

УДК 332.14

Е.В. Тарасова, В.С. Козлов, Д.В. Чертов

Донецкая академия управления и государственной службы, Донецк, email: e651-11@mail.ru

АНАЛИЗ ЗАРУБЕЖНОГО ОПЫТА АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ

Ключевые слова: антикризисное управление, кризис, анализ, управление, социально-экономическое развитие, государство, экономика.

В статье рассматриваются различные инструменты антикризисного управления. Проанализирован мировой опыт применения антикризисных мер и рассмотрена сущность антикризисного управления. Определено, что суть регионального антикризисного управления заключается в переосмыслении возможностей использования местных ресурсов для конкурентного позиционирования территории, продвижения новых предприятий и поддержки существующих, максимизации инвестиций для создания дополнительных рабочих мест, генерирования инноваций для содействия местному экономическому развитию. Выявлена необходимость использования мирового опыта управления организациями, которая обусловлена серьезными изменениями в мировой экономике. Используя методы анализа и синтеза было определено, что жесткая конкуренция постоянно вынуждает организации искать источники развития бизнеса, инструменты и рычаги для партнерских отношений с организациями, как частного, так и государственного уровня, а это значит, что все чаще возникает необходимость в изучении эффективного зарубежного опыта антикризисного управления в современных условиях.

E.V. Tarasova, V.S. Kozlov, D.V. Chertov

Donetsk Academy of Management and Public Administration under, Donetsk,
email: e651-11@mail.ru

ANALYSIS OF FOREIGN EXPERIENCE OF CRISIS MANAGEMENT IN MODERN ECONOMIC CONDITIONS

Keywords: anti-crisis management, crisis, analysis, management, socio-economic development, state, economy.

The article discusses various anti-crisis management tools. The world experience of applying anti-crisis measures is analyzed and the essence of anti-crisis management is considered. It is determined that the essence of regional crisis management is to rethink the possibilities of using local resources for competitive positioning of the territory, promoting new enterprises and supporting existing ones, maximizing investments to create additional jobs, generating innovations to promote local economic development. The necessity of using the world experience of managing organizations is revealed, which is due to serious changes in the world economy. Using the methods of analysis and synthesis, it was determined that fierce competition constantly forces organizations to look for sources of business development, tools and levers for partnerships with organizations at both the private and public levels, which means that there is an increasing need to study effective foreign experience of crisis management in modern conditions.

Несмотря на разработанный обширный инструментарий мер предупреждения кризисных ситуаций, в полной мере невозможно предсказать и избежать наступления кризиса. Изменение условий экономической деятельности российских предприятий в результате трансформации существующих принципов работы привело к возникновению кризисной ситуации в стране и росту важности использования инструментов антикризисного управления. В современных условиях хозяйствования, подразумевающих высокую степень неопределенно-

сти и риска, чрезвычайно сложно найти оптимальные способы минимизировать негативные последствия кризисов, что обуславливает необходимость их совершенствования и обновления.

Устойчивое социально-экономическое развитие невозможно без налаженной системы антикризисного управления на всех уровнях государственной власти. Для этого все элементы инфраструктуры антикризисного управления страны должны действовать скоординировано. Антикризисное управление в России, сформированное с учетом зарубежного

опыта, в целом соответствует международным стандартам, однако нестабильная экономическая ситуация требует постоянного совершенствования всех компонентов системы антикризисного управления. Очевидно, что зарубежный опыт системного подхода к борьбе с кризисом востребован отечественной экономикой, что подчеркивает актуальность изучения зарубежного опыта антикризисного управления.

Объекты и методы исследования

Использование методов анализа, научной индукции и дедукции, были определены и обобщены проблемы антикризисного управления в современных условиях хозяйствования.

Цель исследования

Цель – изучение зарубежного опыта антикризисного управления с целью последующей адаптации и выработки практических рекомендаций по применению антикризисных мер в современных условиях хозяйствования.

Результаты и их обсуждение

Внешние и внутренние факторы лежат в основе возникновения кризисов как в частных организациях, так и в структурах государственной власти. Формирование инструментов и практическое влияние антикризисных мер имеет эффект только на внутреннюю среду, действуя на факторы подконтрольные организации и управляя ею.

