

С. С. Диденко, В. Д. Каташева, Ю. А.  
Крутякова

# Антикризисное управление. Шпаргалка



**Вера Дмитриевна Каташева  
Светлана Сергеевна Диденко  
Юлия Александровна Крутякова  
Антикризисное  
управление. Шпаргалка**

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=6190752](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=6190752)*

*Вера Дмитриевна Каташева, Светлана Сергеевна Диденко, Юлия Александровна Крутякова. Антикризисное управление. Шпаргалка: Научная книга; Москва; 2009*

**Аннотация**

В учебном пособии освещаются теоретические и практические вопросы антикризисного управления предприятием, раскрываются основные положения диагностики финансового состояния предприятия и методика принятия решения при антикризисном управлении. Пособие рассчитано на студентов, аспирантов и преподавателей экономических вузов, а также оно будет интересно руководителям разных уровней управления предприятием.

# Содержание

1. Понятие кризиса	4
2. Причины изучения кризисов	8
3. История кризисов	11
4. Место кризиса в экономическом цикле	14
5. Причины возникновения кризиса	17
6. Современные изменения в кризисах	20
7. Теории преодоления кризисов	23
8. Кризис предприятия	26
9. Экономическая формула	29
10. Разработка моделей кризисных явлений предприятия	32
Конец ознакомительного фрагмента.	33

# **Вера Дмитриевна Каташева, Светлана Сергеевна Диденко, Юлия Александровна Крутякова Антикризисное управление. Шпаргалка**

## **1. Понятие кризиса**

Понятие кризиса всегда связано с определенным негативом. Негативное состояние экономики может проявляться в различных показателях. Это связано с разнообразием хозяйствующих субъектов, имеющих свои, свойственные только им цели хозяйствования. Данные цели могут варьироваться исключительно от получения прибыли до блага всего общества. Соответственно, для каждого хозяйствующего субъекта показатели, характеризующие плохое состояние дел, будут различными. Тем не менее предельное положение данных показателей и принято считать либо максимальным достижением данного хозяйствующего субъекта, либо состоя-

нием кризиса. Состояние кризиса, т. о., может наблюдаться на различных уровнях хозяйствования. **Кризисом** будет считаться такое состояние хозяйствующего субъекта, когда важнейшие показатели его деятельности близки к своему негативному максимуму. **Основными показателями успешного хозяйствования на уровне государства и регионов** мира являются сбалансированность отраслей производства и соблюдение уровня жизни населения в соответствии с требованиями данного времени. Т. о., кризисным в данном случае будет являться обострение диспропорций между отраслями, с одной стороны, и увеличение неравенства между гражданами – с другой.

**Основными показателями успешной деятельности на микроуровне** являются следующие: получение прибыли, наличие партнерских отношений и совершенствование производственной базы. Т. о., показатели, на которых основывается процветание хозяйствующих субъектов различных уровней, могут приходить в противоречие, разрешение которого может привести к удовлетворению только одной стороны. Действительно, достижение прибыли на микроуровне приводит к увеличению диспропорции в доходах населения и вызывает определенное кризисное состояние на макроуровне. Множество причин, помимо прямого противопоставления интересов, приводит к нарушению равновесия в системе, что вызывает шок в процессе функционирования хозяйствующих субъектов. К нарушению равновесия может

привести как определенное состояние в денежно-платежной системе, так и большой набор внешних факторов. К таковым относятся практически все глобальные процессы (от финансовой системы до экологии). Кроме того, у каждого хозяйствующего субъекта можно выделить целый перечень внутренних факторов, приводящих к нарушению сбалансированности и вызывающих определенный шок. Именно данное шоковое состояние и называется кризисом.

Как правило, кризисное состояние отражается в уменьшении контрольных показателей деятельности хозяйствующих субъектов и состоянии практического затруднения преодоления данной ситуации. Другими словами, в данный момент времени складывается ситуация невозможности улучшить все ухудшающиеся показатели хозяйствования. Другими словами, **экономический кризис** представляет собой ситуацию нарушения равновесия экономики, сложившуюся в определенный промежуток времени и сопровождающуюся ухудшением положения хозяйствующих субъектов и снижением контрольных показателей хозяйственной деятельности.

