

УДК 330.34.01

UDC 330.34.01

**ОБ ИНСТРУМЕНТАРНОМ ОБЕСПЕЧЕНИИ
МЕТОДОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ
ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИСТЕМОЙ В
УСЛОВИЯХ КРИЗИСНОЙ УГРОЗЫ**

**ABOUT AN INSTRUMENTAL MAINTENANCE
OF METHODOLOGY OF MANAGEMENT
WITH ECONOMIC SYSTEM IN THE
CONDITIONS OF CRISIS THREAT**

Губин Виктор Анатольевич
к.э.н., доцент
*Кубанский государственный технологический
университет, Краснодар, Россия*

Gubin Victor Anatolievich
Cand.Econ.Sci., associate professor
*Kuban State Technological University, Krasnodar,
Russia*

Предложена классификация антикризисных действий, определена направленность и состав антикризисных процедур, раскрыто содержание антикризисных процедур в условиях реальной кризисной угрозы

Classification of anti-recessionary actions is offered, the orientation and structure of anti-recessionary procedures is defined, maintenance of anti-recessionary procedures in the conditions of real crisis threat is showed

Ключевые слова: КРИЗИСНАЯ УГРОЗА,
АНТИКРИЗИСНЫЕ ПРОЦЕДУРЫ,
АНТИКРИЗИСНЫЕ ДЕЙСТВИЯ

Keywords: CRISIS THREAT, ANTI-
RECESSIONARY PROCEDURES, ANTI-
RECESSIONARY ACTIONS

Концепция управления экономической системой в условиях кризисной угрозы состоит в том, что устойчивое функционирование и развитие системы возможно на основе постоянного упреждения и разрешения конфликта системы с внешней рыночной средой посредством осуществления непрерывной последовательности рационализирующих управленческих воздействий, базирующихся на сочетании формальных и неформальных норм и позволяющих в постоянном режиме идентифицировать, деэвентуализировать, нейтрализовать и преодолевать перманентную кризисную угрозу системе. Сформированная с учетом этой концепции модель управления экономической системой включает три составные части: процессную, институциональную и инструментальную [1].

Инструментарное наполнение модели управления экономической системой в условиях кризисной угрозы обеспечивается посредством последовательного применения взаимосвязанных и взаимодополняющих антикризисных действий, процедур и регламентов. Антикризисное действие представляют собой единичное управленческое воздействие на экономическую систему, используемое для преодоления постоянно присутствующей кризисной угрозы. В зависимости от степени кризисной

угрозы, при которой осуществляются указанные воздействия, выделяются антикризисные действия, реализуемые при априорной, латентной, реальной, легальной и катастрофической кризисной угрозе.

В качестве основных классификационных признаков антикризисных действий предлагается рассматривать: форму воздействия; характер воздействия; степень воздействия; сложность воздействия (рисунок 1).

По форме воздействия антикризисные действия предлагается подразделять на антикризисные трансформации и трансакции. Трансформации затрагивают форму функционирования экономической системы. Трансакции затрагивают содержательные позиции функционирования экономической системы. По характеру воздействия антикризисные действия могут быть подразделены на превентивные и реактивные. Превентивные носят упреждающий характер и реализуются, как правило, в рамках стратегии развития системы. Реактивные являются ответом экономической системы на конкретные угрозы со стороны агрессивной внешней рыночной среды и реализуются преимущественно в оперативном (тактическом) режиме. По сложности реализации антикризисные действия предлагается подразделять монооперационные и полиоперационные. Монооперационные характеризуются простейшими преобразованиями, осуществляемыми в одноэтапном режиме отдельными агентами системы. Полиоперационные действия носят более сложный характер, реализуются в многоэтапном режиме и предусматривают участие значительного числа агентов системы.

