

УДК 336.67

Методика антикризисного анализа и пути ее совершенствования

КУПРИЯНОВА ЛЮДМИЛА МИХАЙЛОВНА,*канд. экон. наук, доцент кафедры «Экономический анализ» Финансового университета при Правительстве Российской Федерации***E-mail:** KuprianovaLM@yandex.ru

Аннотация. Статья посвящена проблемам антикризисного управления, связанным с возникновением и развитием кризисных явлений. Анализ трудов ученых позволил установить подходы, связанные с ресурсной теорией и концепцией динамических способностей применительно к российским организациям, требующие дополнительных исследований. Стратегия антикризисного управления выполняет важную функцию по стабилизации финансово-экономического состояния организации в условиях кризиса, поэтому должна подвергаться постоянному совершенствованию, учитывать влияние внешних и внутренних факторов на развитие бизнеса, быть ориентирована на реализацию мероприятий по предупреждению и преодолению кризисов, ликвидации их последствий и недопущению кризисов в планируемой перспективе. Рекомендуется использовать возможности профессиональных компетенций антикризисного директора организации при принятии антикризисных решений.

Ключевые слова: ожидаемый доход, вероятность риска, уровень риска, кризис, финансовый кризис, антикризисное управление, стратегия антикризисного управления, последствия кризиса, мониторинг кризисных ситуаций, антикризисный консультант, антикризисный директор.

Crisis Analysis and Methodology the Ways of its Improvement

KUPRIYANOVA LYUDMILA MIKHAYLOVNA,*PhD in Economics, Associate Professor of Department of economic analysis the Finance University under the Government of the Russian Federation***E-mail:** KuprianovaLM@yandex.ru

Abstract. The article is devoted to the problems of crisis management, related to the emergence and development of the crisis. Analysis of the works of scientists revealed approaches associated with resource theory and the concept of dynamic abilities in relation to Russian organizations that require additional research. Crisis management strategy has an important role to stabilize the financial and economic state of the Organization in crisis, therefore, must be subject to continuous improvement, take into account the impact of external and internal factors on the development of business should focus on the implementation of measures to prevent and overcome crises and prevent crises in the future. It is recommended that you use the professional competencies of the anti-crisis Director for anti-crisis solutions.

Keywords: the expected income, risk, risk, crisis, financial crisis, crisis management, crisis management strategies, monitoring the effects of the crisis, crisis, crisis, crisis consultant Director.

Современная экономическая ситуация в России ухудшается — цены на нефть падают, курс рубля снижается. Аналитики прогнозируют влияние затяжной рецессии на экономический спад в 2015 г. Динамика основных социально-экономических показателей — индикаторов России (инфляция, реструктуризация банковского сектора и др.) указывает на наличие скрытых признаков предстоящего финансового кризиса. Неготовность российских предприятий противостоять возможному финансовому кризису приведет к тому, что многие из них могут оказаться в тяжелом финансовом положении (рост неплатежеспособности, снижение финансовой независимости, банкротство). Возникает обоснованная необходимость в принятии своевременных управленческих антикризисных решений, ориентированных на обеспечение финансовой устойчивости, повышение конкурентоспособности и снижение негативных последствий возможного финансово-экономического кризиса [1].

Стратегия антикризисного управления, выполняющая важную функцию по стабилизации финансово-экономического состояния организации в условиях кризиса, должна подвергаться постоянному совершенствованию, поскольку под влиянием факторов может происходить изменение экономической системы и ее взаимосвязей.

Недостаточная теоретическая обоснованность методик антикризисного анализа и слабая проработанность многих вопросов, связанных с их совершенствованием применительно к российской специфике, определяют актуальность исследования.

Проблемы теории и практики антикризисного управления представлены в трудах российских ученых: С.Г. Беляева, В.А. Барина, А.П. Градова, А.Г. Грязновой, И.Б. Гуськова, В.М. Давыдова, Э.А. Уткина, В.И. Кошкина, В.К. Потемкина, а также отражены в работах известных зарубежных исследователей: Норберта Тома, Сиббила Загса и Йоханнеса Рюэгг-Штюрма. Это позволило обобщить, систематизировать, логически увязать концептуальные и теоретические подходы авторов к исследуемой проблеме. Анализ трудов ученых позволил установить подходы, связанные с ресурсной теорией и концепцией динамических способностей применительно к российским организациям, требующим дополнительных исследований.