На макроуровне данное положение может выражаться в потере прибыли, сопровождающейся возрастанием конкуренции, потерей своих источников поставок или группы потребителей. На макроуровне состояние кризиса может выражаться в увеличении диспропорции в развитии отраслей хозяйства при увеличении инфляции или росте безработи-

цы. В любом случае кризисное состояние в самом себе несет определенное количество потенциальных потерь, избежание которых и становится целью регулирования кризисной ситуации, отражающегося в процессе антикризисного управления.

## 2. Причины изучения кризисов

Экономическая действительность связана с **двумя важнейшими реалиями**:

- 1) желанием увеличить доходы хозяйствующего субъекта;
- 2) периодичностью экономических явлений.

Даже в случае рассмотрения деятельности некоммерческой организации двигателем является желание изменить доходы хозяйствующих субъектов, хотя в данном случае субъектом является не сама организация, а все остальные. Ведь, действительно, целью существования любых некоммерческих организаций является улучшение жизни отдельных групп населения. При этом под лучшей жизнью может пониматься не только финансовое состояние.

Указанные цели экономической деятельности приводят к необходимости изучения механизмов и путей взаимодействия различных экономических законов. При этом основным проявлением состояния хозяйствующего субъекта являются крайние состояния его финансового положения.

Финансовое положение субъекта в целом определяется исключительно в сравнении с другими субъектами. Так, понятие богатства и бедности имеет сравнительный характер, имея в виду прежде всего степень относительности к финансовому состоянию другого. Проще говоря, человек богат, когда у него больше средств (не обязательно материаль-



ных), чем у другого. Желание поддерживать относительно хорошее состояние постоянно прерывается ситуациями, когда по сравнению с кем-то или с собственным прошлым состоянием дела идут хуже. Основное стремление к более благополучному состоянию и порождает желание выявить закономерности, приводящие к ухудшению положения. Кроме того, проявляется стремление хозяйствующего субъекта уменьшить промежуток времени, когда его хозяйство пребывает в кризисном состоянии. Здесь проблема времени отражена прежде всего в объеме потерь хозяйствующего субъекта, поэтому изучение кризиса имеет целью выявление стандартных последствий кризиса и факторов, уменьшающих или вовсе предотвращающих его появление.

По отношению к государству изучение и попытка оказывать влияние на развитие кризисных состояний связаны, прежде всего с последствиями кризисов для экономики. Здесь на первое место встает роль государства в мировой экономике, которая может снижаться или увеличиваться в зависимости от распоряжения теми или иными ресурсами. В данном случае кризис выступает как источник уменьшения роли данного государства. Соответственно, изучение кризиса порождает желание увеличения роли государства. Кроме того, кризис сказывается на внутривнутриполитической ситуации. Проще говоря, плохое финансовое состояние общества порождает возможность политической нестабильности, что крайне невыгодно государству.

Т. о., государство, регулируя кризис, имеет целью построение такой системы общественных отношений, которая бы, не имея явных крайностей существования, доставляла возможность стабильного существования самого государства. Необходимость регулирования кризисных последствий принуждает государство заниматься изучением собственно последствий, возможностей развития кризиса, структуры кризиса и причин его возникновения.

Т. о., всем хозяйствующим субъектам выгодно знать основные параметры кризисов. Кроме того, в целях сохранения собственных ресурсов хозяйствующие субъекты вынуждены интересоваться мерами, с помощью которых можно уменьшить последствия уже свершившегося кризиса.

Итак, изучение кризисности необходимо обществу во всех ее возможных аспектах – от причин появления и законов развития до правил ведения дел при кризисной и в посткризисной ситуации.

