

УДК 338.27

***ПРОБЛЕМА ФОРМИРОВАНИЯ ДОХОДОВ ПРЕДПРИЯТИЯ В  
УСЛОВИЯХ КРИЗИСА***

***Апокина К.В***

*Доцент кафедры общей экономической теории*

*Кандидат социологических наук*

*Башкирский государственный университет*

*Уфа, Россия*

***Рахметова А.В.***

*магистрант*

*Башкирский государственный университет*

*Уфа, Россия*

**Аннотация.** В статье рассмотрена сущность понятия «кризис» на предприятии, факторы его возникновения и особенности возникновения кризисного состояния отечественных предприятий. Исследованы проблемы по разработке новых методов управления деятельностью предприятий, позволяющих обеспечить высокий уровень адаптивности и гибкости в современных кризисных условиях постоянно меняющейся рыночной среды. Рассмотрены подходы к оценке целей и задач антикризисного управления, группы антикризисного управления, позволяющие управлять предприятиями и в зависимости от проблем, возникающих на предприятии. Выделены функции и стратегии антикризисного управления и основные направления преодоления кризиса на предприятиях.

**Ключевые слова:** кризис, кризис предприятия, банкротство, антикризисное управление, финансовая стойкость.

***THE PROBLEM OF THE FORMATION OF ENTERPRISE INCOME  
IN A CRISIS***

***Apokina K.V***

*Associate Professor at the Department of General Economic Theory Candidate of  
Sociological Sciences*

*Bashkir State University*

*Ufa, Russia*

***Rakhmetova A.V.***

*undergraduate*

*Bashkir State University*

*Ufa, Russia*

**Annotation.** The article examines the essence of the concept of "crisis" at the enterprise, the factors of its occurrence and the peculiarities of the emergence of the crisis state of domestic enterprises. The problems of the development of new methods for managing the activities of enterprises are investigated, allowing to ensure a high level of adaptability and flexibility in the modern crisis conditions of the constantly changing market environment.

The approaches to assessing the goals and objectives of anti-crisis management, anti-crisis management groups that allow you to manage enterprises and depending on the problems arising at the enterprise are considered. The functions and strategies of anti-crisis management and the main directions of overcoming the crisis at enterprises are highlighted.

**Key words:** crisis, enterprise crisis, bankruptcy, anti-crisis management, financial stability.

Постановка проблемы. В условиях нарастания в РФ экономического кризиса отечественные предприятия формируют новый подход к системе управления вообще и антикризисного в частности. Управление все больше  
Вектор экономики | [www.vectoreconomy.ru](http://www.vectoreconomy.ru) | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

трансформируется в соответствии с изменениями, которые претерпевают промышленные предприятия. И в первую очередь речь идет о малом и среднем бизнесе, не имеющем достаточно резервных ресурсов и страховых инструментов для самостоятельного преодоления кризисного давления, которое с каждым днем только наращивается.

Актуальность данной проблемы приводит к проведению экономических экспериментов по формированию и совершенствованию соответствующих методов и инструментов, позволяющих уменьшить влияние неблагоприятной внешней среды и адаптировать деятельность предприятия к условиям экономического кризиса.

Анализ последних исследований и публикаций. Проблемы управления предприятием в контексте функционирования в условиях экономического кризиса привлекают внимание многих отечественных ученых и практиков.

Проблемам диагностики финансового кризиса на предприятии посвящен ряд работ как зарубежных, так и отечественных ученых-экономистов, в частности Э. Альтмана, Т. Таффлера, И. Романа, В. Бивера, И. Георгица, Я. Вишняковой, Е. Короткова, Г. Иванова., Л. Лигоненко, В. Василенко, О. Стояновой, А. Терещенко. [4] Однако исследования касаются в основном внутреннего кризиса самого предприятия и не обеспечивают комплексного исследования условий функционирования определенного субъекта хозяйствования в условиях экономического кризиса, а потому не вооружают его адекватным инструментарием принятия соответствующих антикризисных мер.

Большинство разработанных предложений касается только одного направления антикризисного управления – диагностики банкротства и прогнозирования кризисного состояния предприятия. Но систематизация основных проблем и возможностей антикризисного управления не позволяет предугадать и нейтрализовать негативные внешние влияния на состояние предприятия.

Постановка задачи. Целью статьи является исследование актуальных проблем развития предпринимательства в РФ в условиях кризиса, теоретическое обобщение принципов эффективного управления предприятием в современных условиях, определение тактических и стратегических приоритетов дальнейшего развития отечественных предприятий.

