

Терновых Елена Валериевна

канд. экон. наук, доцент

Дурова Людмила Викторовна

старший преподаватель

ФГБОУ ВО «Воронежский государственный
аграрный университет им. императора Петра I»

г. Воронеж, Воронежская область

ОСОБЕННОСТИ МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ В УСЛОВИЯХ НЕСТАБИЛЬНОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СРЕДЫ

Аннотация: в статье обосновывается целесообразность использования механизма антикризисного управления предприятием для обеспечения его устойчивого функционирования и развития в условиях нестабильной экономической среды. Проведена сравнительная оценка традиционного и антикризисного управления с общетеоретических, общеприкладных позиций, а также с позиции «сфера деятельности предприятия». На этой основе уточнено содержание антикризисного управления предприятием, предложено авторское определение, выделены специфические особенности механизма его функционирования.

Ключевые слова: предприятие, управление предприятием, кризис, антикризисное управление предприятием, особенности механизма антикризисного управления предприятием.

Устойчивое развитие любого предприятия напрямую определяется эффективностью его управления.

С системных позиций управление предприятием характеризуется единством субъекта, объекта и механизма управления. Разнообразие объектов управления предполагает комплексность управления предприятием, представленную единством производственного, маркетингового, кадрового, финансового и других видов менеджмента. Все виды менеджмента взаимосвязаны и взаимообусловлены.

Периодическое отклонение объектов управления от сбалансированного (равновесного) состояния характеризуется понятием «кризис» – по определению С.И. Ожегова, «тяжелым переходным состоянием, при котором имеющиеся средства достижения целей становятся неадекватными, а возможности и опасности существования неизвестны» [7]. Данный факт требует от субъекта воздействия разработки особого механизма управления объектом в целях устранения кризиса, т.е. восстановления равновесия объекта управления, а в последующем – обеспечения устойчивого роста.

Одной из главных форм периодического наступления кризиса на предприятиях признается циклический характер экономического развития, отражающий закономерность процесса воспроизводства. Поскольку любое предприятие является структурным элементом систем более высокого уровня, то оно объективно попадает под влияние циклов, свойственных макроэкономическим системам. Вместе с тем, индивидуальные особенности жизненного цикла конкретных предприятий подчас не совпадают с фазами развития общественного воспроизводства.

Характерной особенностью современной экономики является частое нарушение установленной последовательности смены фаз развития: кризисные ситуации могут возникать не после подъема и зрелости, а на любой стадии жизненного цикла предприятия. В определенные моменты функционирования оно может не производить прибыли, либо даже получать убытки. При этом особое значение имеют временной и функциональный аспекты возникшей проблемы: либо это краткосрочные, эпизодические ситуации, не меняющие сущности предприятия как производителя прибыли и устраняемые с помощью проведения оперативных мероприятий, либо это часто повторяющиеся, затяжные финансовые затруднения, перерастающие в системный экономический кризис и требующие чрезвычайных мер для предотвращения несостоятельности и банкротства организации.

Цель менеджмента на каждом предприятии – отодвинуть возможность наступления кризиса путем применения антикризисного управления. Если это

невозможно, то функционируя в условиях кризиса, целесообразно организовать принятие антикризисных мер, направленных на восстановление платежеспособности, рентабельности и финансовой устойчивости.

Поскольку антикризисное управление признано особым типом (видом) управления, то возникает закономерный вопрос: в чем же состоит его отличие от управления в общем смысле слова? Это принципиально для раскрытия сущности и механизма антикризисного управления.

Исследованиями установлено, что в экономической литературе различия такого рода четко не фиксируются и не выделяются. В подавляющем большинстве ученые [1; 2; 3; 4] ограничиваются лишь теоретическими предположениями наличия различий в этих категориях или же выделением некоторых особых признаков антикризисного управления, в то время как сравнительная характеристика указанных категорий в разрезе конкретных параметров сравнения остается не исследованной. Мы предприняли попытку идентифицировать специфику антикризисного менеджмента в системе управления деятельностью предприятия и выделить его отличительные особенности в сравнении с традиционным управлением.

Описание типологических различий между традиционным и антикризисным управлением, на наш взгляд, целесообразно провести:

- во-первых, с общетеоретических позиций, которые помогут понять предмет, объект, цель и прочие характеристики антикризисного управления;
- во-вторых, общеприкладных позиций, которые позволят произвести градацию различий по процессам на уровне предприятия;
- в-третьих, определить различия традиционного и антикризисного управления по сферам деятельности предприятия.