Кризисная ситуация как переломный момент в функционировании любой системы, в процессе которого она подвергается воздействию извне и изнутри, требует качественно нового

реагирования со стороны самой системы. Возможность возникновения кризиса определяется рисковым развитием. В условиях развития рыночной экономики перед организациями возникает проблема, связанная с преодолением кризисных ситуаций и способностью своевременно урегулировать неэффективные решения или устранять негативные последствия во избежание банкротства. Специфика кризисов такова, что они как регулярные, закономерно повторяющиеся этапы циклического развития любой системы требуют антикризисного управления для стабильного развития экономического объекта (организации, региона, страны) [2, 3].

Антикризисное управление как постоянно осуществляемый комплекс мероприятий по анализу и оценке потенциальных кризисов, разработке планов антикризисных действий, выявлению признаков кризисов, реализации планов мероприятий по их предупреждению и преодолению, ликвидации последствий и недопущению в планируемой перспективе [4, 5] решает следующие задачи [6].

- По стадиям развития кризиса (распознавание кризисной ситуации, предотвращение кризиса, обеспечение непрерывной деятельности, выход из кризиса, устранение последствий).
- По направлениям применяемых антикризисных мер (организационные, методологические, социально-психологические, конфликтологические, правовые).
- По технологиям управления (создание информационной базы, выработка стратегии организации, детальный анализ кризиса, разработка антикризисных управленческих решений).
- По применяемому инструментарию (маркетинг, санация или реструктуризация, инвестиционная/антикризисная политика, селекция кадров, управление конфликтными ситуациями).

При антикризисном управлении необходимо быстро реагировать на возникающие проблемы и активно действовать по преодолению кризисного состояния, а также, и это важно, — прогнозировать наступление кризисных моментов [7].

В зависимости от ситуации, в которой находится организация, процесс антикризисного управления в общей системе управления изменяется, вектор управления ориентирован на выполнение функций, отвечающих на вопрос: что необходимо сделать, чтобы успешно управлять в процессе кризиса и при наличии его последствий? Выделяются основные шесть функций:

Сравнение основных параметров антикризисного управления и управления стабильными системами

Параметры	Стабильные системы	Кризисные системы
Цели управления	Повышение эффективности деятельности	Минимизация отрицательных последствий кризиса
Ограничения (уровень)	Ресурсные (мягкий)	Временные (жесткий)
Внешняя среда	Благоприятная	Неблагоприятная
Внутренняя среда	Стабильная	Множество острых конфликтов
Планируемый результат	Возрастание эффективности	Переход в стабильное состояние

- предкризисное управление;
- управление в условиях кризиса;
- управление процессами выхода из кризиса;
- стабилизация неустойчивых ситуаций;
- минимизация потерь и упущенных возможностей;
- регулирование времени принятия и исполнения принятых решений.

Значительным фактором эффективности антикризисного управления является система мониторинга кризисных ситуаций. Это специально организованные действия по определению вероятности и реальности наступления кризиса, которые позволяют своевременно обнаружить и распознать кризисную ситуацию.

При неустойчивом состоянии применяются меры по противодействию развитию кризисной ситуации — антикризисное регулирование. Дальнейшее развитие организации может происходить в двух направлениях:

- 1) выход из кризиса и стабильное развитие;
- 2) возрастание уровня кризисных явлений.

При этом доля антикризисных процессов составляет примерно 50%.

В случае кризисной ситуации антикризисное управление ориентировано на обеспечение непрерывной деятельности организации, смягчение или устранение негативных последствий. На такой стадии доля антикризисного управления возрастет практически до 100%.

Антикризисное управление может быть опережающим (стремление в предотвращении надвигающегося кризиса) и реактивным (устранение негативных последствий кризисной ситуации).

Основная задача опережающего антикризисного управления заключается в мониторинге изменения факторов внешней и внутренней среды, оценке их

влияния на состояние организации и своевременной диагностике предкризисных ситуаций организации [1, 2].

Диагностика становится процедурой, состоящей из нескольких этапов, предусматривающей принятие промежуточных решений и связанной с такими понятиями, как «прибыль», «анализ», «прогнозирование», «принятие решений».