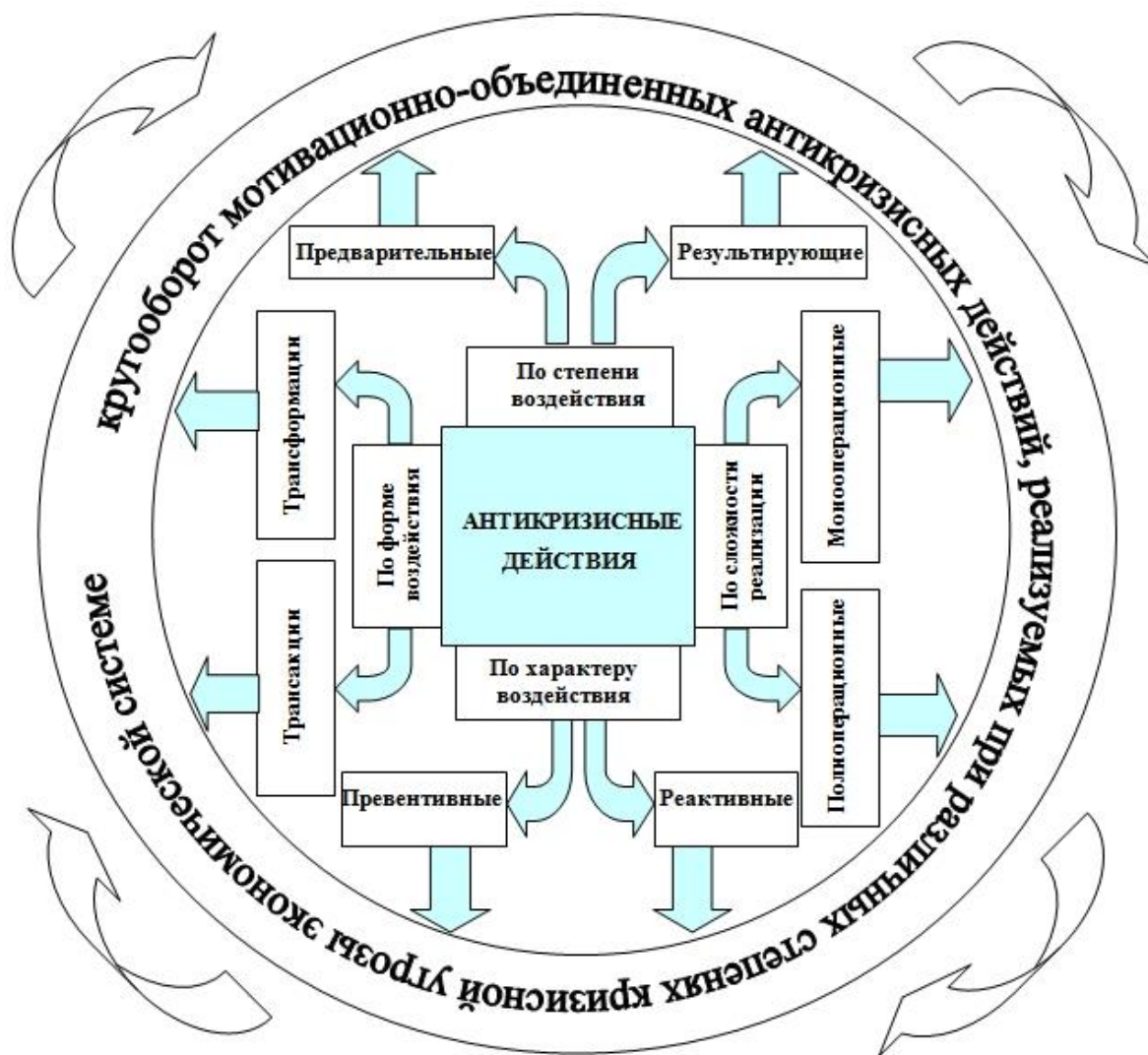


Рисунок 1. Классификация антикризисных действий

Сводная матрица антикризисных действий, используемых при различных степенях кризисной угрозы экономической системе, представлена на рисунке 2. В рамках представленной матрицы используется следующая система обозначений: 1-я цифра обозначает принадлежность к моно- (1) или полиоперационным (2) действиям; 2-я цифра обозначает принадлежность к превентивным (1) или реактивным действиям (2); 3-я цифра обозначает принадлежность к трансформациям (1) или трансакциям (2); 4-я цифра обозначает принадлежность антикризисного действия к определенной степени кризисной угрозы: априорная кризисная угроза (1),

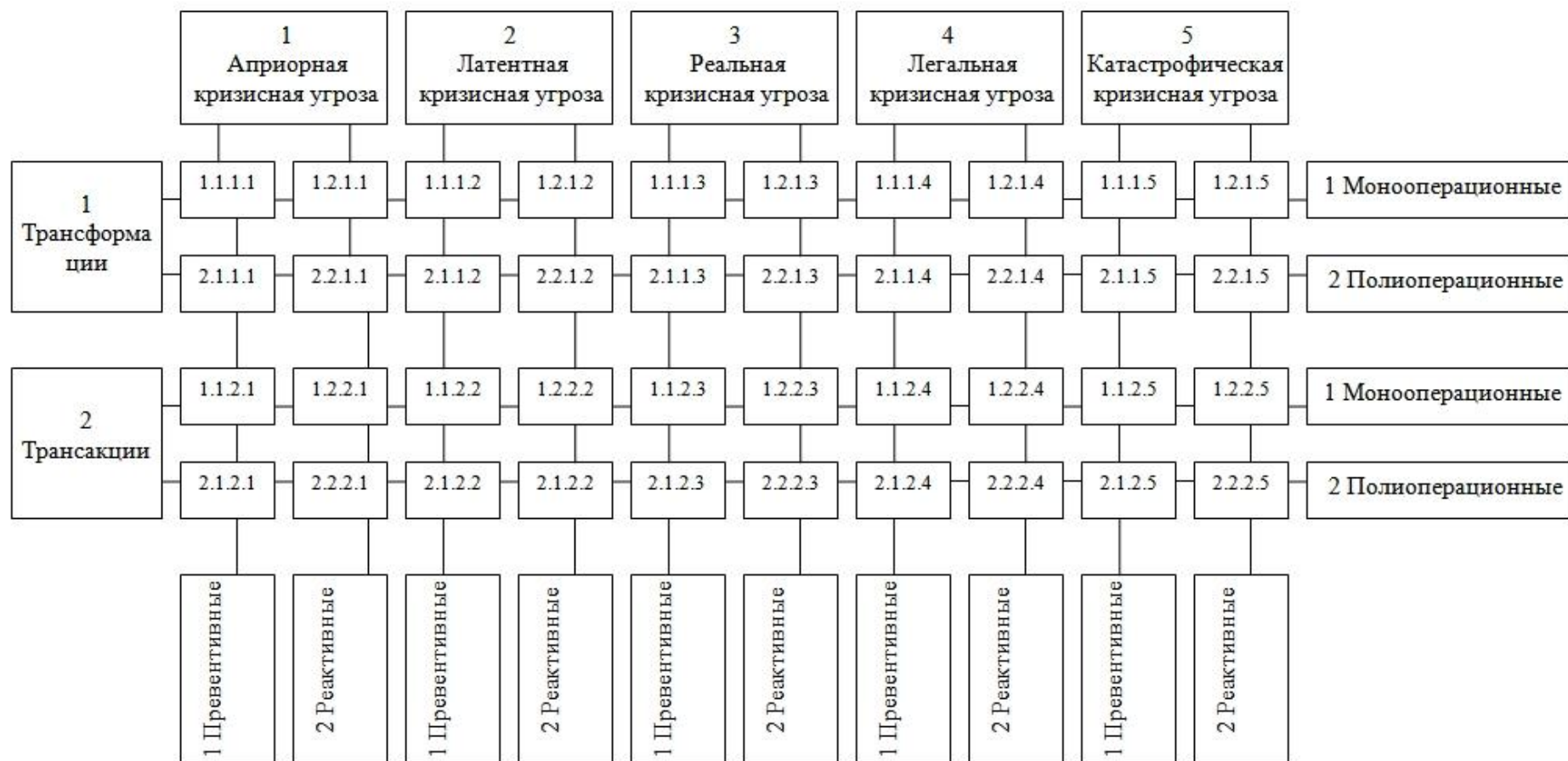


Рисунок 2. Матрица антикризисных действий, применяемых в рамках процессно-институционального подхода

латентная кризисная угроза (2), реальная кризисная угроза (3), легальная кризисная угроза (4) и катастрофическая кризисная угроза (5).

Совокупность однонаправленных комплементарных антикризисных действий, реализуемых при определенной степени кризисной угрозы, предлагается рассматривать как антикризисную процедуру. Направленность и состав антикризисных процедур, являются специфическими для каждой степени кризисной угрозы системе (рисунок 3). Правила, определяющие порядок и сроки реализации антикризисных процедур, представлены организационными и временными регламентами. Наиболее жесткий регламент имеют формализованные антикризисные процедуры, осуществляемые в рамках легальной и катастрофической кризисной угрозы. Более мягкий характер носят регламенты неформализованных антикризисных процедур, применяемых при других уровнях кризисной угрозы. Остановимся на характеристике антикризисного инструментария, применяемого в условиях наиболее очевидной, реальной кризисной угрозы экономической системе. О наличии реальной кризисной угрозы свидетельствует устойчивый недостаток денежных средств, необходимых для покрытия текущей хозяйственной и финансовой потребности экономической системы, преодоление которой является одной из центральных задач управления ею. К числу неотложных антикризисных процедур, обеспечивающих решение этой задачи, принято относить: досудебную санацию, оперативные меры по увеличению денежной наличности, реструктуризацию кредиторской задолженности, чрезвычайные организационные инновации [2].

Санация (от лат. *sanatio* – лечение, оздоровление) – процедура оказания финансовой помощи должнику его собственниками, кредиторами или другими заинтересованными лицами в размере, достаточном для погашения имеющихся обязательств и восстановления платежеспособности.

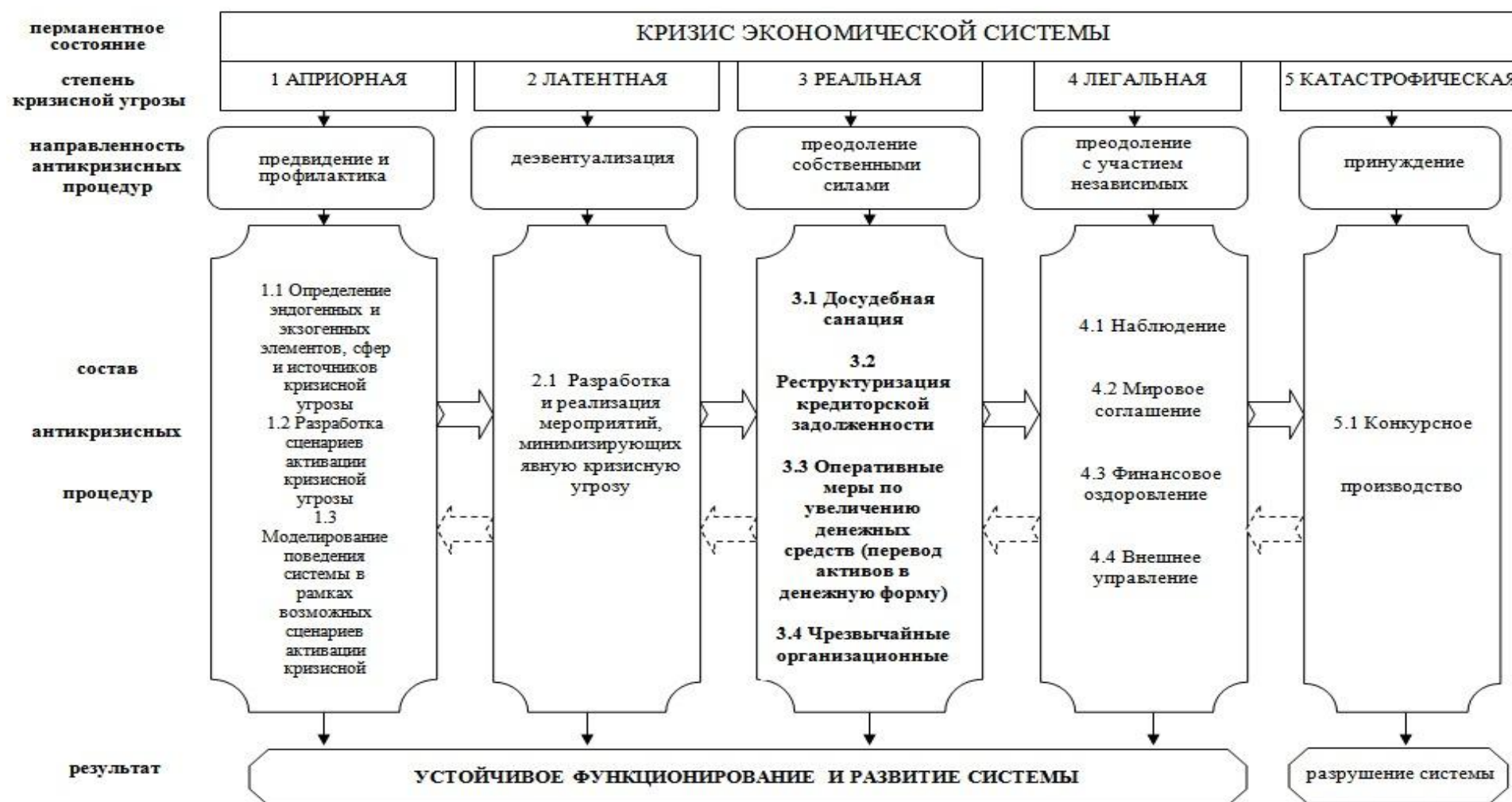


Рисунок 3. Структурно-содержательные позиции инструментальной составляющей управления экономической системой в условиях кризисной угрозы

Объем оказываемой в рамках санации финансовой помощи определяется суммой кредиторской задолженности и нормативом оборотных средств, необходимых и достаточных для дальнейшего функционирования системы.

В зависимости от участников на практике применяются следующие основные формы санации:

– финансовая помощь юридических и физических лиц. Обычно исходит от собственников системы, поставщиков и потребителей ее продукции. При этом между должником и санаторами заключаются соответствующие соглашения, требующие предварительной юридической и экономической проработки;

– целевой банковский кредит. Указанная форма санации используется в том случае, если санатором выступает кредитная организация, как правило, хорошо знакомая с финансовым положением должника. Предоставление целевого санационного кредита осуществляется по максимальной ставке, вызванной значительными рисками. Кроме этого, повышенные риски могут обусловить требование кредитной организации о введении в руководящие органы должника своего представителя, через которого будет осуществляться дополнительный контроль, гарантирующий возврат кредита;

– выпуск должником облигаций под гарантию санатора. В качестве участников санации выступают кредитные или страховые организации. Такая форма санации применяется в случае невозможности предоставления должнику прямого банковского кредита или реструктуризации его долга;

– отсрочка погашения векселей организации под гарантии банка-санатора.

Участниками санации являются векселедержатели должника и кредитная организация, которая либо напрямую погашает обязательства с соответствующим дисконтом, либо выступает гарантом по обязательствам

должника с одновременной компенсацией потерь от отсрочки погашения векселя;

– списание санатором-кредитором части долга. Участниками санации являются кредитные организации и иные юридические и физические лица. Эта форма санации имеет место в том случае, если полное погашение задолженности может привести должника к финансовому краху. Обычно списание части долга сопровождается соглашением об иных формах его последующей компенсации.

Получение должником денежных средств, необходимых для покрытия имеющихся у него обязательств, возможно посредством перевода активов предприятия в денежную форму (**продажи активов**). Традиционными направлениями работ по увеличению денежных средств являются: продажа краткосрочных финансовых вложений, продажа дебиторской задолженности, продажа запасов готовой продукции, продажа избыточных производственных запасов, продажа инвестиций (деинвестирование), продажа нерентабельных производств и объектов непродуцированной сферы (таблица 1) [3].

Реструктуризация кредиторской задолженности – комплекс мероприятий, направленных на сокращение обязательств экономической системы перед контрагентами, бюджетом и внебюджетными фондами. Реструктуризация кредиторской задолженности ведет к снижению объема текущей финансовой нагрузки предприятия и способствует повышению или восстановлению его платежеспособности. Меры финансового оздоровления, направленные на реструктуризацию кредиторской задолженности системы, принимаются тогда, когда отсутствуют реальные возможности увеличения денежных средств для погашения кредиторской задолженности. Процесс реструктуризации кредиторской задолженности может состоять из следующих этапов:

1) Анализ состава и структуры кредиторской задолженности. Оценивается каждое обязательство (основная сумма, проценты, пени), по каждому конкретному кредитору. Далее составляется список кредиторов, которых целесообразно ранжировать по критерию опасности непогашения задолженности для инициирования дела о несостоятельности.

**Таблица 1 – ОЧЕРЕДНОСТЬ ПРОДАЖИ ИМУЩЕСТВА ДОЛЖНИКА
ДЛЯ ВОССТАНОВЛЕНИЯ ЕГО ПЛАТЕЖЕСПОСОБНОСТИ**

Наименование объектов	Очередность продажи			
	1-я очередь	2-я очередь	3-я очередь	4-я очередь
1. Краткосрочные финансовые вложения	+	–	–	–
2. Дебиторская задолженность	+	–	–	–
3. Запасы готовой продукции	–	+	–	–
4. Избыточные производственные запасы	–	+	–	–
5. Инвестиции	–	+	–	–
6. Непрофильные производственные активы	–	–	+	–
7. Объекты вспомогательного производства	–	–	+	–
8. Производства с уникальным оборудованием	–	–	–	+
9. Объекты основного производства в начале технологического процесса	–	–	+	–
10. Основные объекты основного производства	–	–	–	+

В этом плане все кредиторы могут быть сгруппированы в следующие группы. Первая группа: задолженность на сумму более 100 тыс. руб., просроченная на срок более трех месяцев. Вторая группа: просроченная задолженность более трех месяцев; просроченная задолженность на сумму

более 100 тыс. руб.; задолженность перед бюджетом и фондами. Третья группа: просроченная задолженность более трех месяцев постоянным поставщикам, но менее 100 тыс. руб.; просроченная задолженность, отягощенная штрафами, пенями. Четвертая группа: просроченная задолженность кредиторам менее трех месяцев (в зависимости от значимости их для предприятия); просроченная задолженность по заработной плате. Пятая группа: задолженность перед дочерними и зависимыми предприятиями; другие долги.

2) Определение оптимальных вариантов реструктуризации кредиторской задолженности.

3) Разработка плана мероприятий, обеспечивающих практическую реализацию выбранных вариантов реструктуризации.

4) Проработка вариантов реструктуризации посредством подготовки, заключения и выполнения соответствующих соглашений с кредиторами.

Оперативные организационные инновации чаще всего включают в себя: смену руководителей подразделений; изменение организационной структуры, сокращение аппарата управления, централизацию контрольно-плановых функций, продажу отдельных филиалов и подразделений; психологическую переориентацию персонала; сокращение номенклатуры продукции и услуг (немедленное закрытие нерентабельных производств); усиленный маркетинг.

Исключительно ограниченные сроки реализации антикризисных процедур в условиях реальной кризисной угрозы определяют тот момент, что осуществляются они практически в параллельном режиме. При этом приоритет при этом должен отдаваться тем из них, которые являются по своим последствиям для экономической системы наименее пагубными.

Предложенная классификация антикризисного инструментария позволяет установить приоритетные варианты позитивного преодоления кризисной угрозы экономической системе, повышает результативность

применяемых антикризисных мер.

Литература

1. Губин В.А. Антикризисные процедуры в управлении предприятием // «Вестник ИНЖЭКОН». 2008. выпуск 2 (21). С.146–151.
2. Губин В.А. О процессном подходе к антикризисному управлению предприятием // Вестник Тамбовского университета: серия экономика. 2009. № 6. С.60–62.
3. Губин В.А., Щепакин М.Б. Понятийно-содержательные аспекты процессно-институционального подхода к антикризисному управлению промышленно-экономической системой // «Научно-технические ведомости СПбГПУ»: серия экономика. 2009. № 3(79). С.26–35.