

# Кризис — явление коварное. Можно ли его избежать в хозяйствовании?

## Методика экономического обоснования экстренных антикризисных мер на предприятии

**Алексей БЫКОВ,**  
доцент кафедры организации  
и управления БГЭУ,  
кандидат экономических наук

Всякое предприятие стремится к устойчивому производству и развитию, но не каждому это удается. Глубокое расстройство финансовой системы ведет к резкому ухудшению экономического состояния предприятия, большим потерям в объемах выпуска товаров (оказании услуг), выручки и прибыли, к разладу хозяйственного механизма, восстановить который удается не всегда.

Для предприятия кризис — это судьба, для экономики — нормальный процесс, благодаря которому происходит селекция в хозяйственном пространстве, в результате чего выживают наиболее приспособленные предприятия, что способствует оздоровлению экономики в целом.

С кризисами, как и с болезнями, можно бороться. Наибольший успех — при раннем распознавании и своевременном лечении. А как распознать? По индикаторам.

Для предприятий, целевым назначением которых является производство товаров и/или услуг, основными индикаторами устойчивости функционирования являются экономические, называемые индикаторами экономической безопасности предприятия (ЭБП). На их основе разрабатываются критерии экономической безопасности предприятия, которые в общем виде рассчи-

тываются по формуле:

$$KЭБП_i = \frac{ИЭБП_i^ф}{ИЭБП_i^н} \geq E_i,$$

где КЭБП<sub>i</sub> — критерий ЭБП;  
ИЭБП<sup>ф</sup>, ИЭБП<sup>н</sup> — соответственно фактическое и нормативное значения индикаторов ЭБП;

E<sub>i</sub> — допустимое значение КЭБП;  
i = 1, 2, ..., n — возможные показатели ЭБП.

Критерий экономической безопасности — это требование нахождения значений ее индикаторов в определенных границах, переход за которые бу-

дет означать снижение уровня этой безопасности для соответствующего хозяйственного объекта или процесса до недопустимого значения.

Основными индикаторами экономической безопасности хозяйственных объектов являются показатели, приведенные в табл. 1. Этот список может быть расширен в зависимости от специфики конкретного предприятия.

Экономическая безопасность предприятия — это состояние наиболее эффективного использования сырьевых, финансовых и трудовых ресурсов для предотвращения угроз и обеспечения

Таблица 1

### Индикаторы экономической безопасности предприятия

Показатель	Зона безопасности	Зона опасности
Рентабельность капитала	>15%	< 5%
Коэффициент текущей ликвидности	1 – 2	< 1
Доля заемного капитала в активах	0,2 – 0,6	> 0,7
Качество продукции	Мировой уровень	Республиканский уровень
Уровень диверсификации производства (доля основной продукции)	30–40%	> 60%
Износ основного оборудования	30 – 40%	> 50%
Доля оборудования, соответствующая уровню промышленно развитых стран	40 – 50%	< 20%
Объем реализации от выпуска	> 95%	< 90%
Тип организационной структуры управления	дивизиональная	линейно-штабная
Уровень маркетинга, исследований	высокий	низкий
Срок окупаемости инвестиций	< 0,5 года	> 3 лет
Квалификация кадров	высокая	низкая

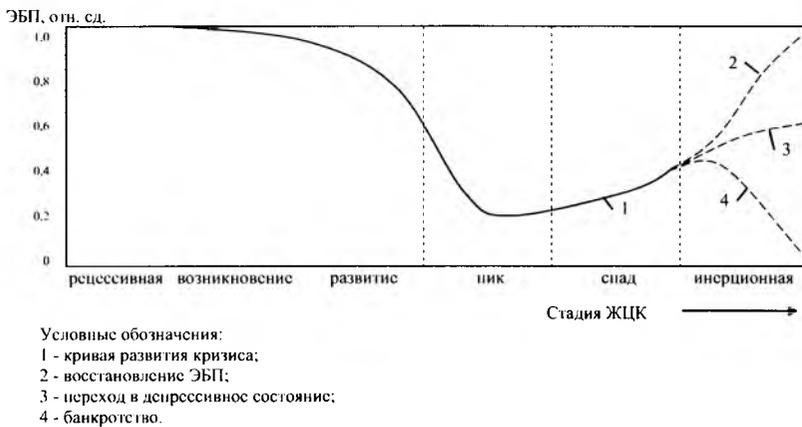


Рис. 1. Стадии жизненного цикла кризиса на предприятии.