Основные результаты исследования. В жизни предприятия кризиса или угроза кризисов – постоянное явление. Первопричиной, то есть возможностью возникновения экономических кризисов, является разрыв между производством и потреблением товаров.

В условиях постоянно меняющихся факторов внешней среды и внутренних условий осуществления экономической деятельности увеличивается вероятность периодического возникновения кризиса предприятия. Одной из таких форм является кризис предприятия, несущий наибольшие угрозы его функционированию и развитию (табл. 1).

**Таблица 1 - Современные подходы к определению понятия «кризис»\***

Источник	Толкование
Словарь русского языка	Резкая смена обычного положения вещей; излом, обострение положения В экономике капиталистического общества — периодическое перепроизводство товаров, приводящее к резкому обострению всех противоречий экономики страны: к сокращению производства, расстройству кредитных отношений и т.д.
Большой экономический словарь	опасное состояние, перелом в деятельности предприятия
С.И. Ожогов	трудное тяжелый состояние, что ставит под угрозу существование предприятия
Г.З. Базаров, С.Г. Беляев, Л.П. Белых	нежелательное, ограниченное за термином явление, способное воспрепятствовать и предотвратить дальнейшее функционирование предприятия
К.В. Балдин, Е. Коротков, В.С.	крайнее обострение противоречий в социально-экономической системе (организации), что угрожает ее жизнестойкости в окружающей среде

Зверев, Рукосуев, Г.П. Иванов	А.В.	
С.М. Иванюта		сложное обостренное состояние, резкий перелом или упадок
К. Херман		неожиданная и непредсказуемая ситуация, угрожающая приоритетными целями организации при ограниченном времени для принятия решений
А.Д. Чернявский		переломный этап функционирования любой системы, когда она подвергается воздействию или изнутри, что требует от нее качественно нового реагирования.
С.А. Бурый, Д.С. Мацеха		перелом, любое качественное изменение процесса, переход от существующего положения к другому, существенно отличающийся по основным параметрам
А.М. Штангрет, О.И. Копыля		рост количества взаимосвязанных кризисных явлений, которые приводят к незначительному ухудшению отдельных показателей деятельности предприятия, но не приводят к разрушению системы самосохранения.
Э.П. Жарковская Б.Е. Бродский		крайнее обострение внутрипроизводственных и социально-экономических отношений, а также отношений организации с внешнеэкономической средой
А.М. Есакова		любое отклонение от состояния равновесия, любое возмущение внешней и внутренней среды фирмы
Л.А. Лигоненко		значительное и длительное нарушение равновесия, проявление неспособности системы использовать механизмы внутренней саморегуляции.
Э.М. Коротков		закономерность, свойственная предприятиям в условиях рынка
И.А. Бланк		состояние, при котором хозяйствующий субъект неспособен осуществлять финансовое обеспечение своей хозяйственной деятельности

\* – составлено авторами по [4] , [5] , [6]

Кризис предприятия представляет собой «процесс, ход которого детерминирован во времени. Как процесс, экономический кризис имеет свое начало и конечный период времени. Кроме того, экономический кризис характеризуется не просто как процесс, а как многостадийный процесс. Общие временные рамки этого процесса характеризуются периодом времени от начала экономического кризиса до его окончания» [4]

«Кризис предприятия является «объективным экономическим процессом. Кризисы неизбежны в деятельности любого предприятия и  
Вектор экономики | [www.vectoreconomy.ru](http://www.vectoreconomy.ru) | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

получают повсеместное проявление. Более того, кризис рассматривается не только как объективно неизбежный, но и как объективно необходимый процесс, несущий импульс интенсификации развития предприятия. Объективная природа кризиса предприятия отражает не только закономерность его наступления, но и возможность выхода из него» [1].

Сущность «экономического кризиса проявляется «в перепроизводстве товаров в отношении платежеспособного совокупного спроса, в массовых банкротствах фирм, росте безработицы и других социально-экономических потрясениях» [2].

Есть главные причины, обуславливающие кризисное развитие компании. В процессе изучения и оценки эти факторы делятся на две основные группы:

- не зависят от деятельности предприятия (внешние или экзогенные факторы);
- зависимые от деятельности предприятия (внутренние или эндогенные факторы).

Особенностью кризиса предприятий является его высокая зависимость от внешних факторов – уровня регулирования финансовой деятельности предприятия, конъюнктуры финансового рынка, степени развития его инфраструктуры и т.п., колебания которых в динамике носят наиболее интенсивный характер. Вместе с тем этот кризис довольно часто возникает и под влиянием негативных внутренних факторов. Как правило, такой кризис может быть относительно быстро разрешен за счет внутренних механизмов антикризисного управления.

