УДК 658.1:338.24:338.124
JEL: G3, H12, M14

DOI: <http://dx.doi.org/10.21202/1993-047X.13.2019.1.948-965>

Е. А. БУРАНОВА¹

¹ Казанский инновационный университет имени В. Г. Тимирязова, г. Набережные Челны, Россия

КОНЦЕПТУАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ ПРОЦЕССА РЕАБИЛИТАЦИОННОГО ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОГО АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ

Буранова Елена Анатольевна, преподаватель кафедры финансового менеджмента,
Казанский инновационный университет им. В. Г. Тимирязова
Адрес: г. Набережные Челны, просп. Вахитова, 4, тел.: +7 (8552) 340-496
E-mail: elenakondyukova@yandex.ru
ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-6881-8277>
Researcher ID: <http://www.researcherid.com/rid/R-3784-2018>

Цель: разработка этапов реабилитационного антикризисного управления предприятием для повышения качества антикризисного управления в целом.

Метод: абстрактно-логический.

Результаты: разработаны этапы реабилитационного антикризисного управления в тесной взаимосвязи с областями превентивного и реактивного антикризисного управления; реабилитационное антикризисное управление рассмотрено не только для предприятия, которое преодолело кризисную ситуацию, но и для предприятия, признанного банкротом; повышение корпоративной социальной ответственности и управление репутацией компании изучены как элементы институционально-экономической реабилитации предприятия; стратегию развития предприятия предложено формировать именно в рамках реабилитационного антикризисного управления, а не превентивного; оценены дальнейшие перспективы развития предприятия в зависимости от реализуемого процесса самосовершенствования на предприятии; дано обоснование важности реабилитационных процедур для повышения эффективности антикризисного управления предприятием.

Научная новизна: в статье впервые подробно раскрыто содержание каждого из этапов реабилитационного антикризисного управления предприятием; охарактеризованы все взаимосвязи между ними; обоснована важность реализации основных действий в рамках прохождения каждого из этапов реабилитационного антикризисного управления.

Практическая значимость: реализация предложенных новых этапов реабилитационного антикризисного управления позволит дать второй шанс некоторым предпринимателям, которые были признаны банкротами; в результате применения инструментов стратегического управления можно будет обеспечить антикризисную устойчивость в долгосрочной перспективе; заложить потребность в самосовершенствовании в основы деятельности любых предприятий, сделав ее естественным и необходимым элементом.

Ключевые слова: экономика и управление народным хозяйством; реабилитационное антикризисное управление; восстановительные процедуры; этапы реабилитации предприятия

Конфликт интересов: автором не заявлен.

Как цитировать статью: Буранова Е. А. Концептуальная модель процесса реабилитационного институционального антикризисного управления предприятиями // Актуальные проблемы экономики и права. 2019. Т. 13, № 1. С. 948–965. DOI: <http://dx.doi.org/10.21202/1993-047X.13.2019.1.948-965>

E. A. BURANOVA¹

¹ Kazan Innovative University named after V. G. Timiryasov, Naberezhniye Chelny, Russia

CONCEPTUAL MODEL OF THE PROCESS OF REHABILITATING INSTITUTIONAL ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF ENTERPRISES

Elena A. Buranova, Lecturer of the Department of Financial Management, Kazan Innovative University named after V. G. Timiryasov
Address: 4, Vahitov Prospekt, Naberezhnye Chelny, tel.: +7 (8552) 340-496
E-mail: elenakondyukova@yandex.ru
ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-6881-8277>
Researcher ID: <http://www.researcherid.com/rid/R-3784-2018>

Objective: to develop the stages of rehabilitation anti-crisis management of an enterprise in order to improve the quality of anti-crisis management in general.

Method: abstract-logical.

Results: the need to study and implement crisis management is due to insufficient development of issues related to the formation of a set of measures to support enterprises surviving crisis. It is determined that the development of such measures can be based on rehabilitation mechanisms used in various fields. The developed stages of rehabilitation crisis management are in close relationship with the areas of preventive and reactive crisis management. Rehabilitation anti-crisis management is considered not only for the enterprise which overcame a crisis situation, but also for bankrupt enterprises. The increased corporate social responsibility and the company reputation management are studied as elements of institutional and economic rehabilitation of an enterprise. It is proposed to form the strategy of development of the enterprise within rehabilitation anti-crisis management, instead of preventive management. The authors describe further prospects of the enterprise development depending on the implemented process of self-improvement at the enterprise and substantiate the importance of rehabilitation procedures for increasing the efficiency of anti-crisis management.

Scientific novelty: the article for the first time reveals in detail the content of each stage of rehabilitation anti-crisis management of an enterprise; describes all the interrelations between them; substantiates the importance of the key actions during each stage of rehabilitation anti-crisis management.

Practical significance: implementation of the proposed new stages of rehabilitation anti-crisis management will give a second chance to some entrepreneurs declared bankrupt; using the strategic management tools, it will be possible to ensure anti-crisis sustainability long-term; to lay the need for self-improvement in the foundation of all enterprises' functioning, making it a natural and necessary element.

Keywords: Economics and national economy management; Rehabilitation anti-crisis management; Recovery procedures; Stages of rehabilitation of an enterprise

Conflict of Interest: No conflict of interest is declared by the author.

For citation: Buranova E. A. Conceptual model of the process of rehabilitating institutional anti-crisis management of enterprises, *Actual Problems of Economics and Law*, 2019, vol. 13, No. 1, pp. 948–965 (in Russ.). DOI: <http://dx.doi.org/10.21202/1993-047X.13.2019.1.948-965>

Введение

В современных кризисных условиях российской экономики, когда основные меры из антикризисных планов Правительства РФ не достигают поставленных целей (доказано в других работах [1, с. 45–54; 2, с. 5–27; 3, с. 2291–2311]), повышение качества институционального антикризисного управления предприятием (далее – ИАУП), реализуемого его

руководством, становится особенно важным. Одним из важных, но часто не реализуемых на предприятии действий является реабилитационное антикризисное управление.

По мнению А. Н. Ряховской и С. Е. Кована, «Реабилитационное антикризисное управление – управление, основными задачами которого являются минимизация негативных финансово-экономических

и социальных последствий кризиса, использование факторов кризиса для развития и обеспечение финансовой устойчивости бизнеса» [4, с. 62]. Это определение послужило основой для формирования понятия реабилитационного ИАУП¹. Но здесь очень узко отражены цели реабилитации предприятия – финансовая устойчивость бизнеса. Для восстановления и укрепления своих позиций на рынке предприятию важна общая способность организации сохранять свою эффективность при изменении внешних и внутренних условий деятельности – это как финансовая, так и организационная и социальная устойчивость. Для предприятия, которое преодолело острую кризисную ситуацию, реабилитационное антикризисное управление будет являться основным этапом, определяющим его будущее функционирование и развитие.

Важность и необходимость подробного изучения и внедрения реабилитационного антикризисного управления обусловлена тем, что именно на этом этапе происходит восстановление жизнедеятельности компании, пережившей кризис, или возможное восстановление предпринимателя, предприятие которого было объявлено банкротом. Здесь должны обновляться и формироваться основы антикризисного управления предприятием с учетом изменившейся его внутренней и внешней институциональной среды. Именно на реабилитационном этапе ИАУП происходит интеграция антикризисного и организационного менеджмента. В этой связи в данной работе поставлена цель разработки этапов реабилитационного ИАУП и обоснования важности реабилитационных процедур для повышения качества антикризисного управления предприятием в целом.

В то же время большинство ученых либо не используют в своих работах этапы реабилитационного институционального антикризисного управления предприятием, либо ограничиваются их упоминанием, не рассматривая детально. В работе А. Н. Ряховской и С. Е. Кована [4, с. 62] раскрываются основные

задачи реабилитационного антикризисного управления и мероприятия, которые оно должно в себя включать, но не выделены последовательные этапы реабилитации предприятия.

Все это приводит к тому, что этапы реабилитационного ИАУП фактически не применяются.

В этой связи в статье поставлены следующие задачи: подробно раскрыть содержание каждого из этапов реабилитационного ИАУП; расположить их в верной последовательности, охарактеризовав все взаимосвязи между ними; обосновать важность реализации основных действий в рамках прохождения каждого из этапов реабилитационного ИАУП; подробно изучить взаимосвязи этапов реабилитационного ИАУП со связанными с ним областями превентивного и реактивного ИАУП (эта связь в более общем виде подробно изложена в другой работе [5, с. 111–133]).