### 3. История кризисов

Кризисное состояние экономики известно с самого начала возникновения какой бы то ни было хозяйственной системы. С момента осуществления человеком хозяйственной деятельности на данную деятельность начали воздействовать разнообразные факторы, приводящие к кризисному состоянию, а в крайнем случае, к банкротству и прекращению хозяйствования. Тем не менее долгое время проблема кризисного состояния хозяйствующего субъекта оставалась его личной проблемой, практически не выходящей за рамки функционирования одного хозяйствующего субъекта. В дальнейшем с ростом межхозяйственных связей и увеличением объемов торговли хозяйствующие субъекты стали все более зависимыми друг от друга, а развитие государственных структур породило новый фактор влияния на хозяйственную деятельность, заключающийся в политике государства относительно тех или иных экономических вопросов. Первые кризисы, связанные с государственным регулированием или влиянием на экономические процессы, как правило, отражались исключительно на ситуации внутри самого государства и очень часто перерастали из экономического противостояния в социальное. Так, достаточно часто экономические кризисы перерождались в бунты по поводу того или иного изменения в экономике (соляной, железный и

другие бунты).

**Кризис** в сегодняшнем понимании представляет собой экономический дисбаланс, который, помимо субъекта, вызвавшего данный кризис, отражается и на других хозяйствующих субъектах. Первый подобный кризис наблюдался в **Англии** в **1825 г.** После этого начался новый период мировых экономических кризисов, при которых происходящее отражается тем или иным образом на субъектах всего мира. Как правило, данный кризис развивается по принципу цепной реакции. Однажды возникнув, экономический кризис начинает распространяться на все новые страны, и, т. о., кризис распространяется на практически непредсказуемое количество хозяйствующих субъектов. Первый подобный кризис возник в **1857 г.** Самыми известными мировыми кризисами были кризис **1900–1901 гг.**, начавшийся в металлургических отраслях США и России, и кризис **1929 г.**, основанный на биржевом кризисе. Характерной особенностью данных кризисов как раз и являлся охват кризисом смежных по отношению к первично-кризисной отрасли отраслей промышленности с распространением кризисного явления на другие страны.

Следует отметить, что перечень кризисов достаточно велик, поскольку каждая отрасль, предприятие, вид продукции, экономика в целом имеют свою цикличность развития. Т. о., кризисы закономерно повторяются и являются неотъемлемой частью экономического развития. Циклич-

ность экономики как процесса хозяйствования приводит к существованию большого количества периодически повторяющихся кризисов различного уровня. Т. о., история кризисов может быть рассмотрена как исходя из истории конкретного предприятия, так и из истории развития отрасли или экономики в целом. Кризисы последних лет отличаются тесной связью между кризисами разных видов. Подобные кризисы, возникая на конкретном предприятии, начинают распространяться на всю отрасль и в конце концов сказываются на экономике страны в целом, а также на мировых экономических процессах. К данным кризисам можно отнести кризисы топливно-энергетической отрасли, отражающиеся на мировой конъюнктуре. Тесная связь экономик разных стран приводит к взаимопроникновению кризисных ситуаций.

## 4. Место кризиса в экономическом цикле

Одной из основных причин возникновения кризисного положения в экономике является естественное развитие экономики как процесса. Циклическое развитие экономики было открыто и рассмотрено многими учеными. Тем не менее стоит особо остановиться на работах Н. Д. Кондратьева, У. Митчелла С. Кузнеця. Каждый из данных ученых рассматривал циклы разной длительности и видел собственные причины их возникновения и развития. Цикличность представляет собой систему развития экономики с неперенной сменной этапов, характеризующихся различными параметрами экономического развития. **Большие экономические циклы Кондратьева** составляют 48–55 лет и являются основой мирового развития экономики. Данная форма цикла существует наравне с краткосрочными и среднесрочными циклами. В любом случае **экономический кризис составляет один из периодов экономического цикла**.

Экономический цикл состоит из следующих периодов или фаз развития:

- 1) кризиса;
- 2) депрессии;
- 3) оживления;

4) подъема.

