

УДК 339.97:334.716

*Л. А. Баландина*

ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве РФ», Москва,  
e-mail: balandina.la@mail.ru

*Н. М. Малюгина*

ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве РФ», Москва,  
e-mail: nmalyugina@rambler.ru

*Р. И. Полякова*

ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве РФ», Москва,  
e-mail: polyakovar@yandex.ru

## **ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ В КОММУНИКАЦИОННОЙ СРЕДЕ**

**Ключевые слова:** антикризисное управление, производство, экономическое поведение, реструктуризация, бюджетные ограничения, деятельность, предприятие, бизнес, менеджмент, рынок.

В статье рассмотрены подходы к формированию системы антикризисного управления в коммуникационной среде. Установлено, что проблемы, связанные с антикризисным управлением, обусловлены в значительной степени сложностью и неоднозначностью этого понятия, наличием и переплетением многих видов кризисных явлений. Определено, что переходный кризис характеризуется принципиально новым типом кризисного механизма, когда спад производства вызван изменением целевой функции производителей, независимо от направлений движения кривых спроса и предложения. Доказано, что наличие элемента нетрадиционного экономического поведения придает кризису тот своеобразный характер, который позволяет определять переходный кризис как специфический. Выяснено, что для развивающихся стран наиболее распространенными инструментами антикризисного управления могут выступать процедуры санации и реструктуризации предприятий в коммуникационной среде. Поэтому дальнейшее развитие антикризисного управления должно базироваться на умении правильно применять достижения современного менеджмента. Установлено, что санационные мероприятия организационно-правового характера направлены на совершенствование организационной структуры предприятия и организационно-правовых форм бизнеса. Определено, что весомым мотиватором реструктуризации и улучшения результатов деятельности компаний является усиление бюджетных ограничений. Однако, особенностью является тот факт, что предприятия, осуществляющие реструктуризацию, пользуются льготами более активно, чем предприятия, работающие в условиях бюджетных ограничений.

*L. A. Balandina*

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow,  
e-mail: balandina.la@mail.ru

*N. M. Malugina*

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow,  
e-mail: nmalyugina@rambler.ru

*R. I. Polyakova*

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow,  
e-mail: polyakovar@yandex.ru

## **FORMATION OF AN ANTI-CRISIS MANAGEMENT SYSTEM IN THE COMMUNICATION ENVIRONMENT**

**Keywords:** crisis management, production, economic behavior, restructuring, budget constraints, activity, enterprise, business, management, market.

The article considers approaches to the formation of an anti-crisis management system in a communication environment. It is established that the problems associated with crisis management are largely due to the complexity and ambiguity of this concept, the presence and interweaving of many types of crisis phenomena. It is determined that the transitional crisis is characterized by a fundamentally new type of

crisis mechanism, when the decline in production is caused by a change in the target function of producers, regardless of the direction of movement of the supply and demand curves. It is proved that the presence of an element of unconventional economic behavior gives the crisis that peculiar character that allows defining a transitional crisis as a specific one. It was found out that for developing countries, the most common anti-crisis management tools can be procedures for the rehabilitation and restructuring of enterprises in the communication environment. Therefore, the further development of crisis management should be based on the ability to correctly apply the achievements of modern management. It is established that organizational and legal rehabilitation measures are aimed at improving the organizational structure of the enterprise and organizational and legal forms of business. It is determined that a significant motivator for restructuring and improving the performance of companies is the strengthening of budget constraints. However, a special feature is the fact that enterprises engaged in restructuring enjoy benefits more actively than enterprises operating under budget constraints.

Современная экономика нередко становится уязвимой от политической нестабильности, обречена на влияние таких факторов, как инфляция, кризис платежей, отсутствие финансовой дисциплины, неспособность ряда руководителей работать в коммуникационной среде. Особенно негативную роль в этой цепи играет неплатежеспособность предприятий. Однако, несмотря на существенные рыночные сдвиги в экономике страны, темпы дальнейшего развития национальной экономики являются недостаточными, имеющийся в Российской Федерации научно-технический и производственный потенциал еще не реализован.

