

УДК 338.48

Д.Д. Данилов

Академия Федеральной службы исполнения наказаний (Академия ФСИН России),
г. Рязань, email: ddd.9105704057@yandex.ru

НЕКОТОРЫЕ АСПЕКТЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ НА МАЛЫХ И СРЕДНИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

Ключевые слова: промышленное предприятие, промышленное производство, антикризисное управление, антикризисный механизм, санкции, проблемы стратегического развития.

В статье рассматриваются отдельные методологические аспекты антикризисного управления. Отмечается целесообразность разработки стратегий антикризисного управления на промышленных предприятиях в условиях влияния экономических санкций как на отечественную промышленность, так и на экономику страны в целом. Определяются факторы, оказывающие существенное влияние на деятельность промышленных предприятий в условиях экономических ограничений и различных кризисных тенденций. Рассматриваются государственные антикризисные меры поддержки малых и средних предприятий, как один из источников антикризисного менеджмента в условиях нестабильности внешней среды.

D.D. Danilov

The Academy of Law Management of the Federal Penitentiary Service of Russia, Ryazan,
email: ddd.9105704057@yandex.ru.

SOME ASPECTS OF CRISIS MANAGEMENT IN SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES

Keywords: industrial enterprise, industrial production, crisis management, anti-crisis mechanism, sanctions, issues of strategic development.

The article discusses some methodological aspects of crisis management. The expediency of developing anti-crisis management strategies at industrial enterprises in the conditions of the impact of economic sanctions. The factors that have a significant impact on the activities of industrial enterprises in conditions of economic constraints and various crisis trends are determined. The state anti-crisis measures to support small and medium-sized enterprises are considered as one of the sources of anti-crisis management in the conditions of instability of the external environment.

Обеспечение устойчивости развития промышленного сектора должно являться одним из приоритетных направлений государственной политики, так как именно он в наибольшей степени уязвим и зависим от влияния различных макроэкономических тенденций и геополитических кризисов, которые в настоящее время усиливаются и характеризуются длительным негативным воздействием.

Формирование и развитие антикризисной системы управления на малых и средних промышленных предприятиях направлено, в первую очередь, на нивелирование влияния кризисных экономических тенденций, получивших распространение в последние годы в России, как в связи с достаточно длительными ограничениями из-за пандемии COVID-19, так и под влиянием широкого спектра экономических санкций

со стороны западноевропейских стран и США.

Основным предназначением системы антикризисного управления является максимальное противодействие последствиям воздействия кризисной ситуации на деловую активность предприятия и обеспечение возможностей для определенного роста в будущем. Именно управленческий блок, как элемент данной системы призван регулировать вопросы поддержания и роста уровня экономической устойчивости промышленного предприятия.

В современных условиях развития инновационной экономики снижение кризисных явлений возможно только путем тесного взаимодействия между всеми участниками рынка как на основе использования цифровых технологий, так и повышения уровня персональной

социальной ответственности за принятие тех или иных управленческих решений. В противном случае, можно наблюдать лишь дальнейшее ухудшение экономического кризиса, способного перейти за рамки исключительно снижения уровня деловой активности и роста показателей макроэкономической нестабильности и приобрести черты социально-экономической катастрофы, которая приводит к разрушению общественных основ и потере технологического суверенитета.

Таким образом, необходимость комплексного и системного подхода к развитию методологии антикризисного управления обуславливается целесообразностью разработки на предприятиях малого и среднего бизнеса стратегий, ориентированных не только на стабильную конъюнктуру рынка и устойчивый характер воздействия с внешней средой, прежде всего с государством, но и предполагающих возможное ухудшение обстановки в связи с наступлением определенных кризисных явлений различной формы.

Вопросам антикризисного управления предпринимательскими структурами, а также практическим аспектам обеспечения экономической устойчивости предприятий в современных условиях уделяли внимание в своих исследованиях такие отечественные ученые, как: Аронова А. М., Балабанова И.Т. Будагова А.С., Васильева С.А., Максимцева И.А., Плотникова В.А., Родионова Д.Г., Романенко Е.В., Сигова В.И., Сильвестрова С.Н., Уварова С.А. и др.