Данные фазы развития экономика преодолевает, поскольку уже в самом состоянии кризиса заложены варианты будущего подъема. Кризис является неотъемлемой частью экономической системы. С него начинается сложный, но необходимый путь развития экономики, приводящий к долгожданному подъему, сопровождающемуся ростом экономических показателей и улучшением благосостояния общества и человека. Кризис является наиболее яркой фазой циклического развития. Это связано с тремя наиболее важными моментами. **Во-первых**, кризис благодаря резкому снижению основных показателей в деятельности любого хозяйствующего субъекта сам по себе является наиболее заметным моментом. **Во-вторых**, именно специфика кризисной ситуации приводит к определенному очищению рынка и подготовке его к дальнейшему оживлению. Это происходит в связи с тем, что во время кризиса происходит резкое сокращение объемов продаж, а соответственно, и прибыли. В подобной ситуации только экономически стабильные и развитые предприятия, имеющие системный подход к распределению доходов и собственного потребителя, могут сохранить свои позиции на рынке, хотя и уменьшив объемы прибыли. И наконец, кризис приводит к вытеснению предприятий, не сумевших сформировать достаточные объемы капитала. В результате в последующих фазах происходит формирование новых предприятий взамен исчезнувших, занимающих те же

ниши на новом витке развития, что приводит к омоложению малых форм ведения бизнеса. Это происходит по причине более легкого сохранения прибыли путем сокращения издержек производства в условиях кризиса, которое доступно только предприятиям с крупным капиталом. Т. о., выживают крупнейшие предприятия, а малый бизнес практически полностью исчезает в течение фазы кризиса и заново формируется после его завершения.

В случае изучения или учета цикличности промышленности, продукции или предприятий к фазам цикличности добавляются фазы стабилизации, ускорения и замедления роста, спада. Данные фазы, как правило, отображают периоды перехода от фазы кризиса к последующим фазам и являются промежуточными фазами, несущими в себе как признаки фазы кризиса, так и новые признаки, являющиеся основой будущего развития. В любом случае в каждом из данных циклов наблюдается фаза кризиса, которая непременно вытесняет отрицательные элементы экономического функционирования и создает предпосылки для дальнейшего развития. Наравне с положительным влиянием кризиса на экономику наблюдается и ряд существенных негативных моментов, основными из которых являются сокращение деловой активности и усиление рисков банкротства.



## 5. Причины возникновения кризиса

Наличие кризисной фазы развития является непреложным фактом. Следствия кризисного состояния экономики или предприятия с легко определяемыми последствиями просчитываются при первых же симптомах. Существуют и определенные способы исправления ситуации или снижения рисков, возникающих в условиях кризиса. При этом до сих пор идут споры по поводу источника возникновения кризисной ситуации. Одним из вариантов является теория возникновения кризисов из-за наличия денег в сфере экономических отношений.

Как известно, деньги в экономике выполняют ряд специфических функций. К **функциям денег** в экономике относятся функция денег как средства обращения и функция денег как средства платежа. Каждая из данных функций является необходимой для обеспечения товарооборота и поддержания современной структуры хозяйствования и механизмов существования экономики. Существует теоретическое предположение о возможности построения определенного рода отношений в экономике, которые смогут существовать без использования денег. Для реального функционирования данных моделей потребуются создать новые экономические

механизмы взаимодействия хозяйствующих субъектов. В настоящий же момент все механизмы экономики связаны в той или иной степени с возможностью денежных знаков выполнять вышеуказанные функции. Т. о., избежать издержек денежного обращения в настоящий момент невозможно. Следовательно, данные функции денег необходимо учитывать во всех проявлениях. Функции денег как средства обращения и как средства платежа вносят определенную разбалансированность в процесс товарооборота.

