



УДК 338.242.4

Ильюшенко Илья Геннадьевич, доцент, к.э.н., доцент кафедры экономики и менеджмента ФГБОУ ВО «ВГУВТ»

Кочкаева Ольга Александровна, студент ФГБОУ ВО «ВГУВТ»

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Волжский государственный университет водного транспорта» (ФГБОУ ВО «ВГУВТ»)

603951, г. Нижний Новгород, ул. Нестерова, 5.

ОСОБЕННОСТИ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ТРАНСПОРТНЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

Ключевые слова: экономический кризис, антикризисное управление, стадии кризисного процесса, алгоритм антикризисного управления, внутренний водный транспорт.

Аннотация. Рассмотрены основы антикризисного управления в современных условиях. Сделано обобщение теоретических исследований российских и зарубежных учёных, что позволило сформулировать принятые в настоящее время понятия: «кризис» и причины его возникновения, «восприятие кризиса», «концепции антикризисного управления» и принятые подходы к нему. Приведены последствия реализации основных задач антикризисного управления с учётом применяемых инструментов антикризисного управления. Определён наиболее предпочтительный вид антикризисного управления и предложена модель антикризисного управления применительно к предприятиям внутреннего водного транспорта.

Современная экономика находится в состоянии неопределённости, что является отличительной чертой рыночной экономики. Связано это с различными факторами, например, постоянными колебаниями рыночной конъюнктуры, воздействием внешней среды, а также ростом величины издержек и прибыли, глобализацией экономики и т. д.

Отсутствие стабильного экономического положения привело многие отечественные предприятия к ситуации, когда они стали испытывать дефицит, прежде всего, финансовых средств, необходимых для ведения нормальной хозяйственной деятельности. Длительное пребывание в такой ситуации, как правило, приводит к кризисному состоянию.

Данные статистической отчетности наглядно это подтверждают. Так, согласно данным статистического сборника «Россия в цифрах», в 2017 году удельный вес убыточных организаций в целом по РФ составлял 31,9 %. В 2018 году удельный вес убыточных организаций несколько снизился и составил 27,4 %.

Ситуация на транспортных предприятиях носит схожую тенденцию, то есть удельный вес убыточных организаций в целом по отрасли незначительно снижается с 33,7 % до 32,4 % за аналогичный период. На предприятиях внутреннего водного транспорта отмечается схожая ситуация, удельный вес убыточных предприятий снижается с 40,2 % до 30,3 %. В то же время сумма убытка возросла примерно на 37 % и составила на конец 2018 года 19138 млн. руб.

Основными причинами, приведшими предприятия внутреннего водного транспорта

к убыточности, являются: снижение объемов перевозок грузов и пассажиров, сокращение количества эксплуатируемых судов в связи с их износом, высокая степень износа эксплуатируемых судов, прежде всего, сухогрузных и наливных грузовых судов.

Учитывая сложившуюся ситуацию на предприятиях внутреннего водного транспорта, вопросы антикризисного управления являются здесь достаточно актуальными и предполагают всестороннее изучение их теоретических и практических направлений. В связи с этим рассмотрим базовые понятия антикризисного управления предприятием.

Понятие кризиса на сегодняшний день имеет множество толкований, согласно которым данное понятие может включать в себя как масштабные изменения, так и различные ошибки или просчеты, возникающие в деятельности организации и менеджера. Так например, Дж. М. Кейнс рассматривал кризис как «... *внезапную и резкую, как правило, смену повышательной тенденции понижительной*», К. Ф. Херман определяет кризис как «... *неожиданную и непредвиденную ситуацию, угрожающую приоритетным целям развития, при ограниченном времени для принятия решений*», Э.М. Коротков сформулировал определение кризиса «... *это крайнее обострение противоречий социально-экономической системе, угрожающее её жизнестойкости в окружающей среде*» [1].