Результаты исследования

На современном этапе развития науки Р. А. Ама-сьянц выделяет такие виды реабилитации, как восстановление здоровья, защита прав, лечение психических нарушений, корректировка поведения, восстановление в правах доброго имени [6, с. 33–37]. Все они представляют собой комплекс мероприятий, направленных на восстановление, защиту и лечение человека в различных сферах. Об институционально-экономической реабилитации предприятия после кризиса в литературе практически нет информации.

Оценивая возможность применения этих видов реабилитации в рамках институционально-экономической реабилитации предприятия, заметим, что она является комплексной, объединяющей социальную, психологическую, профессиональную и юридическую. Педагогическая и медицинская реабилитации исключены из этого состава как неприменимые на подавляющем числе предприятий. Переосмыслив содержание социальной реабилитации Р. А. Ама-сьянца, отметим, что на предприятии после кризиса она должна быть направлена на восстановление как внутренней социальной среды предприятия, так и его взаимоотношений с внешней средой. Психологическая реабилитация на предприятии сильно отличается от реабилитации индивида, так как включает меры воздействия на руководителя, сотрудников, его контрагентов с целью обеспечения более мягкой реабилитации предприятия после кризиса путем создания

¹ Реабилитационное ИАУП направлено на восстановление деятельности предприятия после произошедших потрясений. Основными его задачами являются минимизация негативных финансово-экономических и социальных последствий кризиса, закрепление достигнутых положительных результатов во время выхода из кризиса и использование факторов кризиса для последующего институционально-экономического развития бизнеса и роста его рыночной стоимости.

системы саморазвития и непрерывного повышения мотивации персонала компании. Из состава профессиональной реабилитации можно выделить лишь ее часть, которая должна быть направлена на повышение качества менеджмента предприятия. Юридическая реабилитация особенно важна для организации, находящейся в стадии процедуры банкротства или объявленной банкротом. В то же время она ограничена работой в основном в рамках ряда конкретных нормативных правовых актов².

К реабилитационным арбитражным процедурам О. В. Ефимова, Е. П. Кочетков, О. А. Львова, Е. И. Руденко, А. Н. Ряховская, С. Е. Кован, И. Н. Умань и другие исследователи относят финансовое оздоровление, внешнее управление и мировое соглашение [7, с. 42–46; 8, с. 17–24; 9, с. 79–104; 10, с. 218–221; 11, с. 35–42; 4, с. 62; 12, с. 34–37]. Однако после изучения закона о банкротстве³ можем сделать вывод, что в этих арбитражных процедурах реабилитационное управление фактически отсутствует, поскольку задачей этих процедур является либо выведение предприятия из состояния явного кризиса (иначе говоря, реактивное антикризисное управление)⁴, либо осуществление его окончательной ликвидации. В то время как лик-

видация предприятия в рамках реабилитационного ИАУП – это лишь один из его промежуточных этапов.

Хотя исследователями упоминается восстановительная стадия антикризисного управления (В. Дж. Петак [12, с. 3–7], И. Митрофф [13, с. 15], Н. Р. Огастин [14, с. 147–158], Т. Хенсен, К. С. Десоуза и Г. Д. Крафт [15, с. 67–77], В. Т. Кумбс [16, с. 163–176; 17, с. 6]); некоторыми авторами выделяется вид реабилитационного антикризисного управления (А. Н. Ряховская, С. Е. Кован, Е. В. Арсенова, К. А. Рубанова [18, с. 42; 19, с. 112; 20, с. 1–4; 21, с. 62–73]) как антикризисного управления, осуществляемого после преодоления острой стадии кризиса, но изучен этот вид не достаточно подробно и требует дополнительных исследований. Все это обуславливает необходимость разработки этапов реабилитационного ИАУП в тесной связи с реактивным⁵ и превентивным ИАУП⁶.

Этапы реабилитационного ИАУП представим на рисунке.

Переход от реактивного антикризисного управления к реабилитационному осуществляется, если цели реактивного ИАУП достигнуты в максимальном объеме в сложившейся ситуации либо на всем предприятии, либо в тех его областях деятельности, которые слабо связаны между собой⁷.

Первым этапом реабилитационного антикризисного управления должна стать предреабилитационная диагностика, которая позволит выявить все нарушения, расставить приоритеты в соответствии с новыми или измененными целями компании и имеющимися

² О несостоятельности (банкротстве): Федеральный закон. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_39331/; Гражданский кодекс РФ. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/; Арбитражный процессуальный кодекс РФ. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_37800/; Трудовой кодекс РФ. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/; Уголовный кодекс РФ. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_10699/; Налоговый кодекс РФ URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671/; О несостоятельности (банкротстве) кредитных организаций: Федеральный закон. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_22147/; Об утверждении временных правил проверки арбитражным управляющим наличия признаков фиктивного и преднамеренного банкротства: Постановление Правительства РФ. URL: <http://base.garant.ru/187738/>; Об обеспечении интересов РФ как кредитора в делах о банкротстве и в процедурах банкротства: Постановление Правительства РФ. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_47869/; О саморегулируемых организациях: Федеральный закон. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_72967/ (дата обращения: 20.08.2018) и пр.

³ О несостоятельности (банкротстве): Федеральный закон № 127-ФЗ от 26.10.2002 (ред. от 18.06.2017) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.07.2017).

⁴ Термин «реактивное антикризисное управление» впервые был использован И. Ансофф в 1989 г., который трактовал его как управление в условиях уже наступившего кризиса [13, с. 19].

⁵ Реактивное ИАУП – это управление предприятием, находящимся в реальной (явной) кризисной ситуации.

⁶ И. Ансофф в 1989 г. ввел превентивное антикризисное управление, описав его как «управление с целью предвидения кризисов, своевременной диагностики и недопущения возникновения кризисных ситуаций – априорное (опережающее, упреждающее, превентивное) антикризисное управление» [13, с. 19]. Этот подход был дополнен автором статьи в рамках раскрытия понятия «превентивное ИАУП» как управление потенциальным кризисом предприятия за счет выявления патологий в институциональной среде предприятия и ее совершенствования с целью недопущения развития реального (явного) кризиса.

⁷ Например, если предприятие в рамках реактивного ИАУП реализует инвестиционный проект по открытию нового филиала и совершенствованию текущей деятельности основного подразделения, то завершение реактивного ИАУП для основного подразделения позволяет перейти там к реабилитационному ИАУП, хотя в филиале может еще реализовываться реактивное ИАУП.

Концептуальная модель реабилитационного институционального антикризисного управления предприятием (ИАУП)*

* Источник: составлено автором.

Conceptual model of rehabilitating institutional anti-crisis management of an enterprise (IAME)*

* Source: compiled by the author.

ресурсами. Следует учитывать, что, даже если проблемы предприятия при первичном изучении не видны, они все равно есть, так как предприятие всего лишь перешло от явной формы кризиса к скрытой (выделение периодов явного кризиса основано на позиции Д. В. Манушина: кризис присутствует в экономике всегда, находясь либо в явной, либо в скрытой форме [22, с. 17–24; 23, с. 52–70; 24, с. 9–26; 25, с. 41–42]). Это обуславливает важность реализации предреабилитационной диагностики до тех пор, пока проблемы предприятия не будут локализованы⁸.

В случае, когда бизнес не удалось сохранить, например, при распродаже имущества по частям в конкурсном производстве или закрытии производства, реабилитационные меры будут направлены на снижение негативных последствий банкротства предприятия для его контрагентов и региона. К таким мерам К. А. Рубанова относит удовлетворение требований кредиторов за счет доходов от проданного имущества, социальную помощь уволенным работникам, предотвращение экологических последствий закрытия производств [26, с. 1–4]. Здесь можно добавить минимизацию негативных социальных последствий путем размещения необходимых сведений в средствах массовой информации или получения господдержки⁹. В результате объектом реабилитационного антикризисного управления является не только само предприятие, попавшее в кризисную ситуацию,

но и все заинтересованные стороны – контрагенты предприятия, население региона.

Многие из предпринимателей, которым пришлось пережить банкротство, могли бы восстановить свой бизнес, учитывая те ошибки, которые привели их предприятия к банкротству. У них уже больше опыта ведения бизнеса и антикризисного управления, но, во-первых, для предпринимателей банкротство на три года закрывает возможность открыть новое предприятие; во-вторых, нужно учитывать психологическую и финансовую неготовность бизнесмена к новому делу.

