

# АНТИКРИЗИСНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ —

## объективное явление в развитии экономики

*В теории и практике рыночной экономики признается фактор объективности экономического кризиса как одной из важнейших и неизбежных фаз воспроизводства, а протекает он как поэтапный процесс: сначала возникает кризисная ситуация, проявляющаяся в очевидных формах депрессии, затем в процессе ее разрешения начинается оживление и, наконец, как завершающий этап наступает подъем производства.*

**Борис СЕМЕНОВ,**  
доцент БГЭУ,  
кандидат экономических наук

Слово «кризис» происходит от греческого «crisis», что означает решение, переломный момент. В экономике это понятие можно определить как глубокое расстройство, резкий спад производства, период обострения трудностей и противоречий в управленческой системе.

Экономический кризис проявляется в перепроизводстве товарного капитала (рост нерезализованной продукции), перенакоплении производственного (рост безработицы) и денежного (увеличение количества денег, не вложенных в производство) капитала. Общим результатом экономического кризиса является рост издержек производства (падение цен и прибылей), снижение заработной платы, понижение жизненного уровня широких слоев населения.

Практика показывает, что кризисные потрясения в экономике даже развитых стран неизбежны, об этом свидетельст-

вуют, например, глубочайшие и глобальные кризисы в экономиках западных стран и США в конце 20-х годов XX столетия.

И конечно же, кризис в экономиках стран бывшего социалистического лагеря, возникший в начальный период перехода их к рынку (80–90 годы), следует рассматривать как совершенно неизбежное явление, поскольку в этом случае были налицо самые очевидные его предпосылки — предел бывших возможностей и необходимость в создании новых форм, способов, условий производства. И действительно, в большинстве этих стран кризис сыграл важнейшую роль как инструмент обновления.

Таким образом, кризис на той или иной стадии производства не следует рассматривать только как явление негативное, приводящее к краху. Он несет в себе и позитивный элемент — выполняет роль стимулятора новой жизненной фазы. При этом кризисы в экономике выполняют три позитивные функции: 1) они подрывают основы устаревших элементов; 2) открывают дорогу для становления новых; 3) сохраняют и обо-

гащают наследованное ядро (генотип) экономической (производственной) системы.

Подход к исследованию кризисов как объективного явления в развитии экономики позволяет при этом выдвинуть тезис о необходимости разработки антикризисной политики в государстве.

Если кризис неизбежен, то это не значит, что его надо ожидать сложа руки. Его можно и нужно предвидеть, проанализировав состояние производства на конкретный момент, выявить те трудности, которые неизбежно приводят к тяжелым последствиям в случае, если своевременно не будут приняты меры по их уменьшению. Таким образом, целью антикризисной политики должна быть не столько борьба с наступившими кризисами, сколько деятельность по скорейшему использованию имеющихся возможностей, а соответственно и созданию условий для того, чтобы ожидаемые кризисы были мягче, проходили спокойнее и не вызвали радикальных потрясений и чрезмерных рисков.

Экономисты выделяют четыре вида кризисов:

1. Кризис как потрясение.
2. Кризис как тупик.
3. Кризис как патосостояние.
4. Кризис с летальным исходом.

Самый «слабый», «мягкий» кризис можно определить как потрясение системы, ее расстройство, перебой в ее функционировании. На такой стадии кризиса вовремя принятые меры (антикризисная политика) способствуют тому, что предприятие (отрасль) после своеобразной «встряски» продолжает свою жизнедеятельность.

Более сложный, глубокий кризис — это такая стадия, когда организация (предприятие) попадает в тупик: работать как прежде не может, поскольку несет большие убытки, и стоит перед необходимостью выбора новых ориентиров, новых путей.

Еще более тяжелой стадией кризиса признается так называемое «патосостояние» предприятия. В этом случае недостаточно убедиться в плохом положении дел, необходимо очень серьезно проанализировать причины, вызвавшие такое состояние, подобно тому, как лечат тяжелую болезнь человека. Ставится диагноз и решается, какой глобальный метод лечения использовать: устранить факторы, приведшие предприятие к кризису или остановить (изменить) внешнее «проявление заболевания», т.е. создать новые условия для деятельности предприятия.

Последний, четвертый, вид кризиса экономической или производственной системы — это кризис с летальным исходом. Выход из такого кризиса будет представлять собой полную ликвидацию этой системы, т.е. обновление с создани-

ем нового по своей сути организма. Этот вид кризиса является системно-трансформационным, когда экономика должна поменяться в целом и приобрести совершенно новые качества.

Анализ современной системы экономики в нашей стране показывает, что она находится в очень серьезном и глубоком финансовом и производственном кризисе. Анализ подтверждает правильность положения об объективном характере этого кризиса как кризиса системы в переходный к новому состоянию период. Этим объясняется то обстоятельство, что большинство белорусских предприятий переживает функциональный кризис, т.е. предприятия в сложившихся условиях не способны полноценно функционировать: часть из них находится на первой и второй стадиях кризиса — стадиях спада производственной и деловой активности, а многие переступили границы третьей и четвертой стадий, когда стоит вопрос о необходимости радикальных преобразований или даже о ликвидации нерентабельных и неплатежеспособных предприятий.

