

## ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ РАЗРАБОТКИ АНТИКРИЗИСНЫХ МЕРОПРИЯТИЙ НА ПРЕДПРИЯТИИ

© 2017 Туктарова Полина Андреевна  
магистр экономики

© 2017 Водолеев Антон Игоревич

Уфимский государственный авиационный технический университет  
450008, Республика Башкортостан, г. Уфа, ул. К. Маркса, д. 12  
E-mail: ptuktarova@gmail.com, vodoleev\_92@mail.ru

Предложены основные этапы разработки антикризисных мероприятий в зависимости от необходимости внедрения различных мер антикризисного управления и их методическое обеспечение, предполагающее формирование специализированной организационной структуры с определением роли каждого участника, правилами отбора ее членов и сценарием работ по ликвидации кризисного явления.

*Ключевые слова:* антикризисный менеджмент, промышленные предприятия, диагностика предприятия.

Сегодня промышленные предприятия функционируют в режиме высокودинамичной экономики. Это связано с ускорением экономических процессов, сокращением производственных циклов, глобализацией экономики, кастомизацией конечной продукции и другими особенностями современного развития. В данных условиях механизмы и методы управления промышленными предприятиями должны способствовать повышению устойчивости хозяйствующих субъектов и обеспечивать успешное преодоление кризисных явлений.

В соответствии с возникающими угрозами необходимо определить критерии перехода промышленного предприятия к антикризисному управлению. Для этого введем понятие точки перехода к антикризисному управлению - такого момента времени, при котором исчерпаны ресурсы текущих методов управления и частных антикризисных мер, а показатели деятельности предприятия продолжают ухудшаться и функционирование предприятия по используемым им управленческим технологиям ведет к высокому риску банкротства предприятия.

Анализ научной экономической литературы позволяет произвести следующее обобщение представлений о данном экономическом феномене. Э. Коротков считает, что любое управление в известной мере, по сути, антикризисное, но последнее имеет особый предмет - совокупность проявлений неумеренного обострения противоречий, вызывающего кризис, прежде всего пробле-

мы и факторы кризиса<sup>1</sup>. Позиция, на наш взгляд, верная, но чрезмерно абстрактная.

П. Покрытан полагает, что антикризисное управление предприятием не является собственно управлением, поскольку не всегда обеспечивает сохранение управляемой системы как главной цели управления<sup>2</sup>. Кроме того, терминологически такое наименование неверно, поскольку посредством управления нельзя противодействовать процессам, имеющим объективные основания.

Антикризисное управление неотделимо от родового, более общего понятия - "управление", поэтому должно рассматриваться как его частный случай. Анализ основных элементов управления предприятиями представлен весьма обширной научной литературой. Значительная часть ее фиксирует внимание на проблемах антикризисного управления предприятиями. Не ставя себе целью проведение всеобъемлющего анализа научной литературы по проблемам антикризисного управления, отметим его наиболее важные для нашего исследования характеристики:

- сущность и содержание антикризисного управления как особой разновидности системы управления;

- отношения, складывающиеся между субъектами управления, имеющими различные по экономической природе интересы;

- состав и функции основных элементов системы антикризисного управления.

В отношении сущности антикризисного управления высказаны различные точки зрения.

А. Букреев считает, что сущность антикризисного управления состоит в профессионально реализуемом управлении, направленном на нейтрализацию наиболее опасных проявлений, стабилизацию деятельности предприятия, предотвращение банкротства путем оптимального использования ресурсов<sup>3</sup>. Данная трактовка не позволяет, на наш взгляд, осуществить идентификацию антикризисного управления, поскольку не содержит характеристик, отличающих его от любого иного вида управления.

И. Помигалов пишет, что антикризисное управление представляет собой управляемый процесс предотвращения или преодоления кризиса, отвечающий объективным тенденциям развития и целям организации<sup>4</sup>.