Проблемы антикризисного управления и анализа современного состояния отечественной экономики и выработки предложений по ее стабилизации представлены работами таких отечественных и зарубежных ученых, как: Ассаф Басем [1], Е.В. Белоус [2], А.В. Борщова [3], В.А. Горбов [4], Л.М. Дедаева [5], Н.П. Докторова [6], А.Т. Зуб [7], О.В. Капицкая [8], С.Е. Кован [9], О.Э. Кириенко [10], О.Г. Крюкова [9], В.В. Лоскутова [11], Г.П. Петропавлова [2], А.Н. Ряховская [9], Л.И. Хоружий [12] и других.

Возникновение кризисных ситуаций в нашей стране сегодня связано с различными факторами: модернизацией рыночных отношений, совершенствованием нормативно-правовой базы и разработкой механизма ее реализации,

процессами глобализации и их последствиями, неэффективным управлением предприятиями и другими. С целью предотвращения негативных проявлений кризиса проводится специальная диагностика и внедряется система мер по предотвращению и преодолению кризисных ситуаций. В теории и на практике данные меры называются антикризисным управлением [3, 5, 6].

Современное антикризисное управление представляет собой систему форм, методов, инструментов и механизмов реализации антикризисных процедур по отношению к конкретной организации. Успех антикризисного управления связан со многими аспектами реализации экономической политики. При анализе ситуации, в которой находится страна, важно своевременно выявить наступление кризисного явления, определить соответствующие симптомы и возможные масштабы, а также тяжесть последствий. Также необходимо принимать во внимание стадию явления, масштабы действий и лежащие в их основе причины. Среди наиболее распространенных – человеческий фактор, стихийные бедствия, научно-технический прогресс, противоречие между производством и потреблением, потребностями и возможностями, рабочей силой и капиталом. Научно-технический прогресс также определяет импульсивность, революционный характер процессов, их цикличность [7, 10].

Используя метод анализа и синтеза теории в области антикризисного управления, можно сделать вывод, что антикризисное управление – это многогранный процесс, включающий в себя комплекс мер по своевременному выявлению признаков потенциальных кризисов, преодолению кризисных ситуаций, включая разработку антикризисной стратегии и устранение негативных последствий кризисных ситуаций.

Применяя методы анализа, научной индукции и дедукции были определены и обобщены синонимический ряд термина «антикризисное управление»:

– «управление оборотными средствами» (turnaround management) – процесс, посвященный финансовой реорганизации организации;

– «корпоративная реорганизация» (corporate recovery) – реализация ряда

антикризисных мер по реорганизации организации управляющими или консалтинговыми организациями в рамках законодательства о организации;

– «финансовая перестройка» (financial redevelopment) – описание процесса улучшения финансов организации [7].

Основными задачами антикризисного управления являются: разработка антикризисной политики и соответствующих методологических инструментов, позволяющих своевременно выявлять первые признаки кризисной ситуации и оперативно реагировать на них; активное использование новых управленческих навыков; использование различных методов и механизмов, которые позволили бы преодолеть финансовые трудности с наименьшими потерями.

Финансовая нестабильность в результате глобализации и либерализации финансового сектора влечет за собой валютную, банковскую и долговую составляющие, переплетение которых парализует функционирование отдельных сегментов финансового рынка и, таким образом, нарушает выполнение распределительных и перераспределительных функций. Все это приводит к колебаниям баланса экономических систем стран, что приводит к финансовым кризисам и ухудшению экономической ситуации в целом [9, 11, 12].

Особое значение имеют проблемы, связанные со скорейшим принятием мер по борьбе с кризисом. Основным инструментом для принятия необходимых мер является диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Среди многообразия методов, предлагаемых отечественными (экспресс-диагностика, анализ финансовой и бухгалтерской отчетности) и западными экономистами (прогнозы банкротства на основе моделей Альтмана [15], Бивера [16], Фулмера [17], Тафлера [18]), рекомендуется разработать собственные подходы к диагностике социально-экономических последствий принятых решений, которые должны учитывать основные социально-экономические показатели деятельности, учитывающие специфику отрасли, в которой работает данная организация.