Однако, многие исследования, главным образом, ориентированы на оценку экономической устойчивости в условиях стабильно функционирующей экономики. В связи с чем, необходимо больше уделять внимания оценки экономической устойчивости именно в условиях кризисных явлений. То есть в условиях дисбаланса спроса и предложения, неэффективной государственной кредитно-денежной и финансовой политики, возникновении кризисных ситуаций неэкономического характера, которые способны резко, в краткосрочной перспективе, ухудшить рыночную конъюнктуру и т. п.

Управление промышленным предприятием в состоянии экономического дисбаланса, требует от его руководите-

ля способности предвидения и распознавания кризисной ситуации, выработки мер, направленных на устранение отрицательных последствий появившихся негативных факторов. Антикризисное управление включает совокупность методов, применяемых в разных функциональных подсистемах менеджмента. В целях своевременного предупреждения и преодоления кризисов необходимо комплексное применения различных методов экономического анализа, прогнозирования, разработки антикризисных программ, планов реструктуризации и реорганизации и т. д.

Антикризисное управление направлено на оптимизацию механизмов функционирования социально-экономических систем, выявление скрытых ресурсов и потенциала развития предприятия под влиянием кризисных явлений. Специфика антикризисного управления заключается в необходимости принятия сложных управленческих решений в условиях высокой степени неопределенности и риска, а также ограниченности финансовых ресурсов.

Профессор А.Г. Грязнова в своей книге «Антикризисный менеджмент» отмечает, что главное в антикризисном управлении – обеспечение условий, когда финансовые трудности не должны иметь постоянный, стабильный характер [1].

При данном подходе речи о банкротстве идти не может, так как должен быть налажен управленческий механизм устранения возникающих проблем до того, пока они не приняли необратимый характер. В связи с этим главной целью антикризисного управления является обеспечение прочного положения на рынке, стабильного и устойчивого финансирования предприятия при любых экономических, политических и социальных изменениях в стране. Следовательно, оно должно быть способным решать самые разноплановые и разносторонние задачи. В его рамках необходимо применять такие управленческие инструменты, которые в специфических российских условиях являются наиболее эффективными в решении всех текущих задач предприятия, а не только в устранении временных финансовых затруднений. Суть антикризисного управле-

ния – ускоренная и действенная реакция на существенные изменения внешней среды на основе заранее разработанных альтернативных вариантов управленческих решений, предусматривающих различные действия в зависимости от ситуации. В основе антикризисного управления лежит процесс постоянных, последовательных нововведений во всех звеньях и областях деятельности предприятия и нацеливается на то, что даже в самой сложной хозяйственной ситуации, в которой оказалось предприятие, можно было ввести в действие такие управленческие и финансовые механизмы, которые позволили бы выбраться из трудностей с наименьшими для предприятия потерями.

Промышленные предприятия представляют собой особый вид предприятий, деятельность которых направлена на производство продукции по определенной технологии. Ввиду сложности организации производственного процесса и необходимости четкого представления о перспективах развития формирование стратегии для них является сложным и всеобъемлющим процессом [2].

Развитие промышленного потенциала для любой страны является залогом ее экономического роста, а, следовательно, повышения благосостояния и платежеспособного потребительского спроса населения. Так как каждое предприятие проходит через различные фазы своего развития, то от того, насколько стратегия антикризисного управления соответствует вызовам внешней среды зависит его жизнеспособность и возможность развития в будущем.

В связи с тем, что производственная деятельность тесно взаимосвязана с такими основными видами деятельности компании, как финансовая, маркетинговая и кадровая, стратегия антикризисного управления носит комплексный характер и увязана с другими стратегиями основных подсистем предприятия, которые и формируют внутреннюю среду. При этом формирование стратегии антикризисного управления должно в полной мере учитывать различные кризисные явления во внешней среде.