Выделяется две группы теорий возникновения кризиса. Первая из них основана на *экономических явлениях*, а в основе второй лежат *внеэкономические причины*. Сторонники первой группы теорий считали, что причиной возникновения кризиса является нарушение равновесия между производством и потреблением (Ш. Сисмонди, Т. Мальтус, Дж. А. Гобсон); нарушение денежного обращения (А. Ганн, К. Жугляр, Дж. М. Кейнс, Э. Хансен); быстрый рост промышленного производства и теории диспропорциональности (М. Туган-Барановский). Представители второй группы предлагали натуралистические теории (С. Джевонс и Э. Джевонс) и психологические теории (Дж. М. Кейнс) [1–3].

В плане восприятия кризиса существуют две противоречивые концепции: первая из них ориентирована на *сохранение*, то есть кризис рассматривается как угроза и помеха функционированию и развитию предприятия; вторая концепция ориентирована на *новое*, соответственно, кризис рассматривается исключительно как указание на необходимость обновления предприятия. Исходя из этих концепций, выделяют два взгляда на антикризисное управление:

1. Первый подход отражает *традиционный взгляд* на кризис, согласно которому кризис замедляет, либо совсем устраняет возможность достижения определённого результата. Здесь рассматривается объективная сторона кризиса, и антикризисное управление в большей степени сосредоточено на устранении причины возникновения кризиса и на правильности осуществления антикризисного поведения.

2. Во втором подходе рассматриваются *субъективные причины* кризиса. К ним относится утрата способности саморегулирования и способности к адаптации в условиях неопределённости функционирования предприятия.

Причины возникновения кризисов могут быть как *объективные*, так и *субъективные*. Первые можно назвать внешними, так как на возникновение этих причин сама организация повлиять не в силах. Такая ситуация может возникнуть, например, в случае введения санкций против страны, отрасли или предприятия, военных действий или стихийных бедствий, то есть любые действия которые не позволяют предприятию предотвратить кризис своими силами. Вторые, же наоборот, напрямую зависят от деятельности предприятия, так как причины кризиса кроются в непрофессиональном управлении, которое проявляется в малоэффективных или ошибочных управленческих решениях, неэффективном стиле управления, недостаточно хорошо проработанной стратегии развития организации, в просчётах в управлении персоналом.

В настоящее время в концепции антикризисного управления выделяется три уровня: *микроуровень* (в границах этого уровня находятся все организации и предприятия), *мезоуровень* (это территориальные экономические системы) и *макроуровень* (экономика всего государства в целом). К такому формированию уровней антикризисного управления и присвоение к ним определённых объектов привёл мировой экономический кризис 2008–

2011 г., который показал всю глубину взаимосвязи разных уровней экономических систем, их зависимость друг от друга.

Понятие «антикризисное управление» на сегодняшний день не имеет точного определения, так как каждый автор понимает и трактует его по-разному.

Так, например, Э. М. Коротков определяет, что «*Антикризисное управление – это управление, в котором поставлено определённым образом предвиденье опасности кризиса, анализ его симптомов, мер по снижению отрицательных последствий кризиса и использование его факторов для последующего развития*» [4].

По нашему мнению, *антикризисное управление представляет собой процесс работы и последовательность реализации совокупности конкретных действий, операций, приемов, методов, направленных на диагностику, предупреждение, преодоление кризиса и целей послекризисного развития в долгосрочной перспективе* [5].

Определение антикризисного управления исходит из двух вариантов его применения, а именно: *применение в условиях, когда кризис уже наступил* и вид управления, связанного с *выводом предприятия из кризисного состояния*.

Антикризисное управление, как и любое управление, предполагает достижение определённой цели и выполнение конкретных задач. По мнению В. Я. Горфинкеля «*целью антикризисного управления является обеспечение условий для устойчивого и состоятельного предпринимательства*» [6]. Однако в антикризисном управлении для каждого его вида должны быть свои конкретные цели и ожидаемый результат, который должно достичь предприятие с учетом стадии кризисного процесса (см. рис. 1).