Причинами кризиса являются: увеличение цен на энергоносители, несовершенное правовое поле хозяйствования, а также неадекватная рыночным требованиям система управления хозяйственной деятельностью предприятий. Обеспечение реализации определенного курса на устойчивый экономический рост делает актуальными вопросы противодействия кризису и возрождения нормального течения предпринимательской деятельности, нуждается в срочной разработке теории антикризисного управления предпринимательских структур.

Различным вопросам антикризисного управления посвящены труды Н.Л. Авиловой [1], Е.А. Кокошниковой [4], З.В. Прокопенко [9], О.Г. Самаркиной [11], В.В. Филатова [12], А.Х. Эргашева [13] и др. Однако проблема формирования системы антикризисного управления на современном этапе требует своего дальнейшего развития.

Результаты свидетельствуют, что реформирование экономики сопровождается кризисом, специфика которого определяется современным периодом. В то же время проблема определения термина «антикризисное управление» может являться достаточно сложной и во многом дискуссионной и противоречивой в экономической науке, что об-

условлено отсутствием единой точки зрения относительно содержания этого термина.

При этом специфика развивающихся стран влияет на предпосылки, течение, распространенность кризиса как такового. Если для развитых стран банкротство это обычное явление – отделение неконкурентоспособных структур рынка, то для развивающихся стран это явление имело признаки массовости и отраслевой принадлежности, что обуславливало развертывание системного кризиса [2, 5, 10].

Мы считаем, что задачей антикризисного менеджмента является минимизация рисков управленческих решений, что позволило бы достичь поставленной цели и результата с минимумом дополнительных средств и при минимальных негативных последствиях.

До сих пор падение производства связывалось с фактором спроса, либо с фактором предложения. Разнообразные модели циклов и кризисов, созданные за последние несколько десятилетий, тем или иным образом базируются на этих представлениях. Ни одна из существующих теорий кризисов (реальный цикл, мультипликатор-акселератор, равновесный цикл) не способна объяснить переходный кризис.

В то же время антикризисное управление включает два вида управления: упреждающее управление и кризисное. Упреждающее управление возникает при появлении «слабых» сигналов о кризисных ситуациях и направлено на предотвращение развития кризиса. При упреждающем управлении можно использовать новейшие технологии менеджмента, инновации, кадровые изменения. При этом кризисное управление осуществляется при наличии кризисных ситуаций на предприятии.

Наиболее неблагоприятной с точки зрения предприятия кризисной ситуацией является его банкротство [3, 7, 15]. Банкротство

предприятий представляет собой последний этап развития кризисной ситуации. В то же время антикризисное управление в передовых фирмах является неотъемлемым элементом и представляет собой систему мер, направленных не только на выход предприятия из кризиса, но и предотвращение вхождения в такую ситуацию.

Процесс антикризисного управления в таких фирмах ведется постоянно: начиная от создания фирмы и в течение всех последующих стадий развития предприятия (ускоренного роста, замедление роста, зрелости, спада). Как свидетельствует практика, антикризисный процесс – это процесс которым можно управлять.

В этих условиях антикризисное регулирование является макроэкономической категорией, которая отражает мероприятия организационного и правового воздействия со стороны государства, которые направлены на предотвращение банкротства или повышение эффективности судебных процедур при производстве банкротства предприятия [6, 8, 14].

С точки зрения назначения антикризисного управления можно выделить следующие его составляющие: анализ состояния и выбор лучшей миссии предприятия; познание механизма возникновения кризисных явлений; оперативная оценка финансового состояния субъекта хозяйствования, разработка политики действий в условиях кризиса; учет предпринимательского риска и разработка мер для его снижения; разработка стратегии предотвращения кризиса, стратегического контроллинга.

В этих условиях механизм антикризисного управления состоит из следующих основных элементов: диагностика состояния; оценка бизнеса предприятия; антикризисный маркетинг; антикризисный организационно-производственный менеджмент; антикризисное управление персоналом; антикризисный финансовый менеджмент; инновационный менеджмент, инвестиционная поддержка; антикризисная инвестиционная политика; антикризисное бизнес-планирование.