Хотелось бы отметить, что в Европе законодательно закреплена возможность восстановить несостоятельный бизнес, получить так называемый второй шанс. Второй шанс означает наличие возможности сохранения своего бизнеса и повторного начала предпринимательской деятельности. «Честные предприниматели, которые получают второй шанс, используя опыт неудачи, предлагают больше рабочих мест и увеличивают продажи быстрее, чем новые предприниматели. Исходя из этого, на уровне ЕС принимаются меры по созданию соответствующих финансовых механизмов, которые бы способствовали второму шансу предприятий-банкротов» [27, с. 63–66]. Подобный опыт рекомендуется внедрить и в России. В настоящее же время законодательство Российской Федерации рассматривает только возможность реабилитации должника в процедурах банкротства, а не реабилитации бизнеса.

Реабилитационное антикризисное управление здесь должно заключаться в создании института, который будет заниматься проблемами реабилитации предпринимателей, переживших банкротство. Реабилитационные меры будут направлены на психологическую помощь в преодолении страха перед повторением сложившейся ситуации (различные психологические тренинги); юридическую помощь в рассмотрении этапов создания нового предприятия (совместная работа с юридическими консалтинговыми компаниями); облегчение преодоления ряда административных барьеров (подробно этот аспект изучен в работе [28, с. 103–120]), консультации антикризисных менеджеров (запуск процесса превентивного антикризисного управления).

При создании нового предприятия собственником, который пережил банкротство, как можно раньше должен быть запущен процесс превентивного анти-

⁸ Субъектом реабилитационного антикризисного управления, ответственным за осуществление предреабилитационной диагностики и последующих реабилитационных процедур, должен стать антикризисный штаб (антикризисная команда), которые были созданы во время реактивного управления, возможно уже в сокращенном составе, адекватном современной ситуации на предприятии. В зависимости от позиции предприятия в его штат может быть введена вакансия антикризисного управляющего, зарплата которого напрямую зависит от качества его работы, или его функции по предотвращению и преодолению кризисной ситуации могут быть возложены на финансового директора, директора по развитию и пр.

⁹ Например, в Казани, после того как ООО «ФОН» и ООО «Свей» прекратили строительство уже оплаченных домов, обманутых дольщиков поддержали власти региона. В одних ситуациях надавив на эти организации и их учредителей, в других – заключив компромисс с дольщиками (например, дольщики купили еще стояночные места для создания нового стартового капитала для строительства, а остальные деньги добавили власти региона), в-третьих, бесплатно предоставили строительную технику и т. п.

кризисного управления, что позволит избежать или снизить вероятность наступления кризисной ситуации в будущем. В этой связи этот собственник, принимая решение о создании нового предприятия, должен планировать бюджет с учетом превентивных антикризисных мероприятий, основываясь на полученном опыте и работе с консалтинговыми компаниями. Если издержки по осуществлению превентивных мероприятий не будут покрываться результатами деятельности, то необходимо отказаться от такого бизнес-проекта.

Поскольку с кризисными ситуациями сталкивается каждое предприятие, а банкротством заканчивается относительно небольшая их доля, то основным направлением действий, конечно, будет реализация этапов реабилитации не разорившейся в кризис фирмы¹⁰.

В случае продолжения предприятием своей деятельности основным направлением действий должна стать выработка плана реабилитационных мер по ликвидации основных выявленных нарушений в деятельности предприятия. Чтобы говорить о реабилитационном антикризисном управлении, мы должны четко понимать, какие факторы внутренней и внешней среды предприятия требуют восстановления.

План реабилитационных мероприятий должен включать:

1. Мероприятия по адаптации организации к изменившимся условиям внешней и внутренней институциональной среды. К. А. Рубанова считает, что в рамках реактивного антикризисного управления применяемые меры позволяют лишь побороть кризис, а уже в рамках реабилитационного антикризисного управления ставится вопрос о повышении сопротивляемости организации изменениям во внешней среде, о ее качественном обновлении. Именно реабилитационное управление позволяет осуществить «работу над ошибками» – сделать выводы из произошедшей

ситуации и «настроить» социально-экономическую систему таким образом, чтобы она больше не столкнулась с подобными проблемами [29, с. 1–4]. Действительно, опыт, полученный в процессе реактивного антикризисного управления, позволит предприятию не только выйти на новый уровень своего развития, но и использовать этот опыт для предотвращения подобных ситуаций в будущем. Но, прежде чем говорить о качественно новой ступени развития, необходимо обеспечить соответствие внутренней и внешней институциональной среды¹¹ предприятия на данном этапе.

Реабилитационные мероприятия должны учитывать изменения, произошедшие в макроокружении предприятия. Подобная рефлексия, конечно, потребует дополнительных средств и усилий. Но осуществляется она только тогда, когда предприятие уже вышло из острой фазы кризисной ситуации и ее реализация позволит избежать многих проблем в будущем, когда потери могут быть выше, чем вложения в подобный анализ. Возможности реабилитационного ИАУП зависят от уровня развития региона, в котором функционирует данное предприятие (депрессивный или прогрессивный регион); от динамики его развития. По мнению А. М. Магомедова, на динамику развития региона, его институциональной среды влияют такие факторы, как: институциональная среда федерального уровня; институциональная деятельность региональных властей; институциональная среда соседних регионов; привычки, национальные обычаи, религиозные нормы; количество и характеристика организаций; механизм контроля и обеспечения выполнения формальных институтов [30, с. 13–50]. То есть при разработке стратегии реабилитации организации важно учитывать не только влияние институциональной среды региона на предприятие, но и влияние институциональной среды соседних регионов и федерального уровня на регион, в котором функционирует данное предприятие. Этот анализ предприятие может заказать в специализированных консалтинговых организациях,

¹⁰ На основе сообщений и отчетов арбитражных управляющих, раскрытых в Федресурсе (bankrot.fedresurs.ru) на 30.09.2017; Федеральной службы государственной статистики по числу предприятий и организаций (<http://www.gks.ru/>) на конец 2016 г. была рассчитана доля предприятий-банкротов по Республике Татарстан в 2017 г. – 0,275 %. При проведении же опроса руководителей 33 предприятий Республики Татарстан примерно 50 % отметили, что предприятие либо испытывало кризисную ситуацию в прошлом, либо находится в кризисной ситуации в настоящее время.

¹¹ Под институциональной средой здесь понимается совокупность факторов и правил внутрифирменного взаимодействия, а также правовых, политических, социокультурных и иных общественных норм внешней среды предприятия, оказывающих непосредственное или косвенное влияние на принимаемые антикризисные управленческие решения.

но ресурсы организации ограничены, и это может стать дополнительным финансовым бременем для предприятия, которое только вышло из острой фазы кризиса. Подобный анализ можно провести и самостоятельно, так как сейчас достаточно как учебно-методической, так и научной литературы¹², например, работа В. В. Дорофеевой «Методика факторной оценки влияния внешней среды на деятельность предприятий» [31, с. 62], где раскрываются различные методики оценки внешней среды предприятия. Некоторые из этих методик изучаются при получении высшего экономического образования.

По мнению С. В. Илькевича и В. С. Шлапак, влияние макроэкономических факторов на успешность выхода компании из кризиса неоспорима и очевидна, однако обстоятельных количественных, эконометрических исследований в этой области немного [32]. Учет влияния внешней институциональной среды предприятия, возможностей, которые она предоставляет, и угроз, которые она в себе несет, позволит достичь целей реабилитационного ИАУП и выйти на новый уровень своего развития, обеспечить долгосрочную устойчивость предприятия в рыночной среде.

При разработке реабилитационных мероприятий важно учитывать также изменения, произошедшие в непосредственном окружении предприятия. Связь с некоторыми контрагентами была прервана, возможно, были потеряны важные для предприятия клиенты. Здесь важно не только адаптироваться к изменившейся институциональной среде, но и формировать эту среду с учетом полученного в кризис опыта. Отметить, какие взаимоотношения были сохранены даже в период кризиса, что этому способствовало. Строить взаимоотношения с контрагентами не только на основе таких формальных критериев, как прибыльность, сроки, качество, но и учитывать неформальные критерии доверия, преданности, надежности.

Адаптироваться к изменившейся внешней среде и строить долгосрочные планы возможно, если здорова внутренняя среда предприятия. Во время кризиса внутренняя институциональная среда изменилась, и реабилитационные меры должны учитывать это. Напри-

мер, увольнение оказавшихся слабыми сотрудников, выдвижение на первые места хорошо проявивших себя людей; расширение применения выявленных точек роста и недопущение распространения уязвимостей компании; формирование системы нематериальных стимулов к результативному труду и корректировка корпоративной структуры, идеологии и культуры.