Несколько отличается точка зрения З. Айвазяна, В. Кириченко, А. Макарова, О. Воробьевой, которые считают, что антикризисное управление направлено на преодоление назревшего кризиса, обеспечение выживания в краткосрочном аспекте<sup>5</sup>. Иными словами, целевая функция антикризисного управления - недопущение или преодоление кризисной ситуации.

В. Мау, судя по контексту одной из его работ в этой области научных знаний, относит к антикризисному управлению быструю реакцию на изменения внешней среды<sup>6</sup>.

Многие авторы прямо идентифицируют содержание антикризисного управления с составом реализуемых им задач. Интерпретация указанных задач существенно различается в зависимости от взглядов конкретного исследователя или управленца.

К. Бармута считает необходимым решение следующих задач: создание структуры антикризисного управления; своевременность антикризисного управления; оценка последствий принимаемых решений; диверсификация деятельности; повышение гибкости и адаптивности управления; определение степени централизации управления; развитие инициативы у персонала; коллективное решение проблем; разработка программы выхода из кризиса; повышение мобильности финансовых ресурсов<sup>7</sup>. Заметим, что кроме разработки программ выхода из кризиса, все остальные задачи необходимо решать в ходе обычного управления предприятием.

По нашему мнению, приведенные определения, сводя антикризисное управление к набору задач или мероприятий, ориентированных на предупреждение и преодоление кризисных ситуаций, фиксируют лишь внешние его проявления, не затрагивая сути изменений, происходящих в самой системе управления.

Таким образом, проблема антикризисного управления предприятиями данного сектора заключается в избыточности привлеченного капитала не по отношению к любой сфере его применения, а именно в части основной деятельности. Финансовая сфера только обеспечивает привлечение ресурсов в тот или иной сектор экономики, провоцируя повышенное предложение ресурсов, которые не могут производительно использоваться предприятиями реального сектора в основной деятельности.

Обобщая вышеизложенное, можно сделать следующие выводы о сущности и содержании антикризисного управления предприятием.

Мы считаем, что сущность антикризисного управления заключается в сохранении институциональной стабильности предприятия на основе поддержания баланса когнитивной и манипулятивной функций экономической деятельности самого предприятия и его внешней среды.

В соответствии с указанным необходимо определить критерии перехода промышленного предприятия к антикризисному управлению. Для этого введем понятие точки перехода к антикризисному управлению - это такой момент времени, при котором исчерпаны ресурсы текущих методов управления и частных антикризисных мер, а показатели деятельности предприятия продолжают ухудшаться и продолжение функционирования предприятия по используемым им управленческим технологиям ведет к высокому риску банкротства предприятия.

Алгоритм построения системы антикризисного управления может быть представлен следующим образом:

1) идентификация кризиса, определение факторов формирования кризиса и принятие решения о переходе на антикризисное управление предприятием;

2) постановка задач антикризисного управления:

- определение цели и задач антикризисного управления промышленным предприятием;

- определение перечня решения задач антикризисного управления промышленным предприятием;
  - определение ресурсов для реализации антикризисного управления промышленным предприятием;
  - определение срока начала и завершения антикризисного управления промышленным предприятием;
- 3) реализация антикризисного управления промышленным предприятием:
- постановка регламента антикризисного управления промышленным предприятием;
  - подбор сил и средств для реализации антикризисного управления;
  - определение ответственных лиц за реализацию антикризисного управления;
  - поэтапная реализация антикризисного управления промышленным предприятием;
  - периодический анализ деятельности предприятия;

- контроль выполнения антикризисного управления промышленным предприятием;
- 4) завершение антикризисного управления промышленным предприятием:
- тестирование результатов реализации антикризисного управления промышленным предприятием;
  - анализ показателей устойчивости предприятия;
  - переход на антикризисное управление промышленным предприятием.
- Весь представленный алгоритм должен обеспечить бесперебойную работу системы антикризисного управления, которая в дальнейшем поможет промышленному предприятию либо восстановить нормальное состояние, либо определить проблемные зоны в своей деятельности.
- Также предполагается, что данный процесс должен состоять из двух этапов, которые будут включать в себя подпункты представленного алгоритма.