Следует отметить, что в странах с рыночной экономикой ежегодно сотни тысяч предприятий прекращают свою деятельность, утратив актуальность из-за несоответствия производственного и интеллектуального потенциала существующим требованиям рынка. Кризис неэффективных предприятий – это нормальное явление рыночной экономики.

Проблема состоит в том, что большинство предпринимателей не знают факторов возникновения кризиса на предприятии и не проводят своевременную комплексную диагностику состояния предприятия современными методами.

Угрозе «кризисного состояния» предприятия присущи два аспекта – внешний и внутренний. Внешний состоит в способности предприятия мобилизовать необходимый объем оборотных средств для выполнения своих обязательств перед кредиторами. Внутренний – способность обеспечить объем оборотных средств, необходимых для ведения хозяйственной деятельности. Поддержка величины оборотных средств на соответствующем уровне осуществляется за счет денежных и эквивалентных ресурсов предприятия

С позиций стратегического менеджмента «кризисное состояние предприятия» обусловлено потерей бизнес-концепции предприятия по созданию реального долгосрочного конкурентного преимущества.

Итак, в ходе деятельности предприятия его состояние может изменяться как в лучшую, так и в худшую сторону. В самой неблагоприятной ситуации состояние может стать кризисным. Чтобы предотвратить ухудшение состояния предприятия и не допустить банкротства, по исследованиям З.Е. Шершневой, В.М. Багацкого, Н.Д. Гетманцевой необходимо исследовать причины такого ухудшения. В. Бандурин, В. Лариукий в своих научных трудах первостепенное значение в определении кризисного состояния уделяют закономерностям движения основного капитала, техники, инновационным процессам. Но это более классический подход к определению источников кризисных явлений на макроуровне, поэтому в современных условиях развития РФ он может использоваться частично.

При оценке финансового состояния предприятия необходимо использовать определенный показатель, позволяющий на качественном уровне оценить предприятие и сделать вывод о стадии его «кризисного

Вектор экономики | [www.vectoreconomy.ru](http://www.vectoreconomy.ru) | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

состояния», платежеспособности или о неплатежеспособности, в соответствии законом.

Для этого используют понятие «качество финансового положения». Качество финансового состояния – комплексная качественная характеристика предприятия, свидетельствующая о степени его платежеспособности в момент анализа. Измерение качества финансового состояния эти ученые в своих научных изданиях предлагают выполнять не по показателям финансовой отчетности, а только на основании анализа договоров предприятия и сопоставления графика платежей по кредитам с календарем.

Для определения качества финансового состояния предприятий предлагается использовать несколько степеней качества: платежеспособное предприятие; предкризисное предприятие; кризисное предприятие; неплатежеспособное предприятие (после решения Хозяйственного Суда).

Однако мы считаем, что финансовый анализ указывает только на состояние предприятия в настоящее время, поэтому предприятие обязано более детально рассматривать все сегменты своего труда, делая акцент на поиске слабых мест. Поэтому оно должно находить такие процессы и совершенствовать именно их.

Управление предприятием в условиях кризиса напоминает управление в нормальных условиях. Ведь как при деятельности в условиях нормального функционирования экономики, так и во время кризисного состояния предприятия должны постоянно адаптироваться к изменениям спроса: расширять ассортимент, улучшать качество, снижать себестоимость, оптимизировать структуру затрат. Поэтому в литературных источниках возникает дублирование перечня необходимых управленческих решений при положительном и кризисном состояниях предприятий.

В период кризиса проблема управления является важнейшей. Высокая компетентность управленцев в таких условиях, с одной стороны, позволяет влиять на развитие отдельных кризисных процессов, а с другой – требует

Вектор экономики | [www.vectoreconomy.ru](http://www.vectoreconomy.ru) | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666



высокого качества управления. Развитие кризиса может повлечь за собой два варианта конечного результата действий менеджмента: банкротство или преодоление кризиса.

Фазы и этапы развития управления в условиях кризиса таковы: первая фаза – этапы шока и откатки, вторая фаза – этапы адаптации и овладения ситуацией. Система менеджмента в кризисных ситуациях предусматривает [3]:

- постоянный мониторинг внешней и внутренней ситуации;
- разработка мер по снижению внешней уязвимости предприятия;
- повышение внутренней гибкости управления;
- разработка опережающих планов по методам управления в кризисной ситуации;
- немедленное внедрение планируемых практических мероприятий в случае возникновения кризисной ситуации.