Наиболее существенное влияние в настоящее время на деятельность отечественных промышленных предпри-

ятий, на наш взгляд, оказывают такие внешние факторы, как: доступность различных источников финансирования; ограниченность инновационных технологий и продукции для массового производства; существенное снижение платежеспособного потребительского спроса; санкционные ограничения со стороны западноевропейских стран и США на поставки в Россию современного оборудования и технологий; разрыв устоявшихся деловых связей и цепочек поставок между российским и западными компаниями. К внутренним проблемам следует отнести: обеспечение эффективности управления предприятием; низкий уровень достоверности и качества информации, используемой при принятии решений; высокий уровень использования морально устаревшего оборудования; рост себестоимости продукции в связи с удорожанием сырья, материалов, комплектующих и др.

Технология реализации стратегии антикризисного управления включает в себя ряд последовательных этапов воздействия на социально-экономическую систему с целью предупреждения, смягчения и преодоления различных кризисных явлений. Руководитель должен иметь системное видение существующих взаимосвязанных проблем, которые, например, могут резко ухудшить материальное и социальное положение людей или привести предприятие к банкротству.

На уровне государственного регулирования методы антикризисного управления включают: разработку и принятие нормативных правовых актов, определение наиболее важных направлений финансовой и социальной политики, содействие малому и среднему бизнесу, стимулирование инновационной активности предприятий для повышения конкурентоспособности страны на мировом рынке и т. д. На уровне управления предприятием антикризисное управление направлено на: разработку стратегий поддержания и развития конкурентных преимуществ на рынке с учетом рисков; формирование антикризисной команды менеджеров для реализации программы по выходу из кризиса; проведение мероприятий по привлечению финансовых ресурсов в компанию и реструктури-

зацию кредиторской и дебиторской задолженности; своевременное решение конфликтов и реализацию оптимальной кадровой политики; проведение реорганизации при угрозе банкротства.

К основным мерам антикризисного характера принятым в 2022 году федеральными органами государственной власти и управления следует отнести следующие:

1. Малые и средние предприятия смогут получать льготные кредиты на перестройку и развитие производства при действующей ставке Банка России под 4,5% и 3% годовых соответственно. При этом средства, полученные по льготной ставке, можно будет направить на капитальный ремонт производственных помещений, закупку оборудования или организацию новых производств. Срок действия данной программы составляет 3 года, а кредит можно оформить на 10 лет.

2. Ставки по кредитным договорам:

- на инвестиционные цели, на пополнение оборотных средств, на рефинансирование уже имеющихся кредитов не могут превышать:

- 15% годовых для малых предприятий, и 13,5% для средних, в случае, если ключевая ставка ЦБ РФ составляет 13% и более;

- 12,25% годовых для субъектов малого и среднего предпринимательства при значении ставки рефинансирования ЦБ РФ менее 13%;

- на развитие предпринимательской деятельности для субъектов малого и среднего предпринимательства не могут превышать:

- 15,75% годовых при значениях ключевой ставки ЦБ РФ 13% и более;

- 13,25% годовых при значениях ключевой ставки менее 13% в годовых [3].

- на инвестиционные цели, которые рефинансированы в рамках программы стимулирования кредитования субъектов малого и среднего предпринимательства, обеспеченных поручительствами корпорации, не могут превышать:

- 9% годовых для малых предприятий, и 7,5% для субъектов среднего предпринимательства, относящихся к категории «среднее предприятие», при значениях ставки рефинансирования ЦБ РФ более 10% годовых;

– значения указанных ставок могут быть уменьшены на 3,5% и 5% соответственно при значении ключевой ставки ЦБ РФ 10% годовых и менее [3].

3. С 1 июля 2022 года увеличиваются единовременные выплаты по социальному контракту, которые могут получить индивидуальные предприниматели на развитие своего дела с 250 тыс. рублей до 350 тыс. рублей [4].