Таблица 1

Алгоритм антикризисного управления на первом этапе

Этап антикризисного управления	Описание этапа
Обнаружение кризисных явлений	Проявления кризиса, такие как: - падение объема выручки; - падение объема продаж; - затруднения в погашении кредиторской задолженности; - большой процент брака выпускаемой продукции и т.д.
Подбор сил и средств	Определение ответственных подразделений: маркетинг, сбыт, закупки, производство, финансы и т.д.
Передача информации руководству предприятия	Передача информации о проявившемся кризисном явлении руководству предприятия
Формирование рабочей группы по оценке кризисных явлений и наделение их определенными полномочиями	Определение рабочей группы оценки состояния предприятия: - руководитель; - сотрудники предприятия; - внешние эксперты. Также на данном этапе производится определение каждой задаче и подзадаче ответственного и сроков ее выполнения; приоритеты работы и т.д.
Сбор данных для анализа	Рабочая группа делает запрос подразделениям предприятия о необходимой информации
Анализ выявленных факторов	Детальный анализ состояния предприятия: - анализ стратегии плана развития предприятия; - анализ финансовых и нефинансовых показателей деятельности предприятия; - анализ факторов и групп факторов внешней среды предприятия; - анализ факторов и групп факторов внутренней среды предприятия; - анализ управленческого, производственного, маркетингового и экономического потенциала предприятия
Предоставление отчета руководству предприятия	Выводы о текущем и потенциальном состоянии предприятия, предложения по преодолению кризиса предприятия
Принятие решений о необходимости в антикризисном управлении	Принятие решений руководством предприятия о необходимости введения антикризисного управления. Если есть необходимость в антикризисном управлении, осуществляется переход ко второму этапу

Первым этапом будут считаться обнаружение угроз и кризисных явлений на промышленном предприятии, их оценка, определение дальнейших действий (табл. 1). На втором этапе происходит внедрение и использование антикризисного управления предприятием (табл. 2).

оперативное взаимодействие, изменение бизнес-процессов и восстановления/формирование устойчивой корпоративной среды, отвечающей современным потребностям предприятия. Тем временем группа антикризисного управления взаимодействует непосредственно с руководством ком-

Таблица 2

Алгоритм антикризисного управления на втором этапе

Этап антикризисного управления	Описание этапа
Создание группы антикризисного управления	Определение рабочей группы антикризисного управления предприятия: - руководитель; -компетентные в конкретных задачах антикризисного управления сотрудники предприятия
Распределение обязанностей и определение сроков выполнения	Определение каждой задаче ответственного и сроков ее выполнения; выработка и оценка антикризисных решений, разработка антикризисного управления
Оперативное взаимодействие подразделений предприятия с рабочей группой	Корректировка текущей деятельности подразделений, бизнес-процессов; формирование стратегического сознания
Введение антикризисного управления	Обеспечение коммуникаций по реализации, контролю исполнения, завершения антикризисного управления
Завершение антикризисного управления	Решение руководства предприятия о завершении антикризисного управления на предприятии при восстановлении нормального состояния предприятия

На первом этапе, соответствующем первому и второму подпунктам алгоритма, описанным выше, ключевой организационной структурой данной схемы должна стать группа экспертов, осуществляющая оценку состояния предприятия, создаваемая руководством при обнаружении кризисных явлений на предприятии. Данная группа должна обеспечить сбор, анализ и оценку данных о состоянии предприятия, подготовить выводы, раскрывающие основные причины и факторы кризиса на предприятии, обеспечить взаимодействие подразделений предприятия и источников внешней среды для решения этих задач. Рабочая группа разрабатывает концепцию антикризисного управления, взаимодействует с руководством, которое на основании полученных данных принимает решение о введении системы антикризисного управления на предприятии. После принятия решения о введении системы антикризисного управления деятельность предприятия должна быть организована в рамках второго этапа.