стабильного функционирования хозяйствующего субъекта в настоящее время и в будущем. Угрозы классифицируются по следующей схеме:

а) внутренние, угрозы субъективного типа:

- неэффективное финансовое планирование и управление активами предприятия;
- неэффективная технологическая, товарная и рыночная стратегия предприятия, организационная структура, ценовая и кадровая политика;
- слабое управление рынком акций предприятия и ошибки в дивидендной политике;

б) внешние, угрозы субъективного типа:

- спекулятивные операции с ценными бумагами предприятия;
- агрессивная скупка акций предприятия внешним инвестором;
- ценовая и другие формы конкуренции;

в) внешние, угрозы объективного типа:

- стихийные бедствия, войны, волнения;
- законодательные акты, международные соглашения, эмбарго, блокады, забастовки, изменения курсов валют, налогов и т. п.

В зависимости от глубины происходящих изменений внешних и/или внутренних условий функционирования предприятия и гибкости его системы управления возможно большее или

меньшее отклонение одного или нескольких индикаторов ЭБП от нормативного уровня.

Состояние, когда  $KЭБП \ll E_n$ ,

это временное состояние дезадаптации предприятия, называемое тактическим кризисом и характеризующееся резким изменением внешних и/или внутренних условий его функционирования, когда внутренняя структура и параметры функционирования предприятия, оптимизированные для прежних условий, не смогли или не успели адекватно отреагировать на изменившуюся ситуацию.

На рис. 1 показаны последовательные стадии жизненного цикла тактического кризиса, в инерционной фазе приводящие к различным последствиям:

- восстановлению ЭБП на нормативном уровне;
- банкротству предприятия;
- переходу предприятия в депрессивное состояние, характеризующееся затяжным спадом ЭБП.

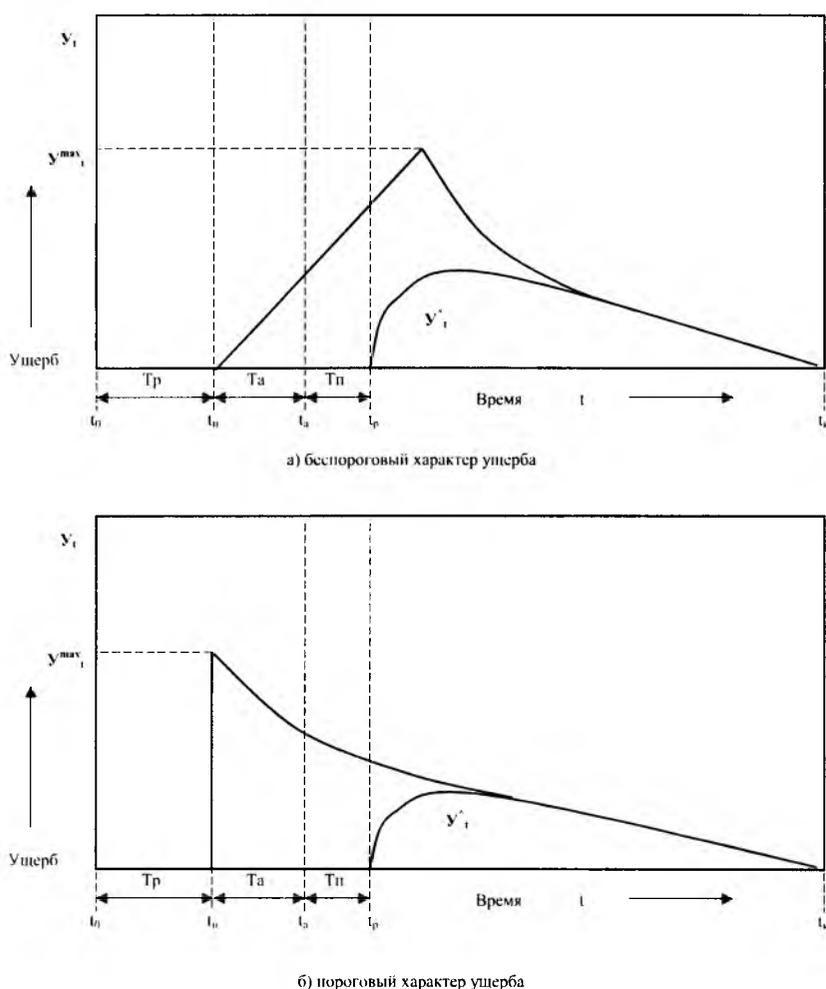
Развитие кризисной ситуации на предприятии является индивидуальной характеристикой степени его приспособляемости и гибкости, с одной стороны, а с другой — поскольку кризис является реакцией предприятия на определенную угрозу, его протекание зависит от ее характера.