Для выявления и выделения характерных особенностей кризиса отечественных предприятий, по нашему мнению, прежде всего необходимо рассмотреть существующее понятие несостоятельности (банкротства) предприятия.

Согласно законодательству под несостоятельностью (банкротством) понимается признанная арбитражным судом или объявленная должником его неспособность в полном объеме удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и/или исполнить обязанность по уплате обязательных платежей.

Банкротство можно условно разделить на четыре вида в зависимости от того, что является его основной причиной.

Первый вид банкротства — это банкротство бизнеса, или банкротство, связанное с неэффективным (неквалифицированным или недобросовестным) управлением предприятием, неадекватной маркетинговой стратегией, низким уровнем использования имеющихся ресурсов.

Второй вид банкротства — это банкротство собственника (где собственник — это «субъект собственности, физическое или юридическое лицо, обладающее правом собственности, выступающее в роли владельца, распределителя, пользователя объекта собственности»), т.е. банкротство, вызванное в первую очередь недостатком у собственника инвестиционных ресурсов для осуществления расширенного, а иногда простого, воспроизводства, при наличии нормальных основных фондов и трудовых ресурсов, разумной маркетинговой политики и спроса на выпускаемую продукцию.

Третий вид банкротства — это банкротство производства, когда под влиянием первых двух факторов или по причине устаревшего оборудования, или же из-за жесткой конкуренции со стороны отечественных и зарубежных производителей предприятие производит неконкурентоспособную продукцию, и это состояние практически неустранимо путем смены управляющего или инвестиционными вливаниями без частичного или полного репрофилирования производства.

В литературе эти виды банкротства называют соответственно «неквалифицированным менеджментом», банкротст-

вом «неэффективного собственника» и «структурным кризисом».

Четвертый вид банкротства — так называемый «недобросовестный менеджмент». В данном случае предприятие попадает в кризисную ситуацию не из-за каких-либо экономических причин, а в результате воздействия субъективного фактора собственника или управляющего предприятием. К этому разряду принадлежат действия руководства предприятия, связанные со злостным уклонением от исполнения обязательств. Сюда относится практика так называемого «прокручивания» денег, когда поступившая выручка используется не на погашение долгов, а как финансовый капитал, и размещается в депозиты, кредиты и инвестиции. Распространенной формой уклонения от выполнения долговых обязательств является и «экономика» валютных средств, когда предприятия-должники предпочитают «забывать» о валютных авуарах либо вообще не переводят их в страну, совершая тем самым очевидно противозаконные действия.

Те же действия, имеющие целью личное обогащение распорядителей кредитов на предприятиях, должны квалифицироваться как криминальные. К ним, в частности, относится получившая в последнее время широкое распространение практика преднамеренных поставок продукции заведомо неплатежеспособным предприятиям за взятки. Более сложной для квалификации формой личного обогащения являются неоправданные заграничные командировки руководства.

Очевидно, что на практике все виды банкротства перепле-

тены и разделить их можно лишь условно по преимущественному фактору, определяющему его природу. Анализ первопричин несостоятельности предприятий крайне важен, так как причины «заболевания» предприятия определяют клиническую картину, которая в свою очередь определяет способы, формы и методы «лечения».

Первые шаги антикризисного управления при выводе предприятия из кризиса будут различаться в зависимости от исходных причин и условий его несостоятельности.

Целесообразно выделить стадии банкротства предприятия:

1. Скрытая стадия банкротства.
2. Финансовая неустойчивость.
3. Явное банкротство.

**Скрытая стадия банкротства** характеризуется в первую очередь снижением «ценности предприятия». Практика показывает, что если при снижении ее провести полный финансовый анализ состояния фирмы, то станет очевидным ухудшение финансовой ситуации на предприятии. Предприятие из стадии устойчивости (зрелости) переходит (или уже перешло) в стадию спада. Скрытая стадия банкротства свидетельствует о наступающем финансовом кризисе. Необходимы срочные меры по выведению из него предприятия, так как именно на этом этапе понадобятся минимальные усилия и средства.

**Финансовая неустойчивость** характеризуется первыми трудностями с наличными деньгами. На этой стадии проявляются некоторые ранние признаки банкротства: резкие изменения в структуре баланса

и отчета о финансовых результатах.

Следует подчеркнуть, что нежелательными являются резкие изменения любых статей баланса в любом направлении.

Успешное и быстрое «лечение» предприятия еще возможно, однако достигаться это будет гораздо большими усилиями и средствами, чем на стадии скрытого банкротства.

**Явное банкротство** характеризуется тем, что предприятие не может своевременно оплачивать долги, банкротство становится юридически очевидным. Предприятие переходит из стадии спада на кривой своего жизненного цикла на стадию умирания. Своевременным становится вопрос о начале арбитражного процесса о несостоятельности (банкротстве).

Внешним признаком банкротства (несостоятельности) является неспособность удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам.

Результатом банкротства может быть полное прекращение хозяйственной деятельности должника, а если банкротом является предприниматель без образования юридического лица, то утрачивает силу его регистрация в качестве предпринимателя. Таким образом, банкротство является той гранью, которая определяет прекращение конкретной предпринимательской деятельности.

Банкротство требует особого правового регулирования, поскольку затрагивает интересы и имеет негативные последствия не только для собственника имущества, но и трудового коллектива, кредиторов, партнеров. ■