Принимая во внимание сложность и высокую неопределенность в рос-

сийском экономическом пространстве, при анализе финансово-хозяйственной деятельности предприятия необходимо учитывать различные аспекты для повышения реалистичности не снижая качество получаемых данных (рис. 1). Полученные данные из разных источников необходимо проверять на достоверность и своевременность, актуальность и полноту. В блоке «Управление процессами анализа данных» описаны действия менеджера для повышения качества процессов анализа данных и разработки в следствии полученных данных управленческих решений.

Именно поэтому на основе методов общего управления организация должна сформировать собственную систему антикризисного управления, способную формировать объективную всестороннюю и в то же время детальную оценку текущего положения как основу для принятия оптимальных управленческих решений. Результат диагностики может быть использован для обоснования принятия альтернативных решений.

Традиционная система антикризисного управления направлена на принятие наименее рискованных управленческих решений, позволяющих достичь поставленных целей с минимальным количеством негативных последствий. В то же время системы достижения целей находятся на классическом уровне антикризисного управления: диагностика параметров кризиса, выявление отклонений параметров от норм, установление причинно-следственных связей и прогнозирование последствий кризиса, разработка антикризисных мер [2].

Антикризисное управление на макроуровне ограничивается прогнозированием и своевременной диагностикой кризисных ситуаций, анализом причин их возникновения, определением приоритетных мер по сдерживанию кризисных явлений, а также разработкой комплексной программы по преодолению кризисной ситуации и восстановлению устойчивого экономического роста. Как правило, антикризисное управление заключается в усилении роли государства в управлении экономикой с целью поддержания потребительского спроса и инвестиций, а также предотвращения снижения уровня жизни населения [19].