В теории и практике исследований сформировалось множество методов диагностики кризисного состояния и вероятностей банкротства. Все методы различают по области применения, составу показателей, точности диагностирования и т.д. Методы диагностики кризисного состояния можно классифицировать по определенным принципам, например:

- по степени формализации подходов (количественные, качественные и комбинированные методы);
- по характеру зависимости результативного показателя и факторных признаков (детерминированные и стохастические);
- по составу критериев (одно- и многокритериальные);
- по степени участия судебных органов;
- выбору приемов и технологии антикризисного управления и составлению программ выхода из кризиса;
- реализации комплекса мер, направленных на вывод организации из кризисного положения.

Антикризисное управление имеет специфические особенности, характеризующиеся основными параметрами управления стабильными и кризисными системами (см. таблицу).

Антикризисное управление как целостная система основана на характерных базовых принципах управления [4]:

- *постоянной готовности реагирования* (постоянная готовность к потенциально возможным кризисным ситуациям);
- *превентивности действий* (диагностика кризисных процессов организации на ранней стадии «слабых сигналов»);
- *срочности реагирования* (минимизация времени реагирования для предотвращения кризисных явлений или устранения их последствий);
- *адекватности реагирования* (сопоставление уровня затрат по нейтрализации угрозы с уровнем самой угрозы);
- *комплексности принимаемых решений* (комплексная природа антикризисных мероприятий);
- *альтернативности действий* (эффективность управленческого решения, направленного на преодоление кризисного процесса, возрастает, если выбор осуществляется из максимально возможной совокупности альтернативных решений);
- *адаптивности управления* (гибкость процесса антикризисного управления);
- *приоритетности использования внутренних ресурсов* (использование внутренних финансовых ресурсов организации для преодоления кризиса);
- *оптимальности внешней санации* (выбор оптимальной структуры внешней санации).

Представленные принципы дают эффективные результаты труда в рамках реализации антикризисной стабилизационной программы, которая включает в себя комплекс мероприятий, направленных на *восстановление платежеспособности* организации и ее *финансовой устойчивости*, а также на *обеспечение финансового равновесия* в длительном периоде.

Современное состояние направления в теории устойчивости ориентировано на исследование качественных свойств и устойчивости динамических моделей с распространенными параметрами (метод Ляпунова), основанных на локализации предельных множеств с помощью вспомогательных обобщенных функций и обобщенных функционалов [8].

Условия, при которых система будет обеспечивать устойчивое финансовое положение и отражать эффективность антикризисной стабилизационной программы, характеризуются функцией состояния организации $S(F_1, F_2, \dots, F_n)$, где F_i — параметры системы, отражающие отдельные факторы кризиса. Эффективность реализации комплекса мероприятий можно охарактеризовать изменениями параметров системы F_i . Тогда изменение состояния

организации будет выражаться через приращение функции ΔS :

$$\Delta S(F_1, F_2, \dots, F_n) = S(F'_1, F'_2, \dots, F'_n) - f(F_1, F_2, \dots, F_n), \quad (1)$$

где $S(F_1, F_2, \dots, F_n)$ и $S(F'_1, F'_2, \dots, F'_n)$ — состояние организации до и после принятия антикризисной программы.

Учитывая, что при принятии управленческих решений важную роль играет временная составляющая, уравнение (1) разделим на изменение времени Δt и представим следующим образом:

$$\frac{dS}{dt} = \lim_{\Delta t \rightarrow 0} \frac{\Delta S}{\Delta t}. \quad (2)$$

Вычисляя полную производную $\frac{dS}{dt}$, получим:

$$\frac{dS}{dt} = \frac{\partial S}{\partial F_1} \frac{\partial F_1}{\partial t} + \frac{\partial S}{\partial F_2} \frac{\partial F_2}{\partial t} + \dots + \frac{\partial S}{\partial F_i} \frac{\partial F_i}{\partial t}. \quad (3)$$

Основываясь на разработанном методе функций Ляпунова¹, который применяется для исследования устойчивости различных систем, выражение (3) можно переписать в виде скалярного произведения двух векторов [8]:

$$\frac{dS}{dt} = \left(\text{grad } S, \frac{dF}{dt} \right), \quad (4)$$

где $\text{grad } S = \left(\frac{\partial S}{\partial F_1}, \frac{\partial S}{\partial F_2}, \dots, \frac{\partial S}{\partial F_i} \right)$ — функция, по-

казывающая степень зависимости состояния организации от факторов кризиса;

$$\frac{dF}{dt} = \left(\frac{\partial F_1}{\partial t}, \frac{\partial F_2}{\partial t}, \dots, \frac{\partial F_i}{\partial t} \right) — \text{ скорость изменения отдельного фактора.}$$

¹ Функция Ляпунова представляет собой скалярную функцию, заданную на фазовом пространстве системы, с помощью которой можно доказать устойчивость положения равновесия. Метод функций Ляпунова применяется для исследования устойчивости различных дифференциальных уравнений и систем.

