говорит о кризисной ситуации. В этой связи мы склоняемся к тому, чтобы ввести краткое определение антикризисного управления. Оно основывается на определении Короткова Э. М., дополняя его.

Антикризисное управление – это целенаправленное воздействие на предприятие с целью недопущения кризиса, а в случае возникновения кризиса с целью его локализации за определенный (не бесконечный) период времени.

Также отечественные экономисты расходятся во мнении относительно момента начала антикризисного управления. Так Э. М. Коротков считает, что процесс антикризисного управления должен начинаться после инициализации процедуры банкротства [4, с. 21]. Однако мы придерживаемся точки зрения В. Г. Крыжановского, а также В. И. Кошкина и С. Г. Беляева, что антикризисное управление должно начинаться до инициализации процедуры банкротства с целью ее недопущения [3, с. 36].

Среди отечественных авторов нет единства и по методам антикризисного управления. Например, А. Г. Грязнова считает, что одним из инструментов антикризисного управления является декомпозиция. Однако от этого, на наш взгляд, страдает полнота и объем применяемых процедур [1 с. 90].

Едиственное, в чем сходятся все авторы, – это системность и комплексность применяемых процедур. В частности, об этом говорит А. Г. Грязнова, Э. М. Коротков, а также В. Г. Крыжановский. Мы полностью согласны с таким подходом, поскольку именно он позволяет анализировать применимость методов антикризисного управления в зависимости от причин и возможных последствий управленческих мероприятий.

Для борьбы с кризисами существует антикризисное управление. Система антикризисного управления включает в себя шесть основных элементов: объект управления, субъект управления, концепция антикризисного управления, антикризисная кадровая стратегия и политика, функциональная подсистема и методы работы с кадрами в режиме антикризисного управления. Создание системы антикризисного управления преследует две главные цели:

- предотвращение и снижение риска возникновения кризиса в организации;
- снижение отрицательных последствий кризисной ситуации и возможно быстрая их ликвидация.

Достижение этих целей требует постоянного сбора, обработки и анализа информации, на основе которой разрабатываются и осуществляются антикризисные мероприятия.

Понятие антикризисного менеджмента включает в себя и временные характеристики. Во-первых, это определение содержит все задачи по разработке и проведению мероприятий, которые ведут к ослаблению, преодолению и т. д. кризисного процесса, что характеризует антикризисный менеджмент в узком смысле, и, во-вторых, к этому необходимо добавить еще профилактику и терапию кризиса, и это будет понятием антикризисного менеджмента в широком смысле.

Подобное определение обуславливает задачи руководства и характеризует действия в рамках острого кризиса как реактивный антикризисный менеджмент и задачи профилактики кризисов как превентивный (предупреждающий) антикризисный менеджмент или антиципативный (опережающий) антикризисный менеджмент.

Антикризисное управление фирмой начинается с момента выбора ее миссии, т. е. с ответа на вопрос: «Что делать?» На всех последующих этапах развития фирмы внимание ее руководства должно быть сосредоточено на своевременном «улавливании» сигналов, свидетельствующих о возможном ухудшении положения фирмы, ее конкурентного статуса. Для этого необходимо построить систему, позволяющую сочетать количественный и качественный анализ сигналов об угрозе приближения кризисного состояния, т. е. существенного снижения конкурентного статуса фирмы.

Тактические решения, в отличие от стратегических, принимаются на основе более полной и точной информации, отражающей актуальное (по состоянию на данный момент) состояние производственной системы. Однако времени для коренной перестройки деятельности фирмы с целью предотвращения кризиса либо очень мало, либо нет совсем. Речь в этом случае идет либо о чрезвычайных мерах по недопущению кризиса, которые еще возможно реализовать в короткий период, либо о мерах, направленных на выход из кризиса, который уже наступил.

Эффективность антикризисного управления во многом зависит от радикально направленных действий арбитражного управляющего, который назначается арбитражным судом и которому передаются функции внешнего управления имуществом должника. Основанием для назначения внешнего управления имуществом должника является наличие реальной возможности восстановить платежеспособность предприятия-должника с целью продолжения его деятельности путем реализации части его имущества и осуществления других организационных и экономических мероприятий.

Важно подчеркнуть, что антикризисное управление может и должно быть эффективным. Для этого важно заниматься различными сторонами процесса. Управлять следует [1, с. 21]:

- активами (пассивами) предприятия;
- этапами бизнес-процесса (сбыт, производство, снабжение, учет);
- программами защиты имущества и безопасности бизнеса;
- кадрами (включая вопросы формирования кадровой политики, социальные вопросы, отношения с профсоюзами);

- программами построения отношений с акционерами, партнерами, органами государственной власти;
- программами информационной поддержки (включая доведение до сведения трудового коллектива информации о планах, методах и принципах управления, а также доведение социальнозначимых аспектов деятельности до широкой общественности).