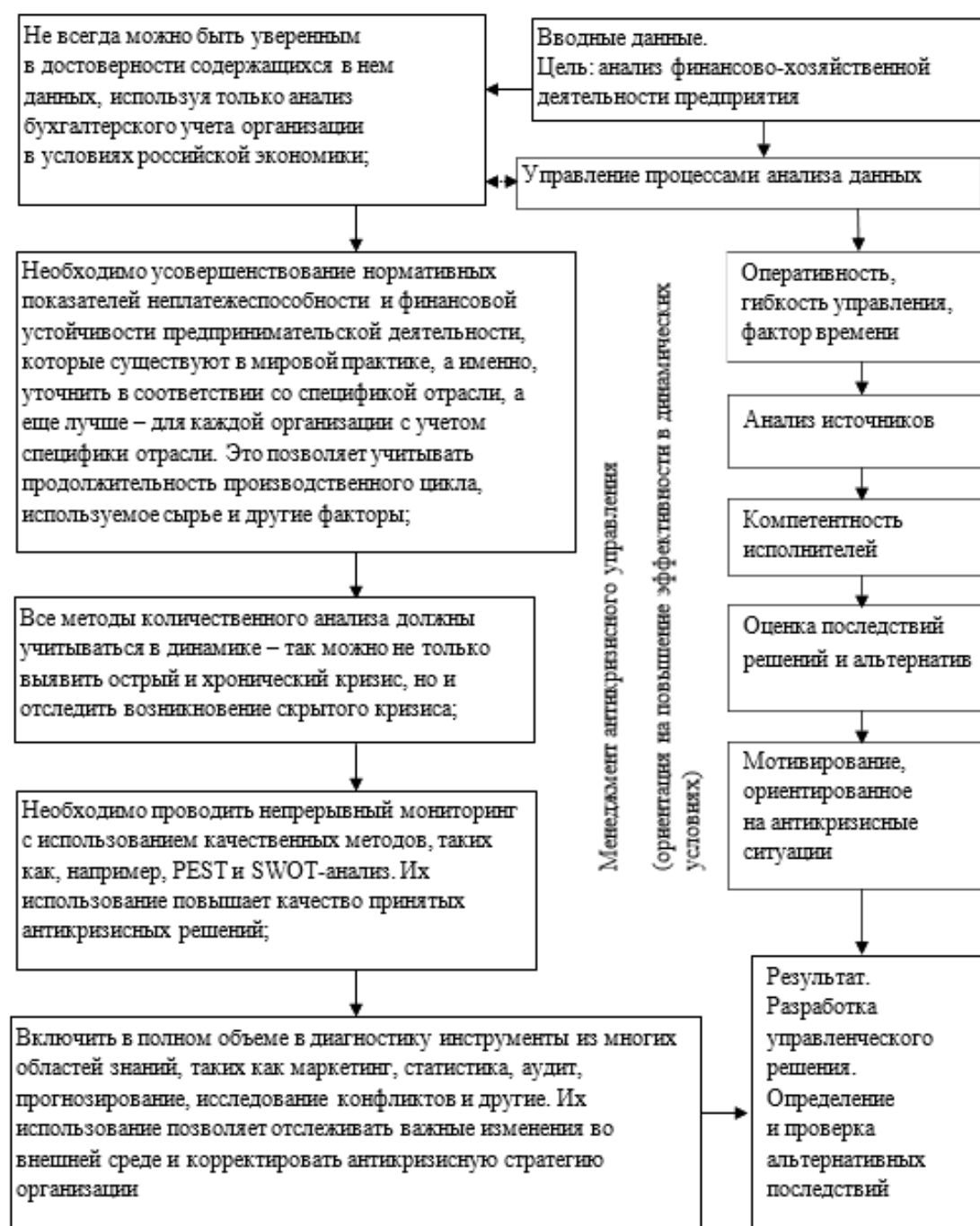


Рис. 1. Схема алгоритма повышения качества данных для разработки управленческих решений в антикризисном управлении

Государство выполняет функции правового обеспечения, организационные и координационные функции при реализации антикризисных мер на всех уровнях управления экономикой.

Формирование системы борьбы с банкротством на государственном уровне

направлено на создание необходимых условий для нормального взаимодействия между отдельными предприятиями в соответствии с принципами равенства и порядочности, создание условий для их функционирования и поддержания любого жизнеспособного предпри-

ятия, деятельность которого приносит пользу обществу. Компоненты антикризисной системы на государственном уровне (государственный контроль, совершенствование законодательства в области антикризисного управления и т.д.) должны быть включены в систему борьбы с кризисными ситуациями и банкротствами на государственном уровне, целесообразность которых обусловлена следующими положениями:

- борьбу с кризисом все еще можно обеспечить во время «рождения» предприятия путем введения государственного контроля за процессом создания предприятий и формированием их утвержденного фонда. Это будет противодействовать появлению заведомо нежизнеспособных хозяйствующих субъектов, которые могут начать экономическую деятельность;

- введение государственного контроля за функционированием предприятий и осуществлением отдельных хозяйственных операций поможет предотвратить возникновение кризисных явлений и повысить эффективность деятельности хозяйствующих субъектов;

- создание справедливых условий для ведения бизнеса, защита справедливых требований и имущественных интересов предприятий, борьба с монополистическими тенденциями и недобросовестной конкуренцией должны рассматриваться как весомая антикризисная мера государства;

- государственный контроль за функционированием банковского сектора и финансовых посредников необходим для того, чтобы противодействовать платежному кризису и ускорить скорость оборота, избежать потерь денежных средств предприятиями при осуществлении расчетов по хозяйственным операциям;

- для быстрого преодоления кризисных явлений создание специализированного государственного органа будет способствовать разработке методологических основ антикризисного управления, предоставлению методов консультирования неплатежеспособным предприятиям, а также подготовке и переподготовке персонала [8, 14].

Зарубежные и отечественные ученые в своих исследованиях по-разному

расставляют акценты в антикризисном управлении. Зарубежные ученые отмечают элемент коммуникации в антикризисном управлении, в то время как на национальном уровне акцентируются определенные программно-процедурные аспекты и, следовательно, уделяется внимание антикризисному управлению как самостоятельному научному направлению. Эти различия в научных подходах могут быть частично объяснены различными направлениями экономического и социального развития государств и различиями в менталитете. Капиталистическое направление развития создало специфический менталитет и спровоцировало развитие коммуникаций и сокращение многих научных исследований в области связей с общественностью, в то время как в странах бывшего социалистического направления акцент делается на конкретные процедуры и виды деятельности. Соответственно, практика антикризисного управления в разных странах несколько отличается, но имеет явные общие черты [4, 6, 13].