Результаты проведенного нами сравнения по перечисленным критериям приведены в таблице 1. Обозначим, что под традиционным управлением в данном случае нами понимается организация управления предприятием преимущественно в стабильных условиях и, возможно, в условиях роста.

Таблица 1

Сравнительная характеристика традиционного и антикризисного управления

Параметр сравнения	Традиционное управление	Антикризисное управление
<i>1. Сравнение с общетеоретических позиций</i>		
1.1. Предмет	отношения по поводу функционирования и эволюционного развития предприятия	отношения по поводу устранения противоречий между функционированием и развитием предприятия, либо в самих процессах функционирования и развития
1.2. Цель	традиционная цель – получение максимума прибыли за счет повышения эффективности функционирования организации	разработка и первоочередная реализация мер, направленных на нейтрализацию причин кризисных тенденций или ликвидацию их последствий
1.3. Критерий	максимизация дохода минимизация затрат	- минимизация времени пребывания в кризисной ситуации; - минимизация потерь при преодолении кризисных тенденций
1.4. Объекты	равномерное распределение внимания во всех сферах деятельности предприятия (соблюдение принципа системного (комплексного) подхода)	соблюдение комплексного подхода с выделением приоритетов, т. е. отслеживание проблемных («кризисных») сфер деятельности предприятия
1.5. Характер функций управления	регламентированные в краткосрочном и долгосрочном периоде функции	усиление внимания к предварительным и последующим оценкам управленческих решений, а также выбор альтернатив поведения и деятельности
1.6. Характер тактики	выполнение повторяющихся, типичных операций, алгоритм которых заранее известен (или не требует значительной адаптации – количественные изменения) ⇔ «рутина»	выполнение новых, нетипичных, адекватных изменениям внешней среды операций, алгоритм которых часто заранее неизвестен (или требует значительной адаптации – качественные изменения) ⇔ «творческий поиск»
1.7. Характер стратегии	повышение уровня стабильности социально-экономического состояния предприятия	повышения уровня адаптированности предприятия, создание условий для устойчивого функционирования и развития
1.8. Характер информационного обеспечения	отсутствие острой необходимости в гибкой информационной системе на предприятии	наличие и развитие активно-адаптивной информационной системы
1.9. Характер протекания процесса	запланированный, стабильный, резко не изменяющийся процесс	- превентивный или реактивный в зависимости от ситуации процесс; - процесс постоянных и последовательных нововведений во всех звеньях и областях деятельности предприятия

<i>2. Сравнение с общеприкладных позиций</i>		
2.1. Внешние и внутренние условия деятельности предприятия	<ul style="list-style-type: none"> - низкий темп изменений; - предсказуемость ситуаций; - преобладание повторяющихся проблем 	<ul style="list-style-type: none"> - высокий темп изменений; - непредсказуемость ситуаций; - преобладание не повторяющихся проблем
2.2. Цель деятельности предприятия	максимизация прибыли	минимизация потерь (уровень затрат и потерь должен быть адекватен уровню угрозы финансово-экономическому благополучию предприятия) и упущенных возможностей
2.3. Характер решения управленческих проблем	<ul style="list-style-type: none"> - реакция в ответ на изменения; - при принятии управленческих решений ориентация на прошлый опыт 	<ul style="list-style-type: none"> - предвидение, прогнозирование и планирование ситуации, ее глубокий анализ, - срочность, своевременность и адекватность реагирования на степень угрозы финансово-экономическому состоянию предприятия; - при принятии управленческих решений опора на творческий поиск; - дефицит времени на принятие управленческого решения и на реализацию антикризисных процедур; - осуществление программно-целевых подходов в технологиях разработки и реализации управленческих решений
2.4. Характер распределения и использования ресурсов по сферам деятельности	жесткая структура распределения использования ресурсов, заранее спланированная, четко регламентированная	<ul style="list-style-type: none"> - рациональность, мобильность и динамичность в распределении и использовании ресурсов, регламентированная в соответствии с антикризисными приоритетами; - ориентация на экономию ресурсов;
2.5. Характер управленческой информации	<ul style="list-style-type: none"> - регламентированные информационные потоки; - преобладание точной, часто избыточной информации; - значительное время прохождения и обработки информации 	<ul style="list-style-type: none"> - зависимость характера информационных потоков от развития кризисной ситуации; - постоянное наличие полной, точной, своевременной и достоверной информации; - оперативность обработки информации
2.6. Организационная структура предприятия и структура его управления	<ul style="list-style-type: none"> - стабильная или экстенсивно изменяющаяся структура; - многоступенчатая структура управления с низкими возможностями для принятия решений для большинства уровней; - четкое распределение функций на длительный период; 	<ul style="list-style-type: none"> - гибкая, оперативная, интенсивно изменяющаяся структура (адаптивная); - отсутствие четкого распределения функций на длительный период; - склонность к усилению неформального управления, мотивация энтузиазма; - диверсификация управления, поиск наиболее приемлемых типологических признаков эффективного управления в сложных ситуациях;