Деятельность по антикризисному управлению крупными сельскохозяйственными объектами в различных своих модификациях, несомненно, будет способствовать сохранению и развитию сельскохозяйственного потенциала страны.

В странах, находящихся на ранних стадиях экономического развития, большинство населения живет и работает в деревне, а на сельское хозяйство приходится значительная доля национального дохода, иногда самая большая, но производительность труда в сельском хозяйстве остается на низком уровне. Процесс экономического роста сопровождается переходом труда в другие отрасли экономики, создающие условия для роста производительности труда у работников, остающихся в сельском хозяйстве, а также для роста несельскохозяйственного сектора, при этом доля сельского хозяйства в растущем национальном доходе уменьшается. На более поздних стадиях развития наибольшим сектором по количеству занятых становится сфера услуг, которая обгоняет по этому показателю промышленность.

Однако многие развивающиеся страны и некоторые страны с централизованно планируемой экономикой на собственном опыте убедились, что пренебрежительное отношение к сельскому хозяйству, в частности выразившееся в поддержании относительно низких цен на продукцию сельского хозяйства по отношению к продуктам других секторов, ставит под угрозу весь процесс экономического развития.

Вклад сельского хозяйства в развитие состоит не только в том, что в нем высвобождается рабочая сила: быстрый рост сельскохозяйственного производства позволяет обеспечить растущее городское население дополнительным количеством продуктов питания по более низким ценам. Это особенно важно в тех случаях, когда потребление продуктов питания на душу населения первоначально находится на низком уровне, а население растет быстро, что характерно для большинства развивающихся стран. Рост фермерских доходов, который становится возможным благодаря более высокой производительности труда, способствует расширению рынка сбыта ресурсов для сельского хозяйства, а также рынка сбыта потребительских товаров, производимых в промышленном секторе. Экспорт сельскохозяйственной продукции приносит иностранную валюту, которая может быть исполь-

зована для покупки товаров производственного назначения, нужных для развития промышленности.

В странах с рыночной экономикой роль сельского хозяйства может быть различной. Эффективная система производства продовольствия продолжает вносить вклад в экономику в целом. Но сельское хозяйство является уже относительно небольшим сектором экономики. Производительность труда в этом секторе высокая, что позволяет легко обеспечить несельскохозяйственное население продуктами питания, несмотря на то, что количество занятых в сельском хозяйстве относительно невелико. Хотя продолжается отток рабочей силы из сельского хозяйства в другие отрасли, вклад этого процесса в экономический рост уже невелик.

Внутренние и внешние международные рынки сельскохозяйственной продукции обычно характеризуются перепроизводством. Избыточную сельскохозяйственную продукцию часто можно продать только по более низким ценам. Сельскохозяйственный сектор должен пройти сложный процесс перестройки, все более трудный в настоящее время вследствие общеэкономических проблем.

Спорным, на наш взгляд, является определение: кризисным считается состояние предприятия, когда с каждым последующим годом его функционирования ухудшаются показатели финансовой деятельности, т. е. их ухудшение приняло устойчивый характер. Ведь предприятие не всегда считается кризисным только по финансовой деятельности, существует и производственная, хозяйственная и управленческая зоны.

Однако из-за недостаточного экономического, научного обоснования, поспешности перевода на рыночные отношения привели к негативным последствиям:

- сокращению поголовья животных;
- снижению посевных площадей сельхозкультур и многолетних насаждений – садов и виноградников, что привело к снижению объемов производства, реализации продукции, к ухудшению экономического и финансового состояния, убыточности отрасли.

Руководители сельскохозяйственных предприятий и главы фермерских хозяйств поддерживают идею организации рынка подержанной сельскохозяйственной техники, ее разделяют и все руководители ремонтно-технических предприятий, специалисты органов управления АПК.

Обусловлено это тем, что появилась необходимость и реальные предпосылки к организации рынка подержанной сельскохозяйственной техники.

Во-первых, у сельских товаропроизводителей скопилось много старых, не нужных им машин, агрегатов, узлов, деталей, которые они готовы продать на тех или иных условиях.

Во-вторых, постепенно улучшается экономическое положение сельских товаропроизводителей. Однако их расслоение по экономическому положению остается, возможно, оно даже усилится в будущем. В связи с этим высокорентабельные предприятия, агрофирмы, кооперативы станут чаще приобретать новые машины и после относительно непродолжительной эксплуатации будут продавать их менее экономически состоятельным хозяйствам, которые еще более изношенные машины продадут ремонтным предприятиям или другим, менее рентабельным сельским товаропроизводителям, и т. д.