Так, корректируя идеологию, предложенную для реализации на макроуровне [33, с. 17–35; 34, с. 23–34; 35, с. 56–65] путем использования некоторых измененных ее компонентов на уровне предприятия, предлагаем внедрить следующие ее элементы: поощрение достижения целей, заданных руководством предприятия; поддержка новаций, самостоятельных действий в области повышения конкурентоспособности предприятия; формирование мировоззрения, основанного на постоянном самосовершенствовании (в том числе и в области профессиональной деятельности), надежности, честности, склонности к прогнозированию будущих ситуаций (в идеале во всех сферах жизни, а минимум в области решения служебных задач), стремлении оперативно и качественно решать появившиеся проблемы; а также разработка инструментов по повышению социального статуса лиц, жизнь которых основана на ориентирах, активно распространяющих эту модель поведения среди сотрудников предприятия и добившихся существенных практических результатов на основе ее использования.

2. Повышение уровня корпоративной социальной ответственности. Реабилитации предприятия во внешней и внутренней среде будет способствовать повышение уровня его социальной ответственности. Это возможно, только когда компания стабильно функционирует, поэтому повышение уровня корпоративной социальной ответственности возможно по мере адаптации организации к изменившимся условиям внешней и внутренней институциональной среды.

Я. Квиджун и З. Конг на примере пищевой промышленности Китая показали, что предприятия – лидеры в области корпоративной социальной ответственности демонстрируют меньшую вероятность попасть в кризисную ситуацию и их антикризисное управление является более проактивным и эффективным [36]. Согласно исследованиям С. Мио и М. Фасан, повышенная социальная ответственность компании положительно влияет на перспективы преодоления

¹² Например, учебное пособие «Методика оценки степени нестабильности внешней среды предприятия». URL: <https://megaobuchalka.ru/5/3442.html> (дата обращения: 22.08.2018).

кризиса [37, с. 263–284]. Повышение корпоративной социальной ответственности будет способствовать росту доверия к компании и расширению возможностей в долгосрочной перспективе.

Реабилитационными мерами на данном этапе будут являться, например, предоставление возможности сотрудникам карьерного роста; создание более благоприятных условий труда; предоставление разнообразных скидок постоянным покупателям; развитие инфраструктуры места нахождения предприятия и пр. Эти меры от мер обычного управления будут отличаться целью их реализации. В реабилитационном управлении целью повышения корпоративной социальной ответственности будет показать стейкхолдерам предприятия результативность выхода из кризиса и готовность работать на более высоком уровне. Кроме того, разным будет восприятие реабилитационных мер, так, реализация их на стадии реабилитационного ИАУП будет принята как заслуженная награда и повысит лояльность к ним всех поощренных сотрудников и контрагентов. В то время как та же мера, но реализованная на стадии превентивного ИАУП, не создаст такого впечатления, так как будет воспринята как действие, нужное лишь этой компании.

3. Меры, направленные на восстановление или завоевание положительной репутации компании. Одним из значимых факторов результативности реабилитационного антикризисного управления должно стать восстановление имиджа предприятия перед персоналом, контрагентами, населением.

Согласно данным консалтинговой компании «Эрнс и Янг», 30–50 % успеха компании зависит от ее деловой репутации. В рыночной стоимости компаний стоимость репутации составляет в среднем 20–25 %, достигая иногда 85 %. По мнению западных экспертов, российские компании ежегодно теряют свыше 10 млрд долларов прямых инвестиций по причине невысокой деловой репутации. И это при том, что стоимость активов российских компаний существенно занижена [38].

За рубежом существует целое академическое сообщество, включая журналы, которое сфокусировано именно на исследовании минимизации репутационного ущерба компании в ходе развития кризиса и проведения антикризисного управления [18, с. 163–176; 39, с. 358–378]. Восстановить или завоевать положительную репутацию компании после кризиса достаточно

сложно, но возможно. Главное, нужно помнить, что формирование имиджа компании зависит не только от внешнего окружения, но и от каждого сотрудника, который обязан быть вовлеченным в работу. Только при таких условиях имидж станет бесспорным преимуществом организации.

П. А. Дубов, Е. С. Рольбина, Р. С. Кевеян к основным средствам формирования имиджа относят: качество товаров и услуг в восприятии потенциальных потребителей; способы визуальной коммуникации с потенциальными потребителями; традиции, стиль поведения сотрудников и построение взаимоотношений с клиентами; правдивую, ненавязчивую рекламу, обеспечивающую узнаваемость и отличия от конкурентов; формирование положительного мнения общества об организации и ее товарах за счет отражения использования прогрессивных технологий, соблюдения экологических требований, спонсорства мероприятий, участия в выставках и т. п.) [40, с. 12–17]. Соответственно, только комплексные меры реабилитационного антикризисного управления, затрагивающие все эти элементы имиджа предприятия, позволят достичь поставленной цели.

В настоящее время деловая репутация рассматривается как стратегическое преимущество компании. Чтобы использовать его полностью, предприятие должно формировать деловую репутацию, которая повышает его ценность в глазах сотрудников, партнеров и местного сообщества.

4. Мероприятия, способствующие достижению устойчивости организации в долгосрочной перспективе (в том числе предполагающие разработку антикризисной стратегии). Под устойчивостью будем понимать способность организации сохранять свою эффективность при изменении внешних и внутренних условий деятельности (финансовая, организационная, социальная устойчивость). Здесь антикризисное и стратегическое управление будут тесно переплетаться. Повышение имиджа компании и корпоративной социальной ответственности уже говорит о том, что предприятие заботится не только о текущем своем положении, но и рассматривает перспективные, стратегические цели. Разработанная на предприятии стратегия с учетом полученного опыта реактивного антикризисного управления уже будет гарантировать снижение вероятности риска явной кризисной ситуации на нем.

Для достижения устойчивости организации в стратегической перспективе необходимо, чтобы разрабатываемые планы соответствовали организационным возможностям: экономическим, социальным, психологическим. Достижению этого соответствия и выходу на качественно новый уровень развития предприятия будет способствовать запуск процесса самосовершенствования на предприятии. Для этого необходимо убедиться, что реабилитационные меры были успешны и явная кризисная ситуация преодолена.

Критерии эффективности реабилитационного ИАУП планируется разработать в будущих исследованиях. Здесь хотелось бы отметить только общую их характеристику. Эффективное реабилитационное ИАУП – выход из кризиса, сопровождающийся улучшением показателей институционально-экономического состояния предприятия. Малоэффективное – выход из кризиса с малыми потерями или без существенных изменений показателей институционально-экономического состояния предприятия. Неэффективное – выход из кризиса с существенным ухудшением институционально-экономического состояния предприятия.

Для оценки институционально-экономического состояния предприятия наравне с экономическими показателями (платежеспособностью, финансовой и рыночной устойчивостью, рентабельностью, деловой активностью, организационной эффективностью) должны оцениваться и институциональные показатели «качества» антикризисной команды; формальных и неформальных лидеров; взаимоотношений с контрагентами; психологического климата в коллективе и пр.

Для оценки эффективности реабилитации предпринимателей после банкротства, например, необходимо сопоставить доходы от налоговых поступлений реабилитированных предприятий с теми затратами, которые были произведены на их реабилитацию и создание института, который будет заниматься проблемами реабилитации предпринимателей, переживших банкротство.

Если реабилитационные мероприятия не дали ожидаемого результата, т. е. контроль успешности не пройден, то необходима коррекция плановых мероприятий с учетом выявленных недостатков, неиспользованных возможностей и имеющихся угроз.

То есть возвращаемся к реабилитационным процедурам сохраненного предприятия. Если контроль успешности не пройден повторно, это может свидетельствовать о том, что предприятие не достигло основных целей реактивного ИАУП и необходим возврат к управлению явной кризисной ситуацией. Если же реализуемые реабилитационные меры успешны, полученные результаты зафиксированы, то необходим переход к последнему этапу реабилитационного ИАУП – запуску процесса самосовершенствования. Этот процесс должен включать:

1. Разработку и внедрение комплексных мер ИАУП по вторичной профилактике организации. В том числе для исключения или снижения степени возникновения ранее возникавших проблем. Возможно, реализация предупредительных мер для тех проблем, которые признаны хроническими для организации. Например, постоянный оппортунизм большинства сотрудников.

2. Выработку руководством организации шаблонов действий, ранее предпринимаемых в рамках остальных этапов ИАУП. Здесь необходим анализ всех проводимых мер, выявление тех из них, которые дали положительный результат, и тех, которые оказались неэффективными. Положительный опыт решения проблемы следует применять в организации провокативных мероприятий. В дальнейшем, если организация столкнется с подобной проблемой, она уже будет восприниматься не как угроза, а как очередная задача, шаблон решения которой на предприятии уже есть.

3. Постепенный переход к работе на новом уровне с учетом внедрения в текущую деятельность тех антикризисных мер, которые для нее подходят. Здесь нужно учитывать, что реабилитационные антикризисные меры развития предприятия будут соответствовать уже достигнутому уровню. Например, пытаться внедрить систему бережливого производства можно, лишь если в организации применяется процессный подход.