Полученные выражения позволяют выделять основные факторы, существенно воздействующие на кризисную систему, и их динамику.

Для перехода кризисной системы необходимо выполнение следующих условий:

$$\frac{dS}{dt} \leq 0. \quad (5)$$

Этому выражению будут удовлетворять два условия:

1) снижение значения $\text{grad } S$, т.е. снижение существенности кризисных факторов на состояние организации;

2) $\frac{dF}{dt} < 0$ — затухающий характер влияния кри-

зисных факторов.

В случае двухфакторной модели переход организации к устойчивому состоянию можно изобразить фазовой кривой (см. рисунок).

Для определения эффективности антикризисной программы, обозначенной E , необходимо иметь информацию о суммарных ресурсах $\text{£}R$, которые будут затрачены для перехода организации из первоначального в конечное состояние. Таким образом, эффективность антикризисной программы будет выражаться в виде:

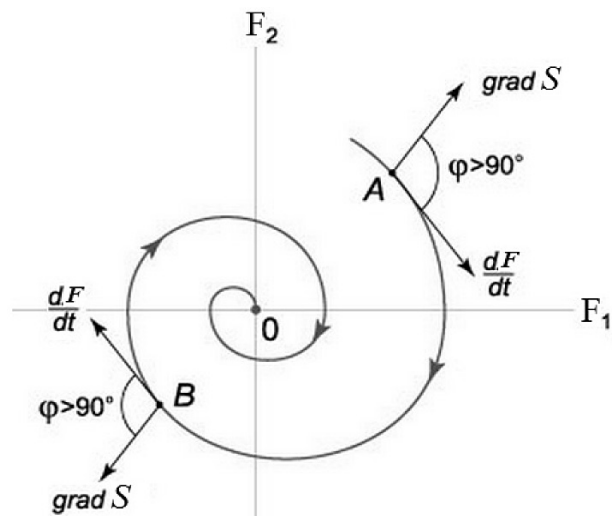
$$E = \frac{\Delta S(F_1, F_2, \dots, F_n)}{\text{£}R}. \quad (6)$$

Если суммарные затраченные ресурсы будут выражаться в виде израсходованных денежных средств, то эффективность антикризисной программы будет выражаться в полезном эффекте, приходящемся на 1 рубль затраченных средств [10, 11].

Размер потерь организации в условиях неопределенности представляет собой цену риска. Величина успеха (дополнительная прибыль) представляет собой плату за риск. Риск проявляется в процессе реализации продукции (работ, услуг) и выступает одним из конечных результатов бизнеса.

Практика менеджмента использует характеристики риска по следующим параметрам:

- по размеру ущерба или ожидаемого дополнительного дохода в риск-ситуации;
- по степени вероятности или свершения риск-события, оцениваемого в пределах значения от 0 до 1 границы вероятности;



Фазовая кривая для двух факторов (F_1 и F_2) — переход организации в устойчивое состояние (в точке В организация более устойчива, чем в точке А)

Источник: [9].

- по уровню риска, определяя отношение величины ущерба к затратам по реализации риск-решений по значению от 0 до 1, выше которого риск не оправдан;

- по степени риска, характеризуя величины риска и его вероятность (высокая, средняя, низкая, нулевая степень);

- по приемлемости риска, оценивая вероятность потерь и то, что потери не превысят определенный уровень; это характеризуется вероятностью риска, находящегося в пределах нормативного уровня (стандарта) в той сфере деятельности, в которой недопустимы превышения без правовых нарушений.

Результаты деятельности организации, выводы об уровне экономической эффективности отражают компетентность руководства и качество управленческих решений [12, 13]. Значительную помощь в реализации антикризисной стратегии могут оказать специалисты-менеджеры со стороны, внешние консультанты. Этому может поспособствовать замена руководителей организации или привлечение новых управляющих, ранее работавших в других организациях, деятельность которых не ассоциируется с прошлой стратегией. Механизм антикризисного управления может быть эффективен только в том случае, если он базируется на объективных закономерностях организации, которые проявляются во взаимодействии с элементами производственного процесса, с внешней средой в производственно-хозяйственной и социальной среде.