В-третьих, многие предприятия по ремонту техники заинтересованы в ее приобретении с целью восстановления и последующей продажи. Таким образом, станет более активно, чем сейчас, функционировать рынок новых машин (первичный) и развиваться рынок подержанной техники (вторичный).

Рынок подержанной сельскохозяйственной техники представляет собой совокупность участников сделок, их функций, связей и отношений по поводу продвижения такой техники от первичного к конечному ее владельцу, а также по поводу ее технического сервиса.

Эти тенденции повлияют и на ситуацию на рынке услуг по техническому содержанию новой и подержанной техники. Произойдут структурные сдвиги в объеме спроса на технику различных возрастных групп, изменится число посредников, возрастут производственные мощности, а значит, улучшится организация и технология ремонта, увеличится число сделок купли-продажи техники и услуг, изменятся их формы и условия совершения этих сделок.

Бесспорным является наивысшая эффективность этой формы хозяйствования, а значит, и их живучесть на перспективу.

Таким образом, как показал анализ различных точек зрения, антикризисное управление – это система мер по недопущению краха предприятия в условиях рыночной экономики, подверженной различным перепадам.

Таким образом, на наш взгляд, определение «антикризисное управление» можно сформулировать так: антикризисное управление предприятием на основе моделирования системных преобразований выступает как сознательная целенаправленная деятельность по дестабилизации системы с целью выбора рациональной и эффективной траектории развития, позволяющая избежать стихийной трансформации системы и длительной непредсказуемой дестабилизации.

Таким образом, на наш взгляд, исходными установками являются следующие принципы:

- адаптивность рассматривается как возобновляемый (и, соответственно, исчерпаемый и ограниченный) ресурс;
- потенциал роста рассматривается как возобновляемый ресурс (исчерпаемый и ограниченный);
- снижение адаптивности одновременно означает сужение адаптационного поля организации.

Все это находит отображение в разрабатываемой концепции финансового, производственного и кадрового оздоровления, в соответствии с которой финансовая, маркетинговая, техническая и инвестиционная программы позволяют повысить финансовое благополучие предприятия.

Для обеспечения возможности выживания и процветания предприятия, по нашему мнению, необходимо максимально сблизить скоростные режимы и гармонизировать направления изменений внутри компании и в ее внешнем окружении, и это является главным в решении вопроса антикризисного управления.

На основании вышесказанного можно сделать вывод, что выход из кризиса связан с устранением причин, вызвавших его, а сам процесс планирования этого выхода можно назвать стратегией и тактикой в антикризисном управлении.

ЛИТЕРАТУРА

1. Антикризисный менеджмент / Под редакцией проф. Грязновой А. Г. М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ». Издательство ЭКМОС, 1999. 368 с.
2. Антикризисное управление: Учебник / Под ред. Э. М. Короткова. М.: ИНФРА-М, 2000. 432 с.
3. Антикризисное управление: Учеб.пособие для технических вузов / В. Г. Крыжановский, В. И. Лапенков, В. И. Лютер и др.; под ред. Э. С. Минаева и В. П. Панагушина. М.: «Издательство ПРИОР», 1998. 432 с.
4. Блинова У. Методологические основы мониторинга в системе антикризисного менеджмента // Проблемы теории и практики управления. 2006. № 11. С. 87–98.
5. Скрынник Е. Технико-технологическая модернизация сельского хозяйства – важнейшая задача государственной агропродовольственной политики / Е. Скрынник // Экономика сельского хозяйства России. 2010. № 1. С. 18–40.

**MAIN CONCEPTUAL ASPECTS OF ANTI-CRISIS
MANAGEMENT IN AGRICULTURAL
ENTERPRISES ACTIVITIES**

***Keywords:** anti-crisis management, complexity, agricultural enterprise, system, efficiency.*

***Annotation.** Article provides comparative characteristics of definition of anti-crisis management, it proposes system of anti-crisis management companies, as well as its efficiency.*

КУРАКСИНА СВЕТЛАНА САВЕЛЬЕВНА – старший преподаватель кафедры «Экономика» Комратского Государственного Университета, Республика Молдова, г. Комрат. (ngiei_kiya@mail.ru).

KURAKSINA SVETLANA SAVELIEVNA – senior lecturer of the chair «Economics», Komrat State University, Rep. Molodova, Komrat, (ngiei_kiya@mail.ru).

ПРЯНИЧНИКОВА ВАЛЕРИЯ АНДРЕЕВНА – аспирант кафедры «Экономика и статистика», Нижегородский государственный инженерно-экономический институт, Россия, Княгинино, (ngiei_kiya@mail.ru).

PRYANICHNIKOVA VALERIA ANDREEVNA – post-graduate student of the chair «Economics and statistics», Nizhny Novgorod State Engineering and Economic Institute, Russia, Knyaginino, (ngiei_kiya@mail.ru).