Реабилитационные меры должны быть адекватны сложившейся институциональной среде на предприятии. Например, чтобы требовать от каждого работника вклада в общий результат деятельности компании, система вознаграждения этого работника должна зависеть от общего результата; организационные изменения должны соответствовать экономическим возможностям предприятия, действующей организационной культуре; изменения в организационной

культуре должны соответствовать психологическим особенностям (подробнее вопросы экономической психологии раскрыты в [41]) и изменениям в коллективе.

По рисунку, представленному выше, видно, что в результате отсутствия самосовершенствования (принятия решения о ненужности самосовершенствования или неудачном самосовершенствовании) возможны два пути. В первом случае произойдет развитие затяжного острого кризиса, тогда при смене руководства возможна реализация нового плана реабилитации. Во втором – при ликвидации предприятия у предпринимателя появляется шанс создать новый бизнес при соответствующей реабилитации.

Несмотря на то, что необходимость самосовершенствования очевидна и общеизвестна, многие предприятия ее не осуществляют, что вынуждает снова обосновывать необходимость ее реализации. В этой связи во втором случае задача руководителя предприятия состоит в том, чтобы вывести его из стадии острого или серьезного кризиса и перевести в состояние слабовыраженного кризиса.

Запуск процесса самосовершенствования будет означать, что организация вновь переходит к превентивному управлению. Понятие самосовершенствования введено, чтобы отразить переход к следующему виду антикризисного управления. То есть если предприятие ничего не предпринимает в области самосовершенствования, то оно не перейдет на следующий этап, а «зависнет» на этапе реабилитации.

Если рассматривать узкий подход к антикризисному управлению и говорить о нем только как об управлении в период явного кризиса, то во введении таких понятий, как превентивное и реабилитационное антикризисное управление, нет необходимости. Антикризисная команда решает задачу выхода из кризиса, далее расформировывается, и компания продолжает функционировать и развиваться в рамках обычного оперативного и стратегического менеджмента. Конечно, осуществляется контроль за текущим состоянием, и при неблагоприятном изменении показателей деятельности предприятия применяются превентивные мероприятия по улучшению этого состояния. В рамках стратегического управления происходит постоянный поиск новых возможностей, а следовательно, и постоянное совершенствование бизнеса. Это является профилактикой кризиса и, соответственно,

снижает риск его наступления. Но полностью снизить вероятность кризисной ситуации невозможно, и антикризисная команда вновь будет создана только тогда, когда кризис уже имеет явную острую фазу, время будет потеряно.

Вводя понятия превентивного и реабилитационного антикризисного управления, рекомендуется использовать более широкое понимание антикризисного управления. Так, предлагается осуществлять процесс антикризисного управления непрерывно, встраивая его в обычный оперативный и стратегический менеджмент, так же как риск-менеджмент, менеджмент персонала, производственный менеджмент, управление логистикой, финансовый менеджмент и прочие. Каждый из этих видов менеджмента осуществляется на предприятии, все они имеют целью рост благосостояния предприятия, его рыночной стоимости. Используемые средства и методы также взаимодополняют друг друга. Например, исследование внешней среды деятельности предприятия необходимо для всех этих видов управления где-то в большей степени, где-то в меньшей. Антикризисное управление использует средства, методы и результаты всех этих видов управления. Так же, как и результаты работы антикризисного управления, необходимы всем этим видам менеджмента.

Если говорить о непрерывном процессе антикризисного управления (в отличие от мнения о временном его характере только в периоды явного кризиса), понятие антикризисного управления постоянно пересекается с обычным оперативным и стратегическим менеджментом, особенно в пассивной стадии превентивного антикризисного управления¹³ и реабилитационного антикризисного управления. Автор считает, что антикризисное управление, в том числе такие его виды, как превентивное и реабилитационное, – это отдельное направление менеджмента, которое использует приемы стратегического управления, но имеет

¹³ Можно выделить активное превентивное антикризисное управление, реализуемое в предкризисный период в ситуации слабо выраженного кризиса (в ФЗ № 127-ФЗ это указано в ст. 30 и 31), и пассивное превентивное антикризисное управление, заключающееся в мониторинге, провокационном антикризисном управлении, работе над созданием условий как в организации, так и вне ее, при которых кризис либо не наступает, либо изначально ослабляется, создании системы саморазвития и непрерывного повышения мотивации персонала компании.

собственные цели и задачи. Антикризисное управление заключается в устранении как потенциальных, так и реальных проблем на предприятии и постоянном мониторинге их возникновения. Стратегическое управление больше нацелено на мониторинг и использование возникающих возможностей и сильные стороны предприятия. Стратегическое управление, в свою очередь, должно строиться на результатах антикризисного управления предприятием.

От превентивного ИАУП предприятие вновь перейдет к реактивному, а от него снова к реабилитационному. Все это еще раз доказывает, что процесс антикризисного управления является непрерывным, переходя от одного этапа к другому.

Автором разделены виды антикризисного управления на превентивное, реактивное и реабилитационное осуществляется в зависимости от целей управления, в большинстве же исследований подобные виды выделяются в соответствии с экономическим состоянием предприятия либо этапом его жизненного цикла. Например, Н. Ю. Круглова выделяет четыре типа антикризисного управления, соответствующих жизненным циклам предприятия: раннее, опережающее; антикризисное управление в период несостоятельности (финансовое оздоровление, внешнее управление) и антикризисное управление в период банкротства (конкурсное производство) [42, с. 156]. Автором превентивное, реактивное и реабилитационное ИАУП выделяются не в соответствии с экономическим состоянием предприятия, а в соответствии с целями управления: предотвращение потенциального кризиса; преодоление выявленного кризиса; закрепление положительных изменений от управленческих воздействий и снижение неблагоприятных последствий. Это, в свою очередь, позволит делать акцент в процессе антикризисного управления не только на текущем состоянии предприятия, а на достижении цели антикризисного управления. У большинства авторов, выделяющих данные виды антикризисного управления, необходимость реализации реактивного антикризисного управления связана с неплатежеспособностью предприятия, но и платежеспособное предприятие может находиться в явной кризисной ситуации. Выделяя превентивное, реактивное и реабилитационное ИАУП в зависимости от цели, можно отследить любую явную кризисную ситуацию, а не только финансовые проблемы предприятия.

Научной новизной данного исследования является:

1. Обоснование важности и подробное описание этапов институционально-экономической реабилитации предприятия после пережитого кризиса. Исследований реактивного антикризисного управления достаточно много, иногда встречаются упоминания о возможности реализации реабилитационного антикризисного управления. Однако обоснование важности реабилитационного ИАУП и подробное его исследование никем не осуществляется, и это при том, что на практике реабилитационный этап может длиться достаточно долго. Практическая значимость данного исследования в том, что институционально-экономическая реабилитация предприятия рассматривается теперь не только в рамках арбитражных процедур банкротства, но и как самостоятельный комплексный процесс восстановления жизнедеятельности компании. Кроме того, мы делаем заключение, что в рамках арбитражных процедур реабилитационное управление фактически отсутствует. При этом «ликвидация предприятия» в рамках реабилитационного ИАУП не является завершающим действием, выступая в качестве лишь одного из его промежуточных этапов. Кроме того, к предложенным реабилитационным мерам никаких временных ограничений предлагается не устанавливать, так как основные процессы в реабилитационном антикризисном управлении являются непрерывными. Важно отметить, что реабилитационное антикризисное управление демонстрируется не само по себе, а как важный элемент одного из этапов непрерывного процесса ИАУП.

2. Реабилитационное антикризисное управление рассматривается как для предприятия, признанного банкротом, так и для предприятия, которое преодолело явную кризисную ситуацию. Новым здесь является предложение создания российского института, который будет заниматься проблемами реабилитации предпринимателей, переживших банкротство. Речь здесь идет об организациях, уже признанных банкротами, банкротство которых было вызвано объективными причинами, собственники которых при соответствующей поддержке могли бы восстановить свой бизнес. Реактивные антикризисные мероприятия и мероприятия по реабилитации предприятия-должника были осуществлены в рамках судебного процесса. Реабилитация же бизнеса, по мнению А. В. Лещинской, подразумевает сохранение типа работы, деловых связей, рабочих мест, персонала [43, с. 121].

Решение восстановить бизнес принимает собственник, наученный предыдущим опытом, возможно, потребуется смена управленческого персонала, смена организационно-правовой формы предприятия, вида деятельности. Конечно, данный институт не будет распространяться на умышленные или фиктивные банкротства. Он будет применим только для предпринимателей, способных воспользоваться вторым шансом. Для создания этого института необходим кадровый ресурс, страховые и консалтинговые компании, развитый институт собственности, фондовые биржи, правовые нормы и т. д.