Анализируя причины, вызвавшие кризис организации, менеджеры изучают все результаты состояния организации на момент кризиса, определяют вектор внимания — на чем следует сосредоточиться. Оценивая конкурентные позиции, они проводят анализ качества товара, финансового положения, оценивают технические возможности, продолжительность товарного цикла. Самый удобный способ оценки стратегического положения организации — анализ ее сильных и слабых сторон, возможностей и угроз, своевременные выводы о целесообразности стратегических изменений.

Эффективность текущей стратегии должна быть ориентирована на определение места организации среди конкурентов, границы конкуренции, группы реальных и потенциальных потребителей продукции, а также функциональные стратегии в производстве, маркетинге, финансах и кадрах. Ответственность за эффективность антикризисной программы возлагается на руководителя организации.

Руководство организацией разрабатывает и принимает антикризисные решения, использует возможности антикризисного консалтинга, предоставляемого экспертами. Используется возможность привлечения антикризисного директора на время кризиса — стороннего менеджера [14]. Основываясь на профессиональных компетенциях и основных качествах антикризисного директора (решительность, оперативность, целеустремленность), его наделяют полномочиями руководства организацией.

Возможности антикризисного управления под контролем кредиторов обычно используются коммерческими банками. Такое антикризисное управление основано на возникновении реальной угрозы невыплаты задолженности по своим обязательствам и банкротства организации. При этом организация может обладать потенциалом восстановления платежеспособности при предоставлении отсрочки платежа со стороны банка, и кредитор заинтересован в привлечении стороннего антикризисного консультанта. В коммерческих банках могут действовать собственные подразделения, осуществляющие антикризисное управление.

Политика по предотвращению кризисов, базирующаяся на рыночной дисциплине и усиленном контроле за банками, безусловно, уменьшит риски. Такой подход будет способствовать идентификации растущих проблем и своевременному применению корректирующих мер. Профессиональная компетентность и информированность, более сильные

институты и более эффективные инструменты политики способствуют урегулированию кризисов.

Важно подчеркнуть, что антикризисное управление может и должно быть эффективным. Для этого необходимо управлять активами и пассивами организации, этапами бизнес-процесса (сбыт, производство, снабжение, учет), программами защиты имущества и безопасности бизнеса, формированием кадровой политики, решением социальных вопросов, программами информационной поддержки бизнеса. От менеджмента требуются знания в области диагностики банкротства, оценки финансового положения организации и перспектив ее функционирования. Такое антикризисное управление, совмещающее финансовую и социальную функции, должно быть ориентировано на инновации на уровне отдельно взятой организации (новые виды продуктов); на процессные инновации, охватывающие новые технологии, новые материалы и компоненты, применяемые в технологическом процессе; на институциональные инновации как новые формы организации и управления в производстве и сбыте.

Истинная роль антикризисного управления должна проявляться в реализации коммерчески перспективных инвестиционных проектов на основе имеющихся конкурентных преимуществ организации и получение прибыли в кратчайшие сроки. Поэтому антикризисный управляющий должен грамотно оценить экономическую эффективность начатых инвестиционных проектов, которые еще можно реализовать; продумать схемы финансирования этих проектов. Такой человек должен быть специалистом по инвестиционному анализу и финансированию или суметь создать команду таких специалистов.

Литература

1. Куприянова Л.М. Экономическое развитие России: роль несырьевого сектора // Инновационное развитие экономики. 2014. № 4 (21). С. 68–69.
2. Антикризисное управление. Теория и практика / под ред. В.Я. Захарова. М.: ЮНИТИ-Дана, 2009.
3. Сычева Н.В. Диагностика кризисного состояния предприятия как оценка масштабности кризиса // Молодой ученый. 2011. № 9. С. 108–111.
4. Бланк И.А. Антикризисное финансовое управление предприятием. М.: Эльга, 2006.
5. Куприянова Л.М., Петрусевич Т.В. Анализ денежных потоков и их влияние на результа-