Антикризисное управление отличается от обычного (традиционного) управления тем, что имеет дело со сложными ситуациями, которые являются уникальными и принимает нестандартные управленческие решения, которые нацелены на устранение причин кризисных ситуаций и их последствий. Именно минимизация потерь или времени, которые связаны с преодолением кризиса или его недопущения являются критерием для оптимизации антикризисных решений. Переход из традиционного (обычного) управления в антикризисное происходит тогда, когда деятельность предприятия находится в нестабильной и сложной ситуации.

Следовательно, в случае если предприятие находится в сложной ситуации, ему необходимо перейти в своей деятельности на антикризисное управление, а учитывая нестабильную экономическую ситуацию в стране, получается, что использование данного вида управления является необходимым, иначе предприятие может стать банкротом. Банкротство же большого числа предприятий существенно ухудшит положение экономики страны.

Антикризисное управление играет важную роль не только для эффективной деятельности предприятий, но и развития рыночной экономики, так как экономическая, политическая и социальная сферы постоянно развиваются, что требует разрабатывать эффективные подходы и предложения по совершенствованию антикризисного управления.

В последние годы принято выделять четыре вида антикризисного управления (антиципативное, превентивное, реактивное и реабилитационное). Они различны между собой и относятся к разным степеням развития кризисных и негативных явлений, которые с учётом временного фактора угрожают жизнедеятельности системы.

Антиципативный вид управления считается относительно новым видом антикризисного управления, который предполагает заблаговременную разработку возможных вариантов реагирования на кризисные явления. Реализация антикризисных мероприятий при антиципативном управлении должна начинаться существенно раньше, чем будут обнаружены первичные признаки кризисных явлений. Отличительной особенностью антиципативного управления является подготовка объекта управления к разным вариантам развития событий.

Превентивный вид управления применяется только в случае обнаружения первоначальных признаков кризиса. Несвоевременное применение антикризисных мероприятий в рамках превентивного управления может привести к росту негативных явлений, которые

со временем будут развиваться и становиться сильнее.