**Деньги** как средство обращения позволяют совершать сделку в достаточно длительном периоде времени. Это приводит к возможности существования определенного промежутка времени между процессом купли и процессом продажи, а также к разнице в месте осуществления данных этапов сделки. Данный процесс приводит к разрыву в процессе кругооборота товаров благодаря задержке между поступлением денежных средств от клиента к продавцу и от продавца к изготовителю. Это позволяет многочисленным посредникам принимать участие в процессе купли-продажи товара посредством передачи или хранения денежных средств. Большое количество субъектов, участвующих в процессе товарооборота, приводит к возрастанию рисков и увеличению нестабильности данного процесса. В результате происходит сокращение стабильных периодов в функционировании процесса товарооборота и возрастание возможностей кризисных ситуаций.

Другая возможность возникновения кризисных ситуаций связана с функцией денег как средства платежа. В данном случае вопрос стоит собственно не в деньгах как таковых, а в степени платежеспособности потенциального клиента. Суть состоит в возможности возникновения кризисной ситуации из-за отказа клиента в платеже и соответствующих издержек, возникающих при этом у производителя.

**Второй теорией возникновения кризисной ситуации** является теория структурных кризисов. Данная теория объясняет, как правило, кризисы на уровне государства в целом. Сущность данных кризисов связана с началом циклических кризисов, совпадающих с кризисом той или иной отрасли экономики. **Циклический кризис** приводит к ухудшению общеэкономической ситуации, в то время как кризис основных отраслей, воздействующих на все другие виды экономической деятельности, усугубляет данное состояние и приводит к общему дисбалансу в развитии предприятий, принадлежащих к различным отраслям экономики. Данный процесс, в свою очередь, усугубляется наличием общей неблагоприятной конъюнктуры, созданной циклическим кризисом, и вызывает к жизни новый кризис экономики данного государства.

## **6. Современные изменения в кризисах**

Современные процессы кризисного развития обладают рядом особенностей по сравнению с теоретическими моделями появления и развития кризисов. Эти процессы связаны как с изменением самой экономической реальности, так и с новыми достижениями экономической науки.

Современное общество обладает рядом собственных, специфических и, судя по всему, уникальных особенностей. Каждая из данных особенностей отражается на экономической ситуации в целом и на структуре возникающих кризисов в экономике. Основной особенностью временного общества является усиление интеграции общемировых связей, приводящих к взаимопроникновению не только культуры и наций, но и экономики разных стран. Последняя ступень интеграции стан предполагает, собственно говоря, экономическое взаимопроникновение, именуемое глобализацией. Помимо плюсов данного процесса, существует и отрицательная черта: в процессе проникновения экономики происходит распространение кризисной ситуации на те страны, которые ранее могли быть и не затронуты данными кризисами. Помимо глобализации, существует и ряд других процессов, изменяющих лик экономики мира и конкретных стран,

влияя на процессы возникновения и распространения кризисов. **К таким изменениям можно отнести:**

- 1) распад социалистической системы регулирования экономики ряда стран и регионов;
- 2) осложнение социальных и религиозных противоречий общества, отражающееся на политике стран мира;
- 3) усиление политического влияния региональных и международных организаций вплоть до возникновения региональных экономических структур, создающих единую систему управления регионом;
- 4) ускорение расхода невозполнимых ресурсов, приводящее к более выгодному положению стран, обладающих собственными ресурсами, и обострению политической ситуации из-за ресурсных источников;
- 5) осложнение экологической ситуации, приводящее к увеличению трат на финансирование экологических программ со стороны практически всех хозяйствующих субъектов и к поиску новых подходов к использованию ресурсов и материалов в процессе производства.

Данные изменения приводят к изменению процессов развития экономических кризисов. В связи с этим необходимо учитывать ряд важных следствий трансформаций кризиса современной экономики. **Во-первых**, более тесные связи между странами и усиление экологических проблем в совокупности с борьбой за ресурсы приводят к синхронизации развития кризиса. Проникая в отрасли данного государства,

экономический кризис очень быстро передается хозяйствующим субъектам других стран. **Во-вторых**, группа политико-идеологических проблем создает дополнительный расход, выводящие ряд необходимых денежных средств из процесса производства общественнополезных товаров, что приводит к нарушению баланса экономики и усилению диспропорций.