Любая кризисная ситуация, влияющая на изменение показателей ЭБП, возникает после реализации опреде-

ленной угрозы и характеризуется потенциальным ущербом, то есть возможными потерями для предприятия. Исследователи выделяют рецессивную (скрытую) и видимую стадии кризиса. В условиях рецессивной стадии появляются угрозы, которые еще не реализованы и могут нанести ущерб предприятию в будущем. Эти угрозы сложно распознать из-за слабого их влияния на индикаторы ЭБП. Например, такие события, как увольнение ключевых работников, замораживание долгосрочных проектов, появление новых конкурентов, являются угрозами и в будущем могут привести к потере конкурентоспособности предприятия и снижению объемов продаж, что в свою очередь повлечет ущерб в виде потери прибыли.

Проявлением видимой стадии кризиса на предприятии являются заметные отклонения индикаторов ЭБП от нормативных значений, которые отражают фактическую реализацию определенной угрозы. Реализованная угроза моментально или через определенный промежуток времени приведет к возникновению экономического ущерба. Например, агрессивная ценовая политика конкурентов представляет угрозу для предприятия, и эта угроза проявляется в виде снижения объемов сбыта и увеличения складских запасов из-за сокращения спроса. Потеря прибыли от сокращения объемов продаж и есть экономический ущерб от реализации данной угрозы.

В зависимости от характера реализации ущерба видимый кризис может иметь беспороговый или пороговый характер. Кризисы с беспороговым характером ущерба (латентные кризисы) протекают плавно и наносят ущерб постепенно. Например, снижение доли рынка предприятия приводит к снижению сбыта, потере выручки и в конечном итоге — к потере прибыли; суммарные потери прибыли показывают размер экономического ущерба. Кризисы с пороговым характером ущерба (острые кризисы) наступают внезапно, и максимальный размер ущерба прихо-



**Рис. 2.** Графическая интерпретация результатов антикризисных мер по минимизации ущерба предприятию.

На рис. 2 приняты следующие условные обозначения:  $t_0$  — начало давления на предприятие последствий реализации S-ой угрожающей ситуации;  $t_1$  — начало ответной реакции предприятия на S-ую угрозу, реализуемую в форме ущерба;  $t_2$  — момент обнаружения кризисных явлений на предприятии методами диагностики;  $t_3$  — начало реализации экстренных мер противодействия угрозе;  $t_4$  — окончание ответной реакции предприятия на реализацию S-ой угрозы;  $T_p = t_4 - t_0$  — период рецессивного состояния кризиса;  $T_a = t_3 - t_1$  — время на диагностику (обнаружение) кризиса;  $T_n = t_3 - t_2$  — время на разработку и реализацию экстренных антикризисных мер;  $Y_t$  — ущерб предприятию, ликвидируемый в момент времени  $t$  в результате реализации экстренных антикризисных мер;  $Y_{max}$  — максимальный ожидаемый ущерб в момент времени  $t$  в условиях отсутствия антикризисных мероприятий.