	<ul style="list-style-type: none"> - использование формальных методов управления; - узкая функциональная направленность 	<ul style="list-style-type: none"> - возможность регулирования внешних и внутренних ограничений; - снижение централизма для обеспечения своевременного ситуационного реагирования на возникающие проблемы
2.7. Стиль руководства и система поощрений	<ul style="list-style-type: none"> - умение установить единство подходов; - поощрения за стабильность и эффективность 	<ul style="list-style-type: none"> - умение вдохновить людей на инициативность в решении проблем и поиск наилучших вариантов развития; - установка на оптимизм и уверенность, социально-психологическую стабильность деятельности; - корпоративность, взаимоприемлемость, поиск и поддержка инноваций; - профессиональное доверие и целеустремленность
<i>3. Сравнение по сферам (объектам) деятельности предприятия</i>		
3.1. Система учета и аудита	<ul style="list-style-type: none"> - система подчинена задачам повышения качества продукции, производительности труда, минимизации издержек; - использование бухгалтерского учета преимущественно для регистрации хозяйственных операций; - недостаточное выполнение руководством контролируемых функций 	<ul style="list-style-type: none"> - аналогично условиям традиционного управления с преимущественным ужесточением контрольных функций; - использование бухгалтерского учета в качестве важнейшего инструмента для подготовки экономически обоснованных решений
3.2. Система материального стимулирования	поощрение стабильности и повышения эффективности	поощрение инициативности
3.3. Финансовая система	система направлена на повышение финансовой стабильности и устойчивости предприятия	система направлена на: <ul style="list-style-type: none"> - предотвращение кризисного финансового состояния (в опоре на четко отлаженную систему мониторинга кризисных ситуаций); - быстрое возобновление платежеспособности; - финансовое оздоровление и восстановление достаточного для нормального функционирования и развития уровня финансовой устойчивости
3.4. Технико-технологическая система (система производства)	<ul style="list-style-type: none"> - планомерное сокращение затрат живого труда; - повышение производительности труда 	<ul style="list-style-type: none"> - внедрение и развитие ресурсосберегающих технологий; - диверсификация производства
3.5. Система планирования и прогнозирования	<ul style="list-style-type: none"> - ориентация на прошлый опыт; - малодинамичная система 	<ul style="list-style-type: none"> - учет и оценка рисков; - высокодинамичная система планирования, высокое качество программ и

	планирования; - «цена прогноза» нивелируется предсказанностью ситуации	стратегических установок; - глубокий и научно обоснованный анализ происходящих изменений и четко налаженная система ситуационного реагирования; - высокая «цена» ошибки прогноза; - высокая ответственность за результаты прогноза
3.6. Система маркетинга	- классические задачи маркетинга: увеличение сбыта, расширение рынка и т. д.; - изменение в тактике маркетинга	- поиск новых рынков, брендов, маркетинговых решений; - изменения в стратегии маркетинга

Проведенное сравнение (таблица 1) позволяет заключить, что антикризисное управление включает целый комплекс взаимосвязанных мероприятий от ранней диагностики кризиса до мер по его преодолению. Антикризисное управление базируется на определенных принципах, которые и отличают его от обычного, причем эти различия определяют не только другой стиль управления, но механизм управления в целом, его цели, задачи, характер тактического и стратегического поведения, и, естественно, они приводят к изменению понимания задач и функций в каждой сфере деятельности предприятия.

Обобщая результаты проведенных исследований, считаем возможным представить содержание