Все перечисленные изменения отражаются и на системе научного восприятия процессов развития кризисов в экономике. Современная экономическая наука рассматривает проблемы появления и развития кризиса с точки зрения динамики, что приводит к новому восприятию кризиса через параметр времени. С позиции данной теории экономические кризисы имеют еще одну тенденцию трансформации, отражающуюся в сокращении времени протекания других фаз экономического развития. Другими словами, даже структурные кризисы и большие волны Кондратьева уменьшают срок полного протекания от пика волны до ее следующего пика. Иначе говоря, происходит сокращение периодов времени между двумя кризисами. Кроме того, сокращается и масштабность отрицательных последствий кризисов, хотя увеличивается диапазон хозяйствующих субъектов, вовлеченных или как бы то ни было затронутых данным кризисом.

## 7. Теории преодоления кризисов

Экономические кризисы могут иметь в своей основе различные причины и различный диапазон влияния, а также мощность последствий. Тем не менее практически любые кризисы могут быть отрегулированы т. о., чтобы снизить негативные последствия его развития.

Существуют два основных подхода к процессу регулирования кризисов экономики. При этом следует отметить, что оба подхода используют одни и те же механизмы, но по-разному воспринимают важность и эффективность данных механизмов регулирования. Кроме того, обе концепции исходят из того, что государство может и должно осуществлять процесс регулирования циклических колебаний ради сглаживания кризисных ситуаций и более быстрого достижения экономической стабильности.

**Неокейнсианская теория**, развившаяся из теории Дж. М. Кейнса, предполагает построение государством системы поощрения совокупного спроса. Основной упор в данном случае делается на преодоление общеэкономических кризисов. Соответственно, основными средствами выступают механизмы макрорегулирования экономики. В свою очередь, **неоконсерватизм**, развившийся из классической экономической школы, предполагает регулирование экономики на микроуровне, для чего необходимо регулировать совокуп-

ное предложение. Соответственно, государственная политика в области регулирования кризисных ситуаций направлена в основном на ограничение деятельности тех или иных хозяйствующих субъектов с целью сдерживания или увеличения объемов совокупного предложения.

Следует обратить внимание на тот факт, что совокупный спрос и совокупное предложение являются двумя частями единой модели экономического равновесия, которая включает в себя одни и те же элементы. Соответственно, возможности влиять на денежную структуру равновесия будут не только одинаковыми, но и весьма ограниченными. Другими словами, совокупный спрос и совокупное предложение будут зависеть от одних и тех же факторов и будут предоставлять одни и те же средства воздействия. В соответствии с этим и неокейнсианство, и неоконсерватизм используют одинаковые методы воздействия на кризисную ситуацию, но расходятся во взглядах на приоритетность данных методов.

Основными методами воздействия на совокупный спрос и совокупное предложение, а также на систему экономического равновесия в целом являются:

- 1) бюджетно-налоговая политика;
- 2) денежно-кредитная политика.

Неокейнсианская теория отдает предпочтение бюджетно-налоговой политике. Она предполагает воздействие в основном на совокупный спрос посредством использования статей доходов и расходов государственного бюджета в за-



зависимости от текущей ситуации и наблюдаемой конъюнктуры рынка, а также желаний государства относительно уровня совокупного спроса в экономике. Кроме того, данную проблему успешно решает система налогообложения населения и других хозяйствующих субъектов, которая может в зависимости от необходимости перераспределять денежные средства внутри страны или концентрировать капиталы в руках некоторых субъектов экономики. И только на втором месте для данной теории находится возможность преодоления кризиса путем использования инструментов кредитно-денежной политики.

Неоконсерватизм, исходящий из первоочередности регулирования совокупного предложения, акцентирует свое внимание именно на денежно-кредитной политике государства. Здесь имеется в виду, что государство должно преодолевать кризисную ситуацию посредством монетарного воздействия (воздействия через регулирование объемов денежной массы, участвующей в экономических процессах). Объемы кредитных операций и регулирование денежной массы способствуют сокращению изменений экономической ситуации.