дится на начальную стадию таких кризисов. Например, отказ дебиторов погасить задолженность при одновременном выставлении счетов кредиторами может привести к неплатежеспособности предприятия и прекращению его операционной деятельности, что мгновенно вызовет значительный экономический ущерб.

Статистические исследования показали, что затраты на предотвращение кризиса на ранних стадиях соотносятся с

затратами по ликвидации ущерба, причиненного видимым кризисом, как 1/15. Поэтому выявление угроз на рецессивной стадии кризиса позволит нейтрализовать их с минимальным ущербом для предприятия. Задача раннего выявления угроз решается в рамках концепции экономической безопасности предприятия.

На рис. 2 дана графическая иллюстрация возможного снижения отрицательных последствий для предприятия

при беспороговом (а) и пороговом (б) характере развития кризисной ситуации и соответствующей динамике нанесенного кризисом ущерба.

Рисунок построен из предположения, что регистрация начала кризиса осуществляется с помощью системы диагностики состояния экономической безопасности предприятия.

Мониторинг состояния экономической безопасности предприятия позволяет диагностировать наличие кризисных явлений, что требует дальнейшей разработки и реализации экстренных антикризисных мер, то есть мер по восстановлению критериев ЭБП на уровне не ниже нормативного. Для отбора из числа располагаемых мер, то есть потенциально возможных к реализации, наиболее эффективных, целесообразных для практического использования в острой фазе кризиса, необходимо выработать критерии оценки предпочтительности антикризисных мер.

Система диагностики кризиса на предприятии, основанная на данных бухгалтерского учета, позволяет обнаружить только начавшийся кризис (точка  $t_a$ ), вследствие чего вся область ущерба площадью

$$Y_{it} = \sum_{t=t_0}^{t=t_4} Y_t$$

остается недоступной для минимизации. При диагностике состояния предприятия по данным бухгалтерского учета рецессивная фаза развития кризиса остается незамеченной, и время запаздывания с выработкой и введением в действие антикризисных мероприятий составляет:

$$T_z = T_p + T_a + T_n = t_3 - t_0,$$

где  $T_z$  — время запаздывания введения в действие антикризисных мероприятий по отношению к моменту реализации последствий S-ой угрозы ( $t_0$ ) на предприятии.

Интегральный ущерб от кризиса в случае отсутствия мер противодействия составил бы:

$$Y_{\Sigma} = \sum_{t=t_n}^{t_k} Y_t$$

Ущерб предприятию от кризиса, ликвидированный в результате реализации антикризисных мер, составляет:

$$Y_{\Sigma}^{\wedge} = \sum_{t=t_p}^{t_k} Y_t^{\wedge}$$

Как правило, ни одно мероприятие не позволяет полностью ликвидировать ущерб, причиненный кризисом. Например, снижение цен на продукцию может привести к реализации запасов и улучшению платежеспособности, что спасет предприятие от банкротства, но эта мера также приведет к потере текущих и будущих прибылей. Ущерб, не ликвидированный после реализации экстренных мероприятий, называют остаточным. Остаточный ущерб определяется как:

$$Y_{\Sigma}^{\circ} = Y_{\Sigma} - Y_{\Sigma}^{\wedge} = \sum_{t=t_n}^{t_k} Y_t - \sum_{t=t_p}^{t_k} Y_t^{\wedge}$$

Величина, равная отношению интегрального ожидаемого ущерба в условиях отсутствия антикризисных мер к остаточному ущербу при их реализации, называется коэффициентом противодействия кризису (КПК):

$$КПК = \frac{Y_{\Sigma}}{Y_{\Sigma}^{\circ}}, \text{ относительных единиц.}$$

По своему экономическому содержанию численное значение КПК характеризует, так сказать, «технологическую» отдачу от реализуемых антикризисных мер в плане минимизации потенциальных последствий кризиса для предприятия, но без учета меры усилий, которыми был достигнут этот результат.