Оказание помощи предпринимателям, пережившим банкротство своего предприятия, означает применение таких реабилитационных мер, которые будут направлены на психологическую помощь в преодолении страха перед повторением сложившейся ситуации; юридическую помощь в рассмотрении всех этапов создания нового предприятия; облегчение преодоления ряда административных барьеров, консультации антикризисных менеджеров.

В российском законодательстве не предусмотрен второй шанс¹⁴ для предприятий-банкротов, и поэтому предлагается реализовывать реабилитационные меры уже после объявления предприятия банкротом. Это позволит вернуть в строй часть предпринимателей, которые смогут открыть новый бизнес после ряда реабилитационных процедур. Основными целями института реабилитации предприятий-банкротов должно стать сохранение бизнеса и его развитие в новых условиях. Здесь возможна также государственная поддержка обанкротившихся ранее предприятий, если это выгодно государству, например, при условии реализации этим бизнесом программ импортозамещения, взятии на себя обязательства продавать товары дешевле нынешнего уровня, развивая конкуренцию и обеспечивая население дешевыми товарами. Господдержка ранее обанкротившихся компаний – это одна

из схем использования льгот государства населением. Это важно в условиях снижения его покупательной способности и других внешних неблагоприятных условиях внешней среды.

3. Предлагается рассматривать такие элементы управления, как корпоративная социальная ответственность и управление репутацией компании, в целях институционально-экономической реабилитации предприятия. То есть применять их не только в формате обычного управления, но и в антикризисном управлении. Если в рамках обычного управления повышение корпоративной социальной ответственности и управление репутацией компании являются необходимыми элементами повышения конкурентоспособности предприятия, то в рамках антикризисного управления это необходимо для более эффективного восстановления жизнеспособности предприятия. Отличие здесь будет заключаться в том, что в рамках антикризисного управления предприятие будет ограничено финансовыми ресурсами, психологическими проблемами в коллективе, негативным влиянием прошедшего кризиса на контрагентов предприятия и мнение общественности. То есть завоевать положительную репутацию всегда легче, чем ее восстановить.

4. Предлагается формировать стратегию развития предприятия именно в рамках реабилитационного ИАУП, а не как обычно предлагается при реализации превентивного ИАУП. Преимуществом этой идеи является то, что на данном этапе полученный во время кризиса опыт позволит учитывать в стратегии возможности и угрозы подобной ситуации и строить превентивное антикризисное управление с учетом всех произошедших изменений. Кроме того, при разработке стратегии антикризисного управления на превентивном этапе основной ее целью будет не допустить явную кризисную ситуацию, стратегия будет иметь больше оборонительный характер. На реабилитационном этапе стратегия будет иметь больше наступательный характер, поскольку предприятию необходимо завоевать либо восстановить свои позиции.

5. Оцениваются дальнейшие перспективы развития в зависимости от реализуемого процесса самосовершенствования на предприятии. То есть меры, связанные с переходом предприятия на новый уровень развития, также являются антикризисными, поскольку повышают его устойчивость к кризисам в будущем. Новизной является рекомендация, как

¹⁴ В некоторых зарубежных странах законодательством предусмотрена так называемая политика второго шанса для несостоятельных предприятий. В период 2007–2015 гг. разработаны мнения, рекомендации и доклады компетентных органов в рамках Европейского союза (последний из них – это Рекомендация Европейской комиссии от 12.03.2014 о новом подходе к коммерческому краху и несостоятельности предприятий), обобщающие уже проведенные реформы в законодательстве некоторых государств-членов и рекомендующие общую политику Евросоюза в этой сфере [44, с. 147].

реализовывать качественный переход на новый уровень развития предприятия и внедрить его именно на этапе реабилитационного ИАУП. На этапе реабилитационного ИАУП это будет сделать проще, поскольку обычное функционирование предприятия нарушено, организационные изменения в любом случае происходят, сопротивления изменениям практически нет и все делается для того, чтобы предприятие осталось в строю. Внедрять изменения на предприятии, где «все хорошо», сложнее, поскольку «зачем что-то менять, когда и так все хорошо».

Отсутствие самосовершенствования значительно повышает угрозу возникновения нового кризиса, но не все руководители предприятий это понимают, поэтому приходится обосновывать необходимость мер неоднократно.

На практике это важно, поскольку процесс антикризисного управления выходит за рамки оперативного управления, используя некоторые инструменты стратегического управления для перехода предприятия на новый качественный уровень своего развития в рамках антикризисного управления.

Выводы

Таким образом, полученные результаты повысят качество антикризисного управления на предприятиях. Во-первых, доказанная важность реализации реабилитационного институционального антикризисного управления предприятием обратит на него внимание других исследователей, что позволит тщательнее изучить эту область антикризисного управления. В первую очередь с позиции непрерывного процесса ИАУП. Во-вторых, подробно раскрыты последовательность, содержание и взаимосвязи каждого из этапов реабилитационного ИАУП. Это позволит специалистам в области антикризисного управления на предприятиях повысить качество своей работы в период после окончания стадии явного кризиса. В-третьих, пред-

ложена возможность реабилитации обанкротившихся предпринимателей, что при внедрении этой меры увеличит число предпринимателей, объем выполняемой ими социальной работы и сумму выплачиваемых ими налогов. В-четвертых, обоснованная необходимость разработки антикризисной стратегии не на этапе превентивного, а на этапе реабилитационного ИАУП повысит качество ее составления и реализации. При этом антикризисное управление предприятием будет выведено за рамки оперативного управления, так как повысится число используемых элементов стратегического управления предприятием.

Таким образом, реализация реабилитационного институционального антикризисного управления на предприятии позволит вернуть к жизни не только компании, пережившие явный кризис, но и некоторых из предпринимателей, предприятия которых были признаны банкротами; в результате применения инструментов стратегического управления обеспечить антикризисную устойчивость в долгосрочной перспективе; перейти на качественно новый уровень развития предприятия; заложить потребность в самосовершенствовании основы деятельности любых предприятий, превратив ее в естественный элемент жизни руководства.

Возможные направления дальнейших исследований видятся, во-первых, в возможности реализации реабилитационных действий после каждой антикризисной меры, реализуемой для управления российской экономикой на макро-, мезо- и микро-уровнях. Во-вторых, в раскрытии особенностей этапов реабилитационного антикризисного управления для малых, средних и крупных компаний. В-третьих, в анализе взаимодействия институциональной среды региона с разными реабилитационными процедурами на предприятии. В-четвертых, в разработке критериев эффективности реабилитационного институционального антикризисного управления на предприятии.

Список литературы

1. Манушин Д. В. Оценка антикризисного плана российского правительства на 2015 год и выработка мер по его улучшению // Актуальные проблемы экономики и права. 2015. № 3. С. 45–54. DOI: 10.21202/1993-047X.09.2015.3.45-54
2. Манушин Д. В. Оценка антикризисных планов Правительства РФ в 2015 и 2016 годах и совершенствование плана Правительства РФ по обеспечению стабильного социально-экономического развития России в 2016 году // Актуальные проблемы экономики и права. 2016. Т. 10, № 3. С. 5–27. DOI: 10.21202/1993-047X.10.2016.3.5-27
3. Манушин Д. В. Антикризисный план Правительства РФ от 19 января 2017 г.: оценки, перспективы и меры по улучшению // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2017. Т. 13, № 12. С. 2291–2311. DOI: 10.24891/ni.13.12.2291