Часто кризисные ситуации в развитии предприятия невозможно устранить. Они возникают как объективные явления, воспроизводящие циклический характер "развития социально-экономических систем. Но остроту кризисов можно и нужно уменьшать с учетом их особенностей, а также своевременно распознавая их приближение. Это достигается только посредством антикризисного управления.

Под антикризисным следует понимать управление, способное предотвращать или смягчать кризисные ситуации в производственно-хозяйственной деятельности, а также удерживать функционирование предприятия в режиме выживания в период кризиса и исходить из кризисного состояния с минимальными потерями." [3]

В понятие антикризисного менеджмента входят, во-первых, все задачи по разработке и осуществлению мер, способствующих ослаблению кризисного процесса, во-вторых – профилактика и терапия кризисных явлений.

Антикризисные решения могут приниматься как для предупреждения кризисного состояния, так и выхода из этого состояния. При функционировании предприятия в условиях кризиса выделяют следующие основные группы антикризисных решений:

1. В управлении расходами:

а) экономия затрат, влияющая на расходование или износ средств предприятия и снижает качество человеческого потенциала;

б) смещение по возможности затрат на более поздний период, не смотря на то, что эти приведенные расходы в будущем станут больше;

в) концентрация сбыта на отдельных сегментах рынка, что уменьшает издержки по сбыту, но в большинстве случаев уменьшает перспективы роста.

2. В управлении доходами:

а) сбыт основных средств и нематериальных активов, которые не понадобятся в среднесрочном периоде;

б) выпуск продукции (услуг) с меньшим уровнем доходности (но  $\geq 0$ ) для сохранения производственного потенциала предприятия или чтобы «потянуть время» до наступления лучшего состояния.

3. В управлении организационной структурой предприятия:

а) изменение организационной структуры предприятия, связанное с сокращением хозяйственной деятельности;

б) выбор такой организационной структуры предприятия, которая больше приспособлена к изменениям.

Итак, рассмотрев особенности антикризисных решений, считаем необходимым выделять такое понятие, как «чисто антикризисные решения», к которым предлагаем относить такие управленческие решения, которые способствуют выходу предприятия из кризисного состояния и нецелесообразны в условиях успешной деятельности предприятия.

Отделение сугубо антикризисных решений от общей совокупности поможет руководителю предприятия акцентировать внимание на них в случае кризиса и избегать их при удовлетворительном состоянии предприятия.

Выводы. Следовательно, суммируя вышеизложенное, можно утверждать, что кризис предприятия является переломным моментом в последовательности хозяйственных процессов, событий и действий. Высокая компетентность антикризисного менеджмента позволяет, с одной стороны, определить конкретные объекты управленческого действия, с другой, своевременно оказывать эффективное воздействие на локализацию кризисных процессов. Поэтому исследование вышеприведенных факторов и параметров кризиса позволит углубить понимание кризиса как процесса, его закономерностей и тенденций развертывания и позволит более детально анализировать кризисные ситуации, возникающие в деятельности различных субъектов хозяйствования.

### **Библиографический список**

1. Антикризисное управление предприятием: Учебн. пособие/ З.Е. Шершнева, В.М. Богатский, Н.Д. Гетманцева; Под общ. ред. З.Е. Шершневой. – К.: КНЭУ, 2007. – 680 с.
2. Бандурин В. Стратегические направления выхода из кризиса / В. Бандурин, В. Лариукий // Антикризисный менеджмент. – 2008. – № 1. – С. 3 – 5.
3. Мартыненко А. Готовь сани летом (действия в условиях кризиса) / А. Мартыненко // Антикризисный менеджмент. – 2007. – № 3. – С. 26 – 29.
4. Бредкина И.К. Современные подходы к определению понятия «кризис» / И.К. Бредкина, Ю.А. Симех // Материалы II Международной научно-практической Интернет-конференции «Проблемы формирования новой экономики XXI века» (25-26 декабря 2009 года) [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.confcontact.com/2009new/3-brenkina.php>  
Вектор экономики | [www.vectoreconomy.ru](http://www.vectoreconomy.ru) | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

5. Эш С.М. Теоретические подходы к определению сущности и природы кризиса предприятия / С. М. Эш // Тезисы докладов V Межн. науч.-практ. конф. «Проблемы экономики предприятий в условиях устойчивого развития» (г. Киев, 19–20 мар. 2009 г.): – К.: НУХТ. – 2009. – С. 14 – 15.

6. Чернышев В.В. Современное понимание понятия антикризисного управления / В.В. Чернышев // Экономика развития. – 2011. – № 1. – С. 21–24.

*Оригинальность 86%*