В развитых странах мира антикризисное управление может строиться в соответствии с различными подходами:

- избирательный подход (страны ЕС), согласно которому структурная и региональная политика Европейского союза предусматривает структурное обновление отсталых регионов, трансформацию промышленно слабых регионов, развитие и структурную ориентацию сельских районов, содействие развитию и структурной ориентации северных районов, межрегиональное сотрудничество, устойчивое развитие городских районов;

- стабилизационная программа (Соединенные Штаты Америки), которая предусматривает государственные программы содействия занятости, в частности в государственном секторе, стимулируя, таким образом, общий активный спрос, с максимальной поддержкой занятости молодежи в приоритетных секторах национальной экономики;

- продажа и приватизация убыточных государственных предприятий (Чили, Аргентина, Бразилия) и активная государственная поддержка предпринимательства;

- структурный подход (Франция, Великобритания, Германия), предусматри-

вающий увеличение государственных инвестиций в программы распространения цифровых технологий, в базовую инфраструктуру сетей (беспроводную, оптоволоконную и т.д.), с целью создания центров цифрового обслуживания населения и, таким образом, развития сетевой экономики;

– превентивный подход (Франция, Великобритания, Китай), согласно которому государство разрабатывает комплекс мер, направленных на поддержку совокупного спроса, максимально возможный уровень занятости и предотвращение нежелательного банкротства предприятий. Обратите внимание, что большинство стран не борются с безработицей, а поддерживают занятость посредством социального диалога, осуществляют государственные инвестиции в инфраструктурные проекты, создают «зеленые» рабочие места, в том числе путем быстрого внедрения трудоемких общественных работ, профессиональной переподготовки, оказания помощи малым и средним предприятиям в создании дополнительных рабочих мест [1].

Опыт Китая по внедрению антикризисного программного инструмента, который поддерживает совокупный спрос за счет государственных инвестиций, поддерживает стратегически важные отрасли китайской экономики, обеспечивающие значительную долю ВВП, поддерживает техническое перевооружение, увеличивает расходы на социальную защиту в сфере здравоохранения и поддерживает финансовую стабильность, – такая политика Китая дала возможность добиться экономического роста в размере 9% ВВП во время глобального кризиса 2008-2009 годов [9]. Пример Китая показывает, что антикризисное управление – это не процесс ожидания или предвидения возможного разрушительного процесса и поиска адаптивного инструмента, а использование дополнительных возможностей для развития.

Выводы

Оценка внедрения зарубежного опыта антикризисного управления позволяет сделать вывод о том, что суть регионального антикризисного управления заключается в следующем. Прежде всего, это должно быть переосмысление возможностей использования местных ресурсов

для конкурентного позиционирования территории, продвижение новых предприятий и поддержка существующих, максимизация инвестиций для создания дополнительных рабочих мест, генерирование инноваций для содействия местному экономическому развитию.

Местные органы власти, осуществляя антикризисное управление для развития территории, должны четко определять цели управления. В краткосрочной перспективе это должны быть цели, связанные с жизнеспособностью территории: поддержка потребительского и инвестиционного спроса, устранение административных препятствий для бизнеса, оптимизация логистических потоков, обновление инфраструктуры (ремонт и строительство дорог и жилья, создание школ и детских садов, больниц).

Поэтому российские менеджеры, применяя опыт антикризисного управления других стран с учетом национальной специфики, должны на этой основе формировать собственную национальную модель управления. Именно это произошло с японским руководством. Вдумчивое изучение и внедрение зарубежного опыта позволяют ознакомиться с различными теоретическими подходами к управлению в условиях рыночной экономики и, основываясь на этом опыте, с учетом общих моделей развития, спроектировать присущие им эффективные организационные модели управления на национальном уровне.

Наиболее важными аспектами применения зарубежного опыта в антикризисном управлении должны стать: научность: разработка мер, направленных на внедрение методов управления, должна основываться на достижениях науки в области менеджмента и учитывать изменения законов общественного производства в рыночных условиях; изучение мирового опыта для формирования собственной оптимальной антикризисной стратегии; учет особенностей протекания вводимого эксперимента; сохранение индивидуальности организации; соответствие социокультурным факторам; адаптивность, подразумевающая приспособляемость заимствованных методик к изменяющимся целям объекта управления и условиям его функционирования.