4. Ряховская А. Н., Кован С. Е. Трансформация антикризисного управления в современных экономических условиях // Эффективное антикризисное управление. 2013. № 5 (80). С. 62–73.
5. Буранова Е. А. Обзор. Об антикризисном управлении на предприятии // Общество и экономика. 2016. № 8. С. 111–133.
6. Амасьянц Р. А. Стратегия организации и управления комплексной реабилитацией и профилактикой в Российской Федерации // Человеческий капитал. 2014. № 6. С. 33–37.
7. Ефимова О. В. Внешнее управление как вид реабилитационной процедуры банкротства // Актуальные проблемы российского законодательства. 2016. № 14. С. 42–46.
8. Кочетков Е. П. Повышение эффективности реабилитационного потенциала процедур банкротства в России // Стратегии бизнеса. 2017. № 2. С. 25–29. DOI: 10.17747/2311-7184-2017-2-25-29
9. Львова О. А. Антикризисный потенциал банкротства // Вестник Московского университета. Серия 21: Управление (государство и общество). 2016. № 4. С. 79–104.
10. Об эффективности реабилитационных процедур несостоятельности / Е. И. Руденко, И. Г. Степанов, Д. А. Новоселов, М. П. Владимировна // Аудит и финансовый анализ. 2016. № 6. С. 218–221.
11. Ряховская А. Н. Направления повышения эффективности функционирования института банкротства // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2016. Т. 7, № 2 (26). С. 35–42.
12. Умань И. Н. Финансовое оздоровление как реабилитационная процедура, условия, порядок и процессуальные проблемы его применения при банкротстве юридических лиц // Российский судья. 2010. № 5. С. 34–37.
13. Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989. 519 с.
14. Petak W. J. Emergency management: A challenge for public administration // Public Administration Review. 1985. Vol. 45. Pp. 3–7. DOI: 10.2307/3134992
15. Mitroff I. I. Crisis management: Cutting through the confusion // MIT Sloan Management Review. 1988. Vol. 29, № 2. P. 15.
16. Augustine N. R. Managing the crisis you tried to prevent // Harvard Business Review. 1995. Vol. 73, № 6. Pp. 147–158.
17. Hensgen T., Desouza K. C., Kraft G. D. Games, signal detection, and processing in the context of crisis management // Journal of Contingencies and Crisis Management. 2003. Vol. 11, № 2. Pp. 67–77. DOI: 10.1111/1468-5973.1102003
18. Coombs W. T. Protecting organization reputation during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory // Corporate Reputation Review. 2007. Vol. 10, № 3. Pp. 163–176. DOI: 10.1057/palgrave.crr.1550049
19. Coombs W. T. Crisis management and communications // Institute for public relations. 2007. Vol. 4, № 5. P. 6.
20. Ряховская А. Н., Кован С. Е. Антикризисное управление как основа формирования механизма устойчивого развития бизнеса. М.: НИЦ «ИНФРА-М», 2016. 169 с.
21. Арсенова Е. В., Крюкова О. Г., Ряховская А. Н. Зарубежная практика антикризисного управления: учеб. пособие. М.: Магистр, ИНФРА-М, 2016. 272 с.
22. Рубанова К. А. Антикризисное управление и антикризисная реструктуризация: взаимосвязь и различие понятий // Вестник ИЭАУ. 2015. № 6. С. 1–4.
23. Ряховская А. Н., Кован С. Е. Трансформация антикризисного управления в современных экономических условиях // Эффективное антикризисное управление. 2013. № 5 (80). С. 62–73.
24. Манушин Д. В. Новый взгляд на понятие «кризис» // Экономический анализ: теория и практика. 2013. № 15. С. 17–24.
25. Манушин Д. В. Истинные причины мировых экономических кризисов и их воздействие на российскую экономику // Финансы и кредит. 2014. № 42. С. 52–70.
26. Манушин Д. В. Обзор, обобщение и оценка теорий экономических циклов и кризисов. Выделение и сопоставление новых теорий: политико-экономического условного цикла и бесконечного кризиса // Финансы и кредит. 2016. № 2. С. 9–26.
27. Манушин Д. В. Антикризисное управление в макроэкономических системах: теоретические аспекты. Казань: Казанский инновационный университет им. В. Г. Тимирязова, 2016. 268 с.
28. Grynychyshyn Y. Evolution of European approach to using financial restructuring in the system of crisis management of enterprises // Economic Annals-XXI. 2016. Vol. 156, № 1–2. Pp. 63–66. DOI: 10.21003/ea.v156-0014
29. Манушин Д. В. Уточнение сути налогового противоречия и меры по его ослаблению в условиях кризиса: борьба с теневой экономикой и переход на справедливые правила налогообложения // Международный бухгалтерский учет. 2018. Т. 21, № 1. С. 103–120. DOI: 10.24891/ia.21.1.103
30. Магомедов А. М. Институциональная среда как фактор развития региональной экономики // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2013. Т. 20. С. 13–50.
31. Дорофеева В. В. Методика факторной оценки влияния внешней среды на деятельность предприятий // Дискуссия. 2013. № 5–6 (35–36). С. 62–67.
32. Илькевич С. В., Шлапак В. С. Междисциплинарный подход к антикризисному управлению: последние тенденции в зарубежных исследованиях // Сервис Plus. 2014. Т. 8, № 1. С. 51–65.

33. Манушин Д. В. Оценка и управление проблемами мотивации российских государственных служащих в условиях кризиса // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2016. № 7. С. 17–35.
34. Манушин Д. В. Антикризисное государственное управление российской экономикой: институциональный подход // Финансы и кредит. 2014. № 3. С. 23–34.
35. Манушин Д. В. Проблемы антикоррупционного и антикризисного управления российской экономикой и меры по их решению: институциональный аспект // Актуальные проблемы экономики и права. 2014. № 1. С. 56–65. DOI: 10.21202/1993-047X.08.2014.1.56-65
36. Qijun J., Cong Z. An Empirical Study on the Crisis Management about Food Enterprises Based on Corporate Social Responsibility. 2008.
37. Mio C., Fasan M. Does Corporate Social Performance Yield Any Tangible Financial Benefit During a Crisis? An Event Study of Lehman Brothers // Corporate Reputation Review. 2012. Vol. 15, № 4. Pp. 263–284. DOI: 10.1057/crr.2012.16
38. Третьякова Е. П. Корпоративная социальная ответственность: курс лекций. 2015. URL: <http://www.studfiles.ru/preview/3579329> (дата обращения: 05.07.2017).
39. Pang A. Towards a crisis preemptive image management model // Corporate Communications: An International Journal. 2012. Vol. 17, № 3. Pp. 358–378.
40. Дубов П. А., Рольбина Е. С., Кевеян Р. С. Формирование корпоративного имиджа // Вестник экономики, права и социологии. 2014. № 1. С. 12–17.
41. Экономическая психология: научные очерки / О. В. Григорьева, Е. Л. Яковлева, Н. С. Григорьева и др. Казань: Познание, 2016. 200 с.
42. Лещинская А. В. Сравнительный анализ процедуры банкротства в России и Германии // Вестник Института мировых цивилизаций. 2017. № 14. С. 121–126.
43. Тянкова Я. Т. Производство по делам о несостоятельности (банкротства) согласно Болгарскому закону и современные тенденции развития института несостоятельности в Европейском Союзе // Human rights: theory and practice: Collection of scientific papers / ed. by M. Dei. London, 2017. С. 147–150.
44. Круглова Н. Ю. Антикризисное управление: учеб. пособие. М.: КНОРУС, 2009. 512 с.

References

1. Manushin D. V. Estimating the anti-crisis plan of the Russian government for 2015 and elaborating measures for improving it, *Actual Problems of Economics and Law*, 2015, No. 3, pp. 45–54. DOI: 10.21202/1993-047X.09.2015.3.45-54 (in Russ.).
2. Manushin D. V. Estimating the anti-crisis plans of the Russian government for 2015 and 2016 and improving the plan of the Russian government of providing sustainable social-economic development of Russia in 2016, *Actual Problems of Economics and Law*, 2016, Vol. 10, No. 3, pp. 5–27. DOI: 10.21202/1993-047X.10.2016.3.5-27 (in Russ.).
3. Manushin D. V. Anti-crisis plans of the Russian government of 19 January 2017: estimations, prospects and measures for improvement, *Natsional'nye interesy: priority i bezopasnost'*, 2017, Vol. 13, No. 12, pp. 2291–2311. DOI: 10.24891/ni.13.12.2291 (in Russ.).
4. Ryakhovskaya A. N., Kovan S. E. Transformation of anti-crisis management under modern economic conditions, *Effektivnoe antikrizisnoe upravlenie*, 2013, No. 5 (80), pp. 62–73 (in Russ.).
5. Buranova E. A. Review. On anti-crisis management at an enterprise, *Obshchestvo i ekonomika*, 2016, No. 8, pp. 111–133 (in Russ.).
6. Amas'yants R. A. Strategy of organization and management of comprehensive rehabilitation and prevention in the Russian Federation, *Chelovecheskii kapital*, 2014, No. 6, pp. 33–37 (in Russ.).
7. Efimova O. V. External management as a type of rehabilitative bankruptcy procedure, *Aktual'nye problemy rossiiskogo zakonodatel'stva*, 2016, No. 14, pp. 42–46 (in Russ.).
8. Kochetkov E. P. Increasing the efficiency of rehabilitative potential of bankruptcy procedures in Russia, *Strategii biznesa*, 2017, No. 2, pp. 25–29. DOI: 10.17747/2311-7184-2017-2-25-29 (in Russ.).
9. L'vova O. A. Anti-crisis potential of bankruptcy, *Vestnik Moskovskogo universiteta*, Ser. 21: Upravlenie (gosudarstvo i obshchestvo), 2016, No. 4, pp. 79–104 (in Russ.).
10. Rudenko E. I., Stepanov I. G., Novoselov D. A., Vladimirova M. P. On the efficiency of rehabilitative insolvency procedures, *Audit i finansovyi analiz*, 2016, No. 6, pp. 218–221 (in Russ.).
11. Ryakhovskaya A. N. Directions of increasing the efficiency of the bankruptcy institution, *MIR (Modernizatsiya. Innovatsii. Razvitie)*, 2016, Vol. 7, No. 2 (26), pp. 35–42 (in Russ.).