На основе КПК можно определить степень противодействия кризису (СПК), достигаемую при реализации антикризисных мероприятий:

$$СПК = \frac{Y_{\Sigma} - Y_{\Sigma}^{\circ}}{Y_{\Sigma}} = 1 - \frac{Y_{\Sigma}^{\circ}}{Y_{\Sigma}} = 1 - \frac{1}{КПК}$$

относительных единиц.

Так, например, при КПК = 10, означает десятикратное снижение ожидаемого ущерба за счет реализации антикризисных мер, СПК = 1 - 1/10 = 0,9 относительных единиц, то есть степень противодействия кризису составляет 90 %.

Целесообразность практического использования показателей КПК и СПК при выборе экстренных антикризисных мер на предприятии обусловлена следующими причинами:

- в острой фазе кризиса тактическая цель выживания предприятия превалирует над стратегической целью эффективности, что дает возможность ориентироваться в процессе принятия антикризисных решений преимущественно на результаты применения мер противодействия кризису;

- при формировании пакета экстренных антикризисных мер в реальном режиме времени наблюдается дефицит времени, что ограничивает возможности оценки затратной составляющей реализуемых антикризисных мер.

В силу однобокости критериев КПК и СПК сформированный на их основе план противодействия кризису не будет оптимальным в экономическом смысле. Для оценки относительной эффективности реализуемых мер необходимо соотносить результат с затратами:

$$E = \frac{Y_{\Sigma}^{\wedge}}{Z} \geq 1,0, \text{ относительных единиц.}$$

где E — относительная эффективность экстренных антикризисных мероприятий;

Z — интегральные затраты на реализацию экстренных антикризисных мероприятий, условных единиц.

Из рисунка 2 видно, что шансов избежать большого ущерба при беспороговом характере развития кризиса больше, чем при пороговом. Это обусловлено менее интенсивным нарастанием ущерба предприятию в период диагностики и разработки антикризисных мероприятий в первом случае. При пороговом характере развития кризиса максимум ущерба по времени приходится на фазы диагностики и выработки антикризисных решений,

что приводит к запаздыванию мер противодействия кризису относительно момента максимального ущерба и, как следствие, снижению величины ликвидированного ущерба  $Y_t^{\wedge}$ .

Для угроз с пороговым характером реализации ущерба экономической безопасности предприятия наиболее актуальны снижение неопределенности внешней управляющей информации и разработка превентивных мер противодействия кризису. Ведь диагностика кризисного состояния предприятия на основе данных бухгалтерской отчетности приводит к запаздыванию экстренных антикризисных решений, особенно при пороговом характере реализации кризиса, и, как следствие, к неоправданному увеличению потенциального ущерба.

Результаты апробации разработанной методики экономического обоснования экстренных антикризисных мер на предприятии позволили наметить следующие рекомендации по совершенствованию методологии антикризисного управления предприятием:

1. Для снижения величины ущерба, причиненного вследствие запаздывания выработки экстренных антикризисных мероприятий из-за несвоевременной диагностики кризиса, необходимо перейти от регистрирующего к прогнозирующему методу мониторинга кризисного состояния предприятия, основанному на финансово-аналитическом прогнозе реакции предприятия на S-ое угрожающее событие в момент времени  $t_0$ .

2. Повышению оперативности разработки и реализации мер противодействия кризису в острой фазе способствуют предложенные в данной работе «технологические» критерии оценки предпочтительности располагаемых антикризисных мер, характеризующие их возможности противодействия кризису.

3. На предприятии целесообразны разработка и внедрение автоматизированной системы поддержки принятия экстренных антикризисных решений. ■