Необходимость использования мирового опыта управления в России обусловлена серьезными изменениями в мировой экономике. Новая экономика основана на знаниях и базируется на гибком производстве товаров и услуг.

Жесткая конкуренция постоянно вынуждает организации искать источники развития бизнеса, а это значит, что все чаще возникает необходимость в изучении зарубежного опыта антикризисного управления.

Библиографический список

1. Ассаф Басем. Современные подходы к антикризисному управлению гостиничными предприятиями, применяемые в мировой практике // Вестник РЭА им. Г. В. Плеханова. 2019. № 2. С. 163-175.
2. Белоус Е.В., Петропавлова Г.П. Антикризисное управление: зарубежный опыт и Российская практика // Науч. журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент». 2014. № 3. С. 77-84.
3. Борщова А.В., Ермилина Д.А., Санталова М.С. Антикризисное управление социально-экономическими систем: монография. 3-е изд. М.: Дашков и К, 2021. 236 с.
4. Горбов В.А. Адаптация зарубежного опыта антикризисного управления к отечественной практике регионального развития // Среднерусский вестник общественных наук. 2013. № 2. С. 154-158.
5. Дедяева Л.М. Консалтинг как инструмент антикризисного управления организацией // Сборник научных работ серии «Государственное управление». 2023. № 29. С. 163-174. DOI: 10.5281/zenodo.7828255.
6. Докторова Н.П. Особенности принятия управленческих решений в условиях неопределённости // Сборник научных работ серии «Государственное управление». 2022. № 26. С. 6-12. DOI: 10.5281/zenodo.6880822.
7. Зуб А.Т., Панина Е.М. Антикризисное управление организацией. М.: Форум, 2018. 239 с.
8. Капицкая О.В. Антикризисное управление в регионах РФ // ТДР. 2016. № 6. С. 115-119.
9. Ряховская А.Н., Кован С.Е., Крюкова О.Г. Антикризисное управление как основа формирования механизма устойчивого развития бизнеса: монография. М.: ИНФРА-М, 2016.
10. Кириенко О.Э., Якимчак А.А. Роль государственной поддержки в преодолении асимметрии развития предпринимательства // Сборник научных работ серии «Государственное управление». 2022. № 26. С. 28-36. DOI: 10.5281/zenodo.6881418.
11. Лоскутова В.В., Тарасова Е.В., Чертов Д.В. Факторы социально-экономического развития ДНР в условиях современных вызовов // Сборник научных работ серии «Государственное управление». 2021. № 24. С. 52-63. DOI: 10.5281/zenodo.5939714.
12. Хоружий Л.И., Кокорев Н.А., Турчаева И.Н. Учет, отчетность и анализ в условиях антикризисного управления: учебное пособие для вузов. Издательство Юрайт. М.: Инфра-М, 2019. 308 с.
13. Козлов В.С. Государственное регулирование социально-экономическими процессами на основе инновационных составляющих // Менеджер. 2019. № 2 (88). С. 32-39.
14. Дмитриев И.В., Козлов В.С. Построение эффективных процессов взаимодействия государства и бизнеса // Экономика и менеджмент систем управления. 2022. № 2 (44). С. 26-33.
15. Altman E., Hotchkiss E. Corporate Financial Distress and Bankruptcy: Predict and Avoid Bankruptcy, Analyze and Invest in Distressed Debt, 3rd Edition // John Wiley and Sons, Ltd. 2006. 368 p.
16. Beaver William H. Financial Ratios as Predictors of Failure, Empirical Research in Accounting Selected Studies // Supplement to Journal of Accounting Research. 1966. № 4. P. 71-111.
17. Fulmer J.G. Jr., Moon J.E., Gavin T.A., Erwin M.J. Bankruptcy Classification Model for Small Firms // Journal of commercial Bank Lending. 1984. P. 25-37.
18. Анализ финансового состояния предприятия. Оценка вероятности банкротства. Модель Таффлера и Тишоу. [Электронный ресурс]. URL: http://afdanalyse.ru/publ/finansovj_analiz/1/bankrot_taffler/13-1-0-37 (дата обращения 27.09.2023).
19. Козлов В.С. Анализ способов прогнозирования кризисных явлений на предприятиях // Управление в социальных и экономических системах. 2016. № 25. С. 51-53.