- ты деятельности организации // Экономика. Бизнес. Банки. 2014. Т. 3. С. 112–128.
6. Кован С.Е., Мокрова Л.П., Ряховская А.Н. Теория антикризисного управления предприятием: учеб. пособие. М.: КНОРУС, 2009.
 7. Бухгалтерский учет в условиях антикризисного управления: учеб. пособие / под ред. В.Э. Керимова. М.: Дашков и К, 2013.
 8. Шестаков А.А. Обобщенный прямой метод Ляпунова для систем с распределенными параметрами. М.: УРСС, 2007.
 9. URL: <http://www.math24.ru/method-of-lyapunov-functions.html>.
 10. Марчева И.А. Антикризисное управление: учебно-методическое пособие. Нижний Новгород: Изд-во ННГУ. 2012.
 11. Егорычев И.Г., Крюков А.Ф. Анализ методик прогнозирования кризисной ситуации коммерческих организаций с использованием финансовых индикаторов // Менеджмент в России и за рубежом. 2001.
 12. № 2. URL: <http://dis.ru/library/detail.php?ID=22789>.
 13. Куприянова Л.М., Болдырев А.Н. Модели построения отчета о финансовых результатах в России и международной практике // Экономика. Бизнес. Банки. 2014. Т. 3. С. 177–195.
 14. Куприянова Л.М., Осипова И.В. Общеметодологические основы формирования и анализа бухгалтерского баланса // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2014. № 8 (67). С. 59–63.
 15. Brown D.R., Harvey D. An experimental approach to organization development. Pearson Prentice Hall. 2006.
 5. Blank I.A. Crisis financial management business. M.: ELGA, 2006. 364p.
 5. Kupriyanova L.M., Petrusevich T.V. Analysis of cash flows and their impact on the performance of the organization. [Antikrizisnoe finansovoe upravlenie predpriyatiem] // Economy. Business. Banks. 2014. Т. 3. S. 112–128.
 6. Cowan S.E., Mokrova L.P., Ryakhovskaya A.N. Theory of crisis management in the enterprise: a training manual. [Teoriya antikrizisnogo upravleniya predpriyatiem: uchebnoe posobie]. M.: KNORUS. 2009. P.160.
 7. Accounting in the context of crisis management: study guide. [Bukhgalterskiy uchets v usloviyakh antikrizisnogo upravleniya: uchebnoe posobie] / ed. Kerimova V.E.M. Dashkov and K°. 2013. P.234.
 8. Shestakov A.A. Generalized direct Lyapunov method for systems with distributed parameters. [Obobshchennyy pryamoy metod Lyapunova dlya sistem s raspredelennymi parametrami]. M.: URSS. 2007.
 9. URL: <http://www.math24.ru/method-of-lyapunov-functions.html>.
 10. Marceva I.A. Crisis management: training manual. [Antikrizisnoe upravlenie: uchebno-metodicheskoe posobie]. NNGU. 2012. P.134.
 11. Egorychev I.G., Kryukov A.F. Analysis techniques to predict the crisis, businesses using financial indicators. [Analiz metodik prognozirovaniya krizisnoy situatsii kommercheskikh organizatsiy s ispol'zovaniem finansovykh indikatorov] // Management in Russia and abroad. 2001. № 2.
 12. URL: <http://dis.ru/library/detail.php?ID=22789>.
 13. Kupriyanova L.M., Boldyrev A.N. Build a report Model on the performance of Russian and international practice. [Modeli postroeniya otcheta o finansovykh rezul'tatakh v Rossii i mezhdunarodnoy praktike] // Economy. Business. Banks. 2014. Т. 3. p. 177–195.
 14. Kupriyanova L.M., Osipova I.V. General methodological bases of formation and analysis of balance sheet. [Obshchemetodologicheskie osnovy formirovaniya i analiza bukhgalterskogo balansa. Aktual'nye problemy gumanitarnykh i estestvennykh nauk] // Actual problems of Arts and Sciences. 2014. № 8 (67). P. 59–63.
 15. Brown D.R., Harvey D. An experimental approach to organization development. Pearson Prentice Hall. 2006.

References

1. Kupriyanova L.M. Economic development of Russia role of non-primary sector. [Ekonomicheskoe razvitie Rossii: rol nesyr'evogo sektora] // An innovative development of the economy. 2014. № 4 (21). P. 68–69.
2. Crisis management. Theory and practice. [Antikrizisnoe upravlenie. Teoriya i praktika] / ed. V. Zakharova. M.: UNITI-Dana, 2009
3. Sychova N.V. Diagnostics of enterprise crisis as the magnitude of the crisis [Diagnostika krizisnogo sostoyaniya predpriyatiya kak otsenka masshtabnosti krizisa] // Young scientist. 2011. № 9. pp. 108–111.