Поскольку деятельность по преодолению кризиса должна быть оперативной, на втором этапе в соответствии с подп. 3 и 4 ряд действий должен выполняться параллельно. Также при проведении антикризисных мероприятий происходит

пани, предоставляя периодическую отчетность и прогнозную информацию, обеспечивает коммуникации на предприятии для корректировки текущих мер системы антикризисного управления.

Большое значение в успешности реализации антикризисного управления имеют квалификация, заинтересованность в положительном результате антикризисного управления и готовность к обучению новым компетенциям руководства предприятия.

Можно сделать выводы, что внедрение антикризисного управления может быть осложнено следующими причинами:

- внутренние ресурсы предприятия оказывают противдействие антикризисным мерам, задерживая или прерывая процесс реализации антикризисного управления. К этому сопротивлению можно отнести: недовольство и недостаточную мотивацию персонала, ускоренную амортизацию оборудования в случае форсированного производства; неустойчивость бизнес-процессов на стадии их реинжиниринга;

- отсутствует практический опыт внедрения антикризисного менеджмента, в наличии у руководства предприятия лишь представления о методологии управления проектами, основанной на теоретическом изучении стандартов;

- технические и управленческие ошибки менеджмента при реализации антикризисного управления, связанные с недостаточными компетенциями в области управления;

- отсутствует единое понимание руководством целей и задач антикризисного управления на предприятии;

- отсутствуют соответствующие документы и формализованные алгоритмы, регламентирующие коммуникации, управленческую иерархию и деятельность подразделений предприятия.

Преимуществами использования предлагаемого авторами алгоритма антикризисного управления выступают:

- осуществление постоянного мониторинга различного уровня в зависимости от текущей ситуации и фактов обнаружения кризисных явлений и их масштабов, позволяющего своевременно определять угрозы и выработать соответствующие им меры противодействия;

- использование в основном собственных ресурсов компании в целях снижения соответствующих издержек на реализацию мониторинга и антикризисных мер;

- четкое разграничение и определение персональной ответственности и полномочий;

- системность подходов в определении явлений и факторов кризиса, а также в выработке и реализации антикризисных программ, обусловленных привлечением специалистов и руководителей различных уровней и направлений деятельности в соответствии с направлениями источников угроз;

- повышение контроля за расходованием средств и ресурсов (материальных и трудовых),

направленных на антикризисные меры, и методов их более эффективного использования, обусловленного качественной информированностью привлеченных специалистов;

- повышение эффективности использования фактора времени при анализе ситуации и реализации антикризисных мер;

- качественное повышение уровня систем и методов внутренних коммуникаций.

Результатом реализации данного подхода должно стать преодоление кризиса (с последующим переходом к оперативному управлению деятельностью организации), оценка эффективности антикризисных мер, внедрение системы мониторинга кризисных явлений на предприятии.

<sup>1</sup> Коротков Э.М., Беляев А.А. Антикризисное управление : учебник. Москва, 2009. 312 с.

<sup>2</sup> Покрытан П. О предмете антикризисного управления // Экономист. 2005. № 6. С. 47-52.

<sup>3</sup> Букреев А.М. Организационно-экономические основы антикризисного управления предприятием. Воронеж, 2000.

<sup>4</sup> Помигалов И.А. Понятие антикризисного управления в работах российских и зарубежных ученых // Менеджмент в России и за рубежом. 2005. № 4. С. 8-15.

<sup>5</sup> Айвазян З., Кириченко В. Антикризисное управление: принятие решений на краю пропасти // Проблемы теории и практики управления. 1999. № 4. С. 94-100.

<sup>6</sup> Мау В. Экономическая политика 2009 года: между кризисом и модернизацией // Вопросы экономики. 2010. № 2. С. 5.

<sup>7</sup> Бармута К.А. Управление на предприятии в условиях кризиса : учебник. Ростов-на-Дону, 2008.

*Поступила в редакцию 06.03.2017 г.*