12. Uman' I. N. Financial improvement as a rehabilitative procedure; conditions, order and procedural problems of its implementation for juridical persons' bankruptcy, *Rossiiskii sud'ya*, 2010, No. 5, pp. 34–37 (in Russ.).
13. Ansoff I. *Strategic management*, Moscow, Ekonomika, 1989, 519 p. (in Russ.).
14. Petak W. J. Emergency management: A challenge for public administration, *Public Administration Review*, 1985, Vol. 45, pp. 3–7. DOI: 10.2307/3134992
15. Mitroff I. I. Crisis management: Cutting through the confusion, *MIT Sloan Management Review*, 1988, Vol. 29, No. 2, p. 15.
16. Augustine N. R. Managing the crisis you tried to prevent, *Harvard Business Review*, 1995, Vol. 73, No. 6, pp. 147–158.
17. Hensgen T., Desouza K. C., Kraft G. D. Games, signal detection, and processing in the context of crisis management, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 2003, Vol. 11, No. 2, pp. 67–77. DOI: 10.1111/1468-5973.1102003
18. Coombs W. T. Protecting organization reputation during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory, *Corporate Reputation Review*, 2007, Vol. 10, No. 3, pp. 163–176. DOI: 10.1057/palgrave.crr.1550049
19. Coombs W. T. Crisis management and communications, *Institute for public relations*, 2007, Vol. 4, No. 5, p. 6.
20. Ryakhovskaya A. N., Kovan S. E. *Anti-crisis management as the basis for forming a mechanism of sustainable development of business*, Moscow, NITs INFRA-M, 2016, 169 p. (in Russ.).
21. Arsenova E. V., Kryukova O. G., Ryakhovskaya A. N. *Foreign practice of anti-crisis management*, Moscow, Magistr, INFRA-M, 2016, 272 p. (in Russ.).
22. Rubanova K. A. Anti-crisis management and anti-crisis restructuring: interaction and difference between the notions, *Vestnik IEAU*, 2015, No. 6, pp. 1–4 (in Russ.).
23. Ryakhovskaya A. N., Kovan S. E. Transformation of anti-crisis management under modern economic conditions, *Effektivnoe antikrizisnoe upravlenie*, 2013, No. 5 (80), pp. 62–73 (in Russ.).
24. Manushin D. V. New view at the notion of “crisis”, *Ekonomicheskii analiz: teoriya i praktika*, 2013, No. 15, pp. 17–24 (in Russ.).
25. Manushin D. V. True causes of global economic crises and their influence on the Russian economy, *Finansy i kredit*, 2014, No. 42, pp. 52–70 (in Russ.).
26. Manushin D. V. Review, summarization and assessment of the theories of economic cycles and crises. Identification and comparison of new theories: of political-economic conditional cycle and of infinite crisis, *Finansy i kredit*, 2016, No. 2, pp. 9–26 (in Russ.).
27. Manushin D. V. *Anti-crisis management in macroeconomic systems: theoretical aspects*, Kazan, Kazanskii innovatsionnyi universitet im. V. G. Timiryasova, 2016, 268 p. (in Russ.).
28. Grynchishyn Y. Evolution of European approach to using financial restructuring in the system of crisis management of enterprises, *Economic Annals-XXI*, 2016, Vol. 156, No. 1–2, pp. 63–66. DOI: 10.21003/ea.v156-0014
29. Manushin D. V. Specifying the essence of tax contradiction and measures to reduce it under crisis: struggle against shadow economy and transition to fair taxation rules, *Mezhdunarodnyi bukhgalterskii uchët*, 2018, Vol. 21, No. 1, pp. 103–120. DOI: 10.24891/ia.21.1.103 (in Russ.).
30. Magomedov A. M. Institutional environment as a factor of regional economy development, *Upravlenie ekonomicheskimi sistemami: elektronnyi nauchnyi zhurnal*, 2013, Vol. 20, pp. 13–50 (in Russ.).
31. Dorofeeva V. V. Methodology of factor assessment of the environment influence on performance of enterprises, *Diskussiya*, 2013, No. 5–6 (35–36), pp. 62–67 (in Russ.).
32. Il'kevich S. V., Shlapak V. S. Interdisciplinary approach to anti-crisis management: recent trends in foreign research, *Serviss Plus*, 2014, Vol. 8, No. 1, pp. 51–65 (in Russ.).
33. Manushin D. V. Assessing and managing the motivation problems of the Russian state servants under crisis, *Natsional'nye interesy: priority i bezopasnost'*, 2016, No. 7, pp. 17–35 (in Russ.).
34. Manushin D. V. Anti-crisis state management of the Russian economy: institutional approach, *Finansy i kredit*, 2014, No. 3, pp. 23–34 (in Russ.).
35. Manushin D. V. Problems of anti-corruption and anti-crisis management of the Russian economy and measures to solve them: institutional aspect, *Actual Problems of Economics and Law*, 2014, No. 1, pp. 56–65. DOI: 10.21202/1993-047X.08.2014.1.56-65 (in Russ.).
36. Qijun J., Cong Z. *An Empirical Study on the Crisis Management about Food Enterprises Based on Corporate Social Responsibility*, 2008.
37. Mio C., Fasan M. Does Corporate Social Performance Yield Any Tangible Financial Benefit During a Crisis? An Event Study of Lehman Brothers, *Corporate Reputation Review*, 2012, Vol. 15, No. 4, pp. 263–284. DOI: 10.1057/crr.2012.16
38. Tret'yakova E. P. *Corporate social responsibility: lecture course*, 2015, available at: <http://www.studfiles.ru/preview/3579329> (access date: 05.07.2017) (in Russ.).

39. Pang A. Towards a crisis preemptive image management model, *Corporate Communications: An International Journal*, 2012, Vol. 17, No. 3, pp. 358–378.
40. Dubov P. A., Rol'bina E. S., Keveyan R. S. Forming the corporate image, *Vestnik ekonomiki, prava i sotsiologii*, 2014, No. 1, pp. 12–17 (in Russ.).
41. Grigor'eva O. V., Yakovleva E. L., Grigor'eva N. S. et al. *Economic psychology: scientific essays*, Kazan, Poznanie, 2016, 200 p. (in Russ.).
42. Leshchinskaya A. V. Comparative analysis of bankruptcy procedure in Russia and Germany, *Vestnik Instituta mirovykh tsivilizatsii*, 2017, No. 14, pp. 121–126 (in Russ.).
43. Tyankova Ya. T. Court procedure in cases of insolvency (bankruptcy) by the Bulgarian law and contemporary trends of developing the insolvency institution in the European Union, *Human rights: theory and practice: Collection of scientific papers* / ed. By M. Dei, London, 2017, pp. 147–150 (in Russ.).
44. Kruglova N. Yu. *Anti-crisis management*, Moscow, KNORUS, 2009, 512 p. (in Russ.).

Дата поступления / Received 14.09.2018

Дата принятия в печать / Accepted 20.01.2019

Дата онлайн-размещения / Available online 25.03.2019

© Буранова Е. А., 2019

© Buranova E. A., 2019

ПОЗНАНИЕ

Агапов, О. Д.

Сообщество граждан: искусство возможного / О. Д. Агапов. — Казань: Изд-во «Познание» Казанского инновационного университета, 2018. — 96 с. (Серия «Профессорский профиль»)

Теоретико-методологическим основанием и содержанием монографии выступает социально-философский анализ процессов, направленных на развитие институтов российского гражданского общества как сообщества граждан, где предметами взаимной «заботы» выступают Отечество, практики толерантности и дружбы, солидарности, жизнестойкости, взаимопомощи и волонтерства, демократии, исторической памяти, иных совместных дел. Автор показывает, что каждая форма гражданских инициатив выступает для человека высочайшим искусством возможного личностного претворения и пребывания.

Содержание монографии будет интересно ученым-социогуманитариям и представителям некоммерческих общественных объединений (НКО).