4. Малые и средние предприятия, выпускающие высокотехнологичную и инновационную продукцию, смогут брать кредиты в Российском Банке поддержки малого и среднего предпринимательства по льготной процентной ставке 3%. Разницу между рыночной и льготной ставками кредитор возместит государство. Кредиты будут предоставляться на инвестиционные цели и на пополнение оборотных средств на срок до 3 лет, при этом максимальный размер кредита составляет 500 млн рублей [5].

5. Утвержден перечень отраслей для предоставления кредитных каникул малому и среднему бизнесу. Предприниматели смогут взять отсрочку по возврату кредита или уменьшить размер платежей в течение льготного периода [6].

По информации ЦБ РФ расширенная антикризисная программа льготного кредитования, направленная на стимулирование субъектов МСП, которую Банк России реализует совместно с «Корпорацией «МСП» составила 288,3 млрд рублей. На 1 ноября 2022 г. с начала действия новых условий, утвержденных АО «Корпорация «МСП» было выдано 727 инвестиционных и оборотных кредитов на 22,5 млрд рублей и реструктурировано 1 622 кредита на 43 млрд рублей.

При этом перед каждым субъектом Российской Федерации стоит задача по расширению антикризисных мер поддержки субъектов МСП в рамках полномочий и возможностей региона.

В частности, Правительство Рязанской области сосредоточило свои усилия на упрощении работы бизнеса с целью повышения его эффективности и результативности. Так в марте 2022 г. был утвержден план первоочередных действий по обеспечению устойчивого развития Рязанской области в условиях внешнего санкционного давления, который вклю-

чает в себя более 100 мер различной поддержки. Среди основных из них необходимо выделить следующие:

- продлены сроки уплаты налогов для всех предпринимателей независимо от размера и сферы деятельности;
- в 3 раза снижены налоговые ставки по УСН для обрабатывающих предприятий, численность которых составляет более 3-х тысяч МСП, экономия для которых составит почти 250 млн рублей;
- снижены требования к приоритетным инвестиционным проектам по объему инвестиций, упрощены условия и расширена сфера применения инвестиционного налогового вычета;
- предусмотрена докапитализация Государственного Фонда развития промышленности Рязанской области в размере 50 млн рублей и Рязанского областного фонда поддержки малого предпринимательства в размере 100 млн рублей;
- предоставлено дополнительно 70,1 млн рублей из федерального бюджета для возмещения части затрат на реализацию инвестиционных проектов;
- подготовлены законопроекты, предусматривающие расширение применения патента, налоговых каникул, стимулирование начинающих экспортеров [7].

К сожалению, необходимо отметить то обстоятельство, что далеко не все предприятия малого и среднего бизнеса имеют возможность воспользоваться в полной мере перечисленными антикризисными мерами как федерального, так и регионального уровня. На практике существуют значительные ограничения, прежде всего, в банковской сфере как в отношении льготного кредитования, рефинансирования, так и возможностей получения кредитных каникул, что отнюдь не способствует помощи нуждающимся предприятиям и зачастую ставит под сомнение эффективность декларируемых мер поддержки для широкого круга хозяйствующих субъектов.

При формировании стратегии антикризисного управления предприятием целесообразно принимать во внимание такие факторы, как:

- причины и предпосылки кризисных явлений;
- требования законодательства РФ, касающиеся применения мер поддержки

в отношении субъектов малого и среднего бизнеса;

- внешние и внутренние факторы, влияющие на деятельность предприятия.

Выбор антикризисной стратегии должен включать в себя следующие основные этапы:

1. Финансово-экономический анализ состояния предприятия на данный момент времени. Основные финансовые показатели функционирования предприятия следует анализировать и оценивать в динамике. Обычно данный период составляет не менее трех лет и в качестве точки отсчета выбирается либо момент создания организации, либо последняя ее крупная реструктуризация. При этом в ходе анализа могут оцениваться различные стороны деятельности компании, однако основной акцент все же делается на финансово-хозяйственной составляющей.

2. Формирование прогноза. На основе проведенного анализа рассчитывается прогнозный баланс, который включает оценку вероятности банкротства. При этом используется статистический метод прогнозирования банкротства по определенным экономическим показателям, то есть дискриминантный анализ.