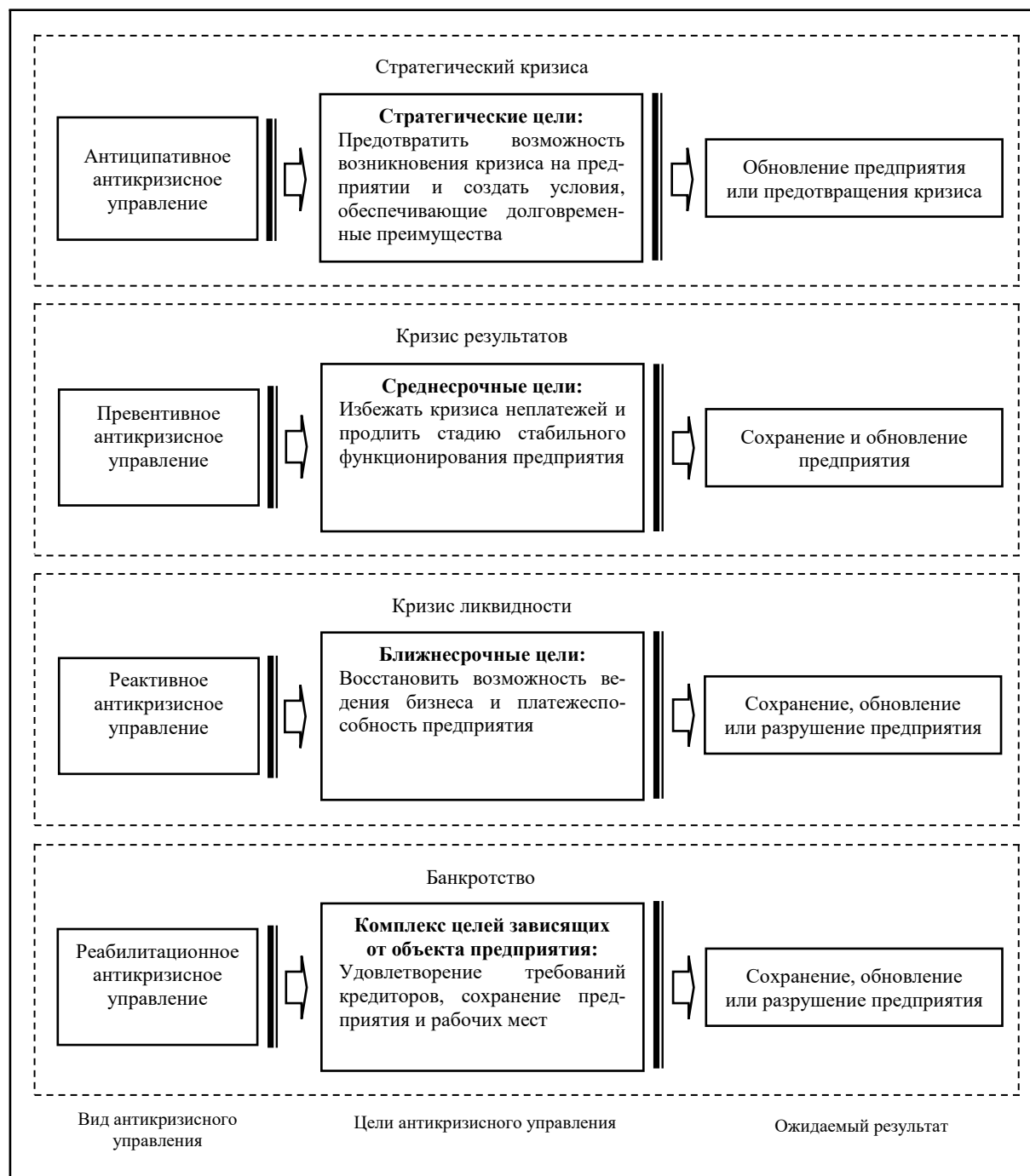


Рис. 1. Цели и ожидаемый результат антикризисного управления от стадии кризисного процесса

Реактивный вид управления – проводится в том случае, когда кризис уже наступил. Целью является поиск способа вернуться в стабильное состояние и сохранить деятельность в период кризиса путём применения специфических методов антикризисного управления, таких как антикризисная реструктуризация и санация.

Реабилитационный вид управления соответствует медицинскому термину «послеоперационное выхаживание», является наименее исследованным в отличие от предыдущих видов антикризисного управления. Применяется после проявления симптомов кризиса и предполагает сохранение объекта управления и стабилизацию его финансового состояния.

Каждый из названных выше видов антикризисного управления имеет свои пре-

Преимущества и недостатки различных видов антикризисного управления

Вид антикризисного управления	Преимущества	Недостатки
Антиципативный вид управления	при наступлении ещё пока не значительных (мелких) негативных явлений, уже разработан ряд мер и мероприятий по их предотвращению	большие затраты ресурсов на разработку блокирующих мер в то время, когда реальной угрозы ещё даже нет
Превентивный вид управления	возможность снизить неблагоприятные последствия кризиса на ранних стадиях, даже в тех случаях, когда полное предотвращение кризиса невозможно	нейтрализация кризисных ситуаций осуществляется за счёт внутренних ресурсов предприятия, и в случае недостаточности этих ресурсов, данный подход управления становится не эффективным
Реактивный вид управления	стремление сохранить эффективное функционирование объекта	для этого вида управления неважно кому принадлежит объект управления, так как нет необходимости защищать интересы его собственников
Реактивный вид управления	позволяет снизить негативные социальные последствия, возникающие при банкротстве предприятий	приводит к разрушению предприятия в случае неудачи

Исходя из современной концепции антикризисного управления, его видов и текущего состояния экономики страны, в первую очередь антикризисное управление должно быть ориентировано на сохранение бизнеса неплатёжеспособного должника, что в нынешних условиях будет наиболее полно отражать интересы общества, субъектов рыночной экономики и самого государства. И только во вторую очередь, при наличии возможности необходимо сохранять и организацию, то есть самого неплатёжеспособного должника.