На основании проведенного сравнительного анализа выявлено, что традиционными показателями деятельности предприятий, которые обычно используются в ходе диагностики угрозы банкротства являются показатели финансовой отчетности: 1) прибыль предприятия; 2) краткосрочные обяза-

тельства; 3) рентабельность собственного капитала; 4) текущая ликвидность. В то же время перспективным считается расширение перечня оценочных показателей и включение в их состав качественных параметров, характеризующих эффективность построения управленческого процесса.

При этом опыт реструктуризации и ее влияние на конкурентоспособность существенно отличаются в зависимости от страны и эти различия дают возможность выявить некоторые общие особенности и сделать выводы политического характера. В то же время успех реструктуризации предприятий развивающихся стран зависит от углубления их интеграции в мировую экономику через переориентацию и производство продукции на экспорт.

На макроэкономическом уровне это требует содействия открытости и прозрачности торговой политики, применения таких мер как устранение существующих экспортных барьеров, принятие и взаимное признание норм, стандартов и процедур сертификации, принятых на международном уровне, и устранение всех ограничений по использованию иностранной валюты.

Весомым мотиватором реструктуризации и улучшения результатов деятельности компаний является усиление бюджетных ограничений. Однако, особенностью является тот факт, что предприятия, которые пользуются льготами, осуществляющих реструктуризацию более активно, чем предприятия, работающие в условиях бюджетных ограничений. Исходя из этого, необходимо значительно уменьшить государственное субсидирование, а по поводу любых будущих субсидий должны предоставляться регулярные статус-отчеты и обзоры результатов деятельности.

Практика показала, что содействие развитию конкуренции между отечественными и иностранными производителями является движущей силой процесса реструктуризации предприятия. Это требует применения хорошо разработанной антимонопольной политики, создания благоприятной среды для открытия новых частных компаний и прекращения практики защиты импорта.

Реструктуризация предприятия не будет иметь эффекта в нестабильной и неприглядной для инвестиций экономической среде. Выполнение контрактов, защита прав собственности, стабильность законодательной базы вместе с простым и понятным нало-

говым законодательством являются предпосылками для успеха процесса реструктуризации предприятия и экономического роста вообще.

Наиболее актуальной проблемой при разработке антикризисных мер является моделирование финансовой реструктуризации. Нами предлагается концептуальный подход к финансовой реструктуризации, который рассматривается через целостность всей системы финансового оздоровления предприятий. Концептуальный подход к финансовой реструктуризации нами рассматривается в два этапа.

Первый этап финансовой реструктуризации заключается в определении текущей рыночной ситуации на предприятии, которая включает финансовую диагностику и анализ жизнеспособности предприятия. Вторым этапом финансовой реструктуризации является оценка намеченной антикризисной стратегии. Необходимо подчеркнуть, что финансовое моделирование не должно быть отделено от общего стратегического плана.

При этом ликвидационная стоимость сравнивается со стоимостью реорганизованного бизнеса как действующего предприятия. Уместно выбирать стратегию, направленную на реорганизацию бизнеса, только в том случае, когда стоимость действующего предприятия превышает его ликвидационную стоимость. В связи с этим, мы присоединяемся к подходу интеграции функциональных стратегий бизнеса по схеме «маркетинговая стратегия, производственная стратегия – стратегия «кадры/управление» – финансовая стратегия».

В соответствии с уровнем иерархии критерии оценки санации можно разделить на два класса: глобальные и локальные. Так, глобальные критерии оценки санации будут связаны с анализом общегосударственных, региональных и отраслевых интересов, а локальные критерии будут определяться интересами предприятия-должника, кредиторов и санаторов и (или) инвесторов, но-

вых собственников предприятия-должника (в случае реорганизации). Общий критерий эффективности санации тесно связан с частичными критериями эффективности, и его значение будет определяться степенью удовлетворения интересов основных участников процесса банкротства и санации.

При этом механизм санации содержит в себе четыре локальных механизма, взаимосвязь и взаимообусловленность которых характеризуют весь процесс санации: механизм оценки склонности предприятия к банкротству; механизм количественной оценки состояния предприятия; механизм прогнозирования тенденций развития кризиса; механизм разработки комплекса управленческих решений по локализации развития кризиса.