3. Построение кривой жизненного цикла, то есть определение текущего положения предприятия на данной кривой. Данная модель содержит выделение ряда этапов от зарождения организации до прекращения ее существования, и имеющаяся информация может дать возможность определить, на каком этапе развития находится компания и каковы ее перспективы функционирования, в том числе и с точки зрения финансовых возможностей.

4. Выбор стратегии антикризисного управления, то есть на основе проведенных расчетов и выявленных проблем выбирается наиболее оптимальная антикризисная стратегия.

Таким образом, основным направлением развития промышленных предприятий в сложных современных экономических реалиях является необходимость разработки антикризисной стратегии, направленной на оптимизацию экономического потенциала предприятия.

Для поддержания стабильного экономического положения в условиях

влияния факторов внешней среды промышленному предприятию необходимо минимизировать их негативное воздействие в рамках стратегии антикризисного управления, в первую очередь, за счет внутренних резервов. Однако, особое значение приобретает и своевременная реакция на антикризисные меры со стороны органов государственной власти и управления, направленные на нивелирование негативного воздействия кризисных явлений.

Различные проявления кризисных экономических явлений как внутри страны,

так и за рубежом предопределяет для большинства малых и средних промышленных предприятий главную задачу – своевременное реагирование на вызовы внешней среды и разработку гибкой антикризисной стратегии.

Разработка оптимальной стратегии антикризисного управления предприятием позволит сохранить на приемлемом уровне уже достигнутые экономические показатели и своевременно внести соответствующие коррективы в свою работу для поддержания экономической независимости.

Библиографический список:

1. Антикризисный менеджмент / Под ред. проф. Грязновой А.Г. М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ». Издательство ЭКМОС, 1999. 368 с.
2. Кузнецов В.П., Гарина Е.П., Романовская Е.В. Комплексное исследование условий промышленного развития России: Монография. Н. Новгород: НГПУ им. К. Минина, 2013. 166 с.
3. Постановление Правительства России от 16 августа 2022 г. № 1420 «О внесении изменений в Правила предоставления субсидий из федерального бюджета российским кредитным организациям и специализированным финансовым обществам в целях возмещения недополученных ими доходов по кредитам, выданным в 2019–2024 годах субъектам малого и среднего предпринимательства, а также физическим лицам, применяющим специальный налоговый режим «Налог на профессиональный доход», по льготной ставке» // Собрание законодательства Российской Федерации, 22 августа 2022 г., № 34, ст. 5975.
4. Постановление Правительства России от 29 июня 2022 г. № 1160 «О внесении изменений в приложение N 8.6 к государственной программе Российской Федерации «Социальная поддержка граждан»» // Собрание законодательства Российской Федерации, 4 июля 2022 г. № 27 ст. 4851.
5. Постановление Правительства России от 25 марта 2022 г. № 469 «Об утверждении Правил предоставления субсидии из федерального бюджета акционерному обществу «Российский Банк поддержки малого и среднего предпринимательства» на возмещение недополученных им доходов по кредитам, предоставленным в 2022 – 2024 годах высокотехнологичным, инновационным субъектам малого и среднего предпринимательства по льготной ставке» // Собрание законодательства Российской Федерации от 4 апреля 2022 г. № 14 ст. 2255.
6. Постановление Правительства России от 10 марта 2022 г. № 337 «Об утверждении перечня отраслей, в которых осуществляет деятельность заемщик, указанный в части 1 статьи 7 Федерального закона «О внесении изменений в Федеральный закон «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)» и отдельные законодательные акты Российской Федерации в части особенностей изменения условий кредитного договора, договора займа» и о признании утратившими силу отдельных положений некоторых актов Правительства Российской Федерации» // Собрание законодательства Российской Федерации от 14 марта 2022 г. № 11 ст. 1716.
7. Меры поддержки бизнеса в 2022 году. [Электронный ресурс]. URL: https://www.ryazangov.ru/ryazan/socio_economic/mpb (дата обращения 26.11.2022).