Учитывая вышеизложенное, можно констатировать, что ситуация, сложившаяся на предприятиях внутреннего водного транспорта, требует применения антикризисного управления. Алгоритм антикризисного управления на рис. 2.

Анализ результатов хозяйственной деятельности предприятий водного транспорта позволяет условно разделить их на три группы:

Первая группа - это предприятия, в настоящее время уже являющиеся убыточными, таких предприятий как минимум 30 % от общего числа. Предприятия этой группы уже достаточно долгое время относятся к убыточным предприятиям, и они столкнулись с реальной угрозой остановки или прекращения производства, а затем и банкротства. Поэтому с точки зрения стадий кризисного процесса данные предприятия в лучшем случае проходят стадию «кризиса ликвидности», а скорее всего, стадию «банкротства».

Вторая группа – предприятия этой группы испытывают периодические проблемы, связанные с их платежеспособностью, у них практически отсутствуют собственные средства и резервные фонды, то есть они проходят стадию кризисного процесса «кризис ликвидности». Это отрицательно сказывается на перспективах развития предприятий и сопряжено со значительным сокращением производства, так как значительная часть оборотных средств направляется на погашение убытков и обслуживание возросшей кредиторской задолженности. В общей сложности к предприятиям этой группы можно отнести до 20 % предприятий внутреннего водного транспорта.

Третья группа – это предприятия, проходящие такую стадию кризисного процесса, как «кризис результатов», что проявляется в убыточности производства, следствием которого служит уменьшение резервных фондов предприятия. Это самая многочисленная группа предприятий, к которой можно отнести до 50 % предприятий внутреннего водного транспорта.