Подводя итоги можно отметить, что проблемы, связанные с антикризисным управлением, обусловлены в значительной степени сложностью и неоднозначностью этого понятия, наличием и переплетением многих видов кризисных явлений. В этих условиях переходный кризис характеризуется принципиально новым типом кризисного механизма, когда спад производства вызван изменением целевой функции производителей, независимо от направлений движения кривых спроса и предложения. Именно наличие элемента нетрадиционного экономического поведения придает кризису тот своеобразный характер, который позволяет определять переходный кризис как специфический.

При этом для развивающихся стран наиболее распространенными инструментами антикризисного управления могут выступать процедуры санации и реструктуризации предприятий. Поэтому дальнейшее развитие антикризисного управления должно базироваться на умении правильно применять достижения современного менеджмента. Санационные мероприятия организационно-правового характера в этих условиях направлены на совершенствование организационной структуры предприятия и организационно-правовых форм бизнеса.

*Библиографический список*

1. Авилова Н.Л., Косарева Н.В., Лебедева О.Е. Маркетинговое обеспечение развития туризма в регионе // Экономика и предпринимательство. 2018. № 11 (100). С. 183-186.
2. Адашова Т.А., Косарева Н.В., Лебедев К.А. Современное состояние и перспективы развития спортивно-оздоровительного туризма // Экономика и предпринимательство. 2018. № 12 (101). С. 314-317.

3. Баландина Л.А., Ганина Е.В., Малогина Н.М., Полякова Р.И. Межкультурная коммуникация в глобальном социально-экономическом пространстве // Экономика и предпринимательство. 2021. № 9 (134). С. 30-33.
4. Кокошников Е.А. Обеспечение финансово-экономической устойчивости компании в период анти-российских санкций и кризиса российской экономики // Стратегии бизнеса. 2022. Т. 10. № 1. С. 19-21.
5. Лебедев К.А. Современные проблемы экспорта украинского зерна // Культура народов Причерноморья. 2009. № 167. С. 70-71.
6. Лебедева О.Е. Перспективы развития рынка молока // Культура народов Причерноморья. 2010. № 188. С. 69-72.
7. Лебедева О.Е. Социальные аспекты развития инфраструктуры туризма // Культура народов Причерноморья. 2014. № 277. С. 35-37.
8. Полякова Р.И., Баландина Л.А., Малогина Н.М. Актуальность дисциплины «Основы деловой и публичной коммуникации» для специалистов в сфере государственного управления // Самоуправление. 2020. Т. 2. № 1 (118). С. 326-328.
9. Прокопенко З.В. Инструменты антикризисного развития в условиях пандемического кризиса // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2022. № 1. С. 90-96.
10. Рыбак М.В., Лебедев К.А. Совершенствование регулирования международных рынков туристских услуг // Экономика и предпринимательство. 2017. № 2-2 (79). С. 702-706.
11. Самаркина О.Г. Антикризисное управление предприятием в современных условиях: теоретико-методологический аспект // Молодой ученый. 2022. № 1 (396). С. 103-105.
12. Филатов В.В., Аленина Е.Э., Демченкова С.А., Пучкова Д.Р. О возможности применения сценарного подхода при прогнозировании и бюджетировании в практике корпоративного управления ПАО «Аэрофлот» // Микроэкономика. 2022. № 1. С. 83-90.
13. Эргашев А.Х., Каримова Г.И.К., Хомидов К.К.У. Возможности выбора антикризисной стратегии управления на основе собственного экономического потенциала предприятия // Cognitio Rerum. 2022. № 1. С. 79-82.
14. Cherkasov I.L., Seredina M.I., Mishurova O.I., Adashova T.A., Lebedeva O.Ye. The effect of international tourism on the development of global social-economic processes. Journal of Environmental Management and Tourism. 2017. Vol. 8. № 6 (22). P. 1166-1170.
15. Lukiyanchuk I.N., Panasenko S.V., Kazantseva S.Yu., Lebedev K.A., Lebedeva O.E. Development of online retailing logistics flows in a globalized digital economy. Revista Inclusiones. 2020. Vol. 7. № S2-1. P. 407-416.