## 8. Кризис предприятия

В широком смысле слова **кризис** – это смена повышательной тенденции на понижительную и неотъемлемая характеристика рыночной экономики. Исходя из такого трактования любое управление является **антикризисным**, а содержание и методы эффективного (обычного) и **антикризисного управления** одинаковы. Отталкиваясь от него, очень сложно найти специфическое определение антикризисного управления. Для этого необходимо сузить понятие кризиса, т. е. дифференцировать его **фазы**, к которым относятся:

1) снижение рентабельности и объемов прибыли (кризис в широком смысле слова). Результатом этого является ухудшение финансового положения предприятия, уменьшение источников и резервов развития. Решение проблемы может находиться как в области стратегического управления (пересмотр стратегии, реструктуризация предприятия), так и в области тактического поведения (снижение издержек, увеличение производительности);

2) убыточность производства. Служит результатом уменьшения резервных фондов предприятия, если таковые имеются, (в противном случае сразу наступает фаза истощения или отсутствия резервных фондов). Проблема разрешается с помощью стратегического управления, реализуясь через ре-

структуризацию предприятия;

3) истощение или полное отсутствие резервных фондов. Предприятие направляет часть оборотных средств на погашение убытков и тем самым переходит в режим сокращенного воспроизводства. Реструктуризация уже не может использоваться для решения проблемы, т. к. отсутствуют средства, необходимые для ее проведения. Нужны своевременные меры по стабилизации финансового положения предприятия и изыскания средств на проведение реструктуризации. Если подобные меры не приняты или потерпели неудачу, кризис переходит в четвертую фазу;

4) неплатежеспособность. Предприятие достигает этого критического порога, когда нет средств для финансирования даже сокращенного воспроизводства и (или) для оплаты предыдущих обязательств. Нависает угроза остановки производства и (или) банкротства. Необходимо применение экстренных мер по восстановлению платежеспособности предприятия и поддержанию производственного процесса.

Для третьей и четвертой фаз характерными являются нестандартные, экстремальные условия функционирования предприятия, которые требуют срочных вынужденных мер. Ключевой момент – это наступление или приближение неплатежеспособности. Именно эта ситуация и является объектом антикризисного управления.

Кризис предприятия обычно вызывается несоответствием его финансово-хозяйственных параметров и параметров

окружающей среды, что обусловлено неверной стратегией, неадекватной организацией бизнеса и, как результат, слабой адаптацией к требованиям рынка.

Решить подобные проблемы или устранить саму возможность их возникновения можно посредством реструктуризации предприятия, которая проводится на базе тщательно разработанной стратегии. Но реструктуризацию в полной мере необходимо и возможно проводить только при первых признаках надвигающегося кризиса (т. е. на первой, самое крайнее – второй фазе), потому как в зоне «ближайшего» банкротства ни времени, ни средств на нее уже не останется. Т. о., перед предприятием, которое стремится выйти из кризиса, стоят две последовательные задачи:

- 1) устранить последствия кризиса, восстановив платежеспособность и стабилизировав финансовое положение предприятия;

- 2) устранить причины кризиса, разработав стратегию развития и проведя на ее основе реструктуризацию предприятия для предотвращения повторных кризисных явлений в будущем.

Реструктуризация является инструментом нормального управления и построена на его принципах, слабо связанных с собственно антикризисной спецификой.

## 9. Экономическая формула

При рассмотрении кризиса как непосредственной угрозы выживания предприятия выделяют два аспекта: внешний и внутренний. Внешний аспект состоит из способности предприятия мобилизовать необходимый объем оборотных средств с целью выполнения своих обязательств перед кредиторами – выплаты и обслуживания долгов. Внутренний аспект заключается в способности обеспечения объемом оборотных средств, которые требуются для ведения хозяйственной деятельности. Поддерживать величину оборотных средств на соответствующем уровне можно с помощью денежных и эквивалентных им ресурсов предприятия. Т. о., в экономическом смысле кризис является дефицитом денежных средств при поддержании текущей хозяйственной (производство) и финансовой (кредиторы) потребностей в оборотных средствах. Такому определению соответствует следующее неравенство, которое представляет собой экономическую формулу кризиса:

$$\text{Денежные средства} < \text{Текущая хозяйственная потребность в оборотных средствах} + \text{Текущая финансовая потребность в оборотных средствах.}$$

**Текущая финансовая потребность в оборотных средствах (ТФП)** – самая простая и понятная часть форму-

лы. ТФП является суммой предстоящих на момент расчета формулы выплат по возврату долгов (вместе с процентами по ним), а также штрафов и пеней (при просроченных платежах) за планируемый период. Покрывается с помощью денежных средств или приемлемых для кредиторов, по содержанию и условиям взаимозачетных операций.

**Текущая хозяйственная потребность в оборотных средствах (ТХП)** – это разница между суммой производственных и непроизводственных расходов на планируемый период, с одной стороны, и объемом производственных запасов предприятия в пределах, которые предусматривает смета, – с другой.

Определение порогового значения ТХП, невозможность обеспечения которого является критической, зависит от отраслевой принадлежности и иных особенностей предприятия. К примеру, в химической промышленности и металлургии существует минимальный технологически допустимый объем производства, а для металлообработки – уже нет. Объем постоянных (накладных) расходов также не является однозначным критерием порогового значения потребности в оборотных средствах, т. к. может быть скорректирован. ТХП покрывается либо денежными средствами, либо приемлемыми для предприятия по содержанию и условиям взаимозачетными операциями (т. е. поставкой в необходимые сроки по приемлемой цене именно тех товаров и услуг, на которые могли бы быть потрачены денежные средства пред-

приятия).

**Денежными средствами** являются собственно денежные и эквивалентные им средства. Именно сумма денежных средств – показатель для определения кризисного состояния предприятия.

Во-первых, каждая взаимозачетная операция может являться достаточно легко приведенной к денежной оценке (при учете стоимостных и временных потерь). Во-вторых, конкретные краткосрочные активы резко отличаются по степени ликвидности. Дебиторская задолженность может быть безнадежной вне зависимости от формальных сроков и обязательств по ее погашению, а запасы готовой продукции могут быть мертвым грузом. При этом их наличие не обеспечивает реальной платежеспособности предприятия, определяемой в конечном итоге именно денежными средствами.

**Эквивалент денежных средств** – это величина покрытия потребности предприятия за конкретный период времени неденежными видами краткосрочных активов предприятия, выраженная в оборотных средствах.

Стандартная логика экономического и финансового расчета здесь не применяется. При расчете денежных и эквивалентных им средств предприятия принципиальными являются два фактора – структура потребностей предприятия (сырье, материалы и денежные средства) и время, в течение которого эти потребности должны удовлетворяться.

## **10. Разработка моделей кризисных явлений предприятия**

Проблемы и ошибки, появляющиеся при анализе ситуации внутри организации, переплетаются, если их вовремя не исправить, с ошибками в оценке будущих условий окружающей среды и поведения людей. Если произошла ошибка при подсчете доходов и расходов, то из-за этого можно допустить еще более серьезную ошибку, неправильно выписав чек, и тем самым нанести серьезный ущерб деловым партнерам или своей репутации в банковских кругах. Вероятность такого переплетения ошибок в организации весьма велика из-за высокой степени взаимозависимости видов деятельности.

Более распространенной является ситуация, при которой организация не гибнет, а существует, но постоянно переходит из одного кризиса в другой. Большое число достаточно опытных руководителей считают, что в их бизнесе такое состояние неизбежно.

Время от времени некая случайная ситуация может развиваться слишком быстро, чтобы организация сразу могла зафиксировать ее и выработать линию поведения, но в большинстве случаев нет необходимости постоянно прибегать к методам кризисного управления.



# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.