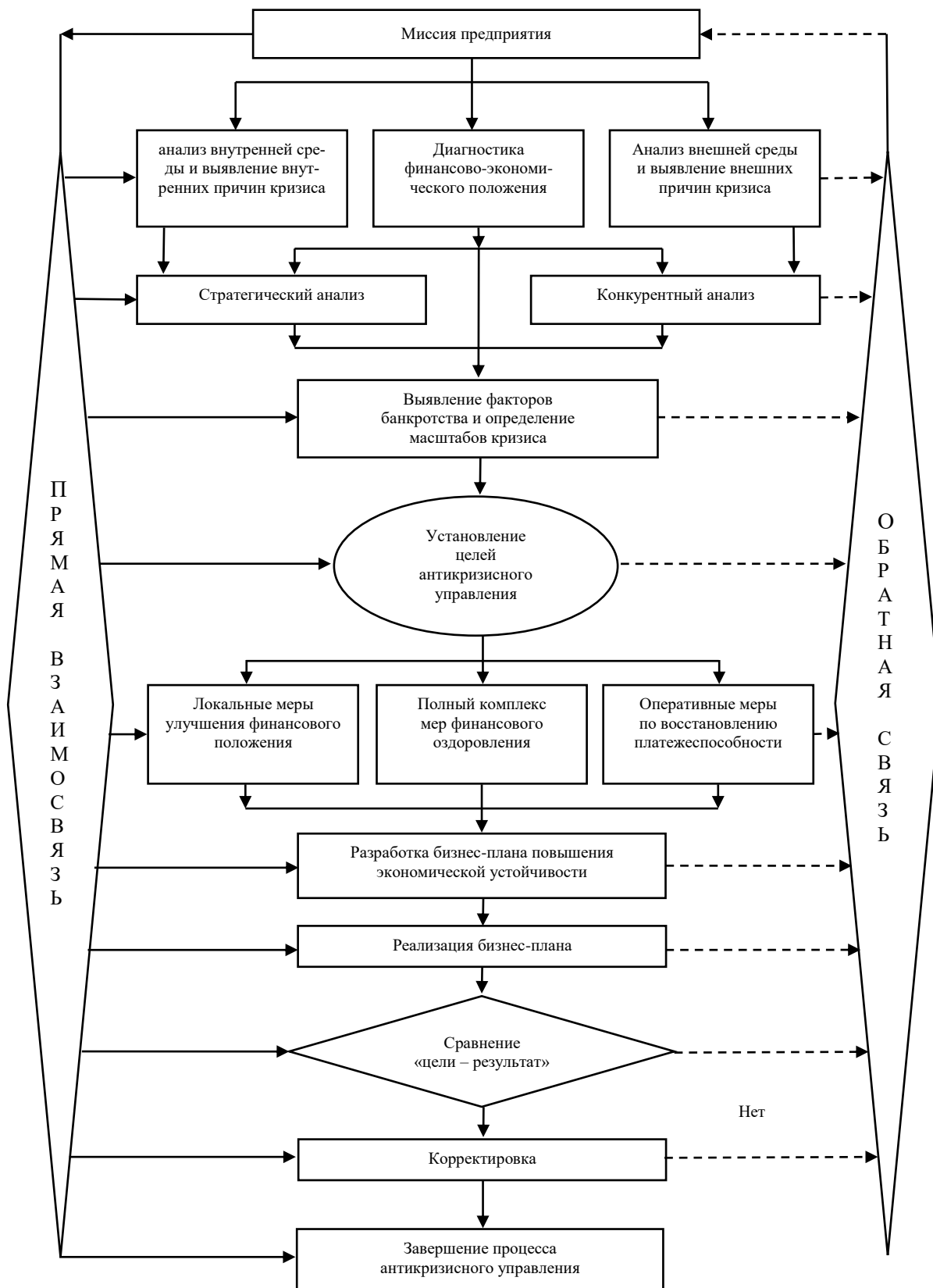


Рис. 2. Алгоритм антикризисного управления

Список литературы:

[1] *Антикризисное управление. Теория и практика: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления / [В.Я. Захаров и др.]; под ред. В.Я. Захарова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 304 с.*

- [2] Гореликов, К.А. Антикризисное управление: учебник / К.А. Горелик. – М.: ИТК «Дашков и К», 2016. – 216 с.
- [3] Черненко, В.А. Антикризисное управление: учебник / В.А. Черненко, Н.Ю. Шведова. – М.: Юрайт, 2017. – 409 с.
- [4] Коротков, Э.М. Антикризисное управление: учебник для бакалавров / Э.М. Коротков. – М.: Изд-во Юрайт, 2016. – 406 с.
- [5] Жмачинский, В.И. Экономический кризис: беда или благо? / В.И. Жмачинский, И.Г. Ильющенко // Вестник ВГАВТ. – н. новгород: Изд-во «ВГУВТ», 2016. – Вып. 47. – С. 159–164.
- [6] Предпринимательство: учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям, специальности «Коммерция (торговое дело)» / под ред. В.Я. Горфинкеля, Г.Б. Поляка. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – 687 с.

FEATURES OF CRISIS MANAGEMENT OF TRANSPORT ENTERPRISES IN MODERN CONDITIONS

Илья Г. Плушченко, Ольга А. Кочкаева

Key words: economic crises, crisis management, stage of the crisis process, crisis management algorithm, inland waterway transport.

Abstract: The article focuses on the crisis management principles in modern environment. Theoretical studies of the Russian and foreign scientists have been generalized, which allowed to formulate currently acceptable concepts: a crisis and its causes, perception of the crisis, concepts of crisis management and appropriate strategies. There have been shown the consequences of implementing the main crisis management tasks subject to using the tools of crisis management. The most preferred type of crisis management has been determined and a model of crisis management has been proposed with regard to inland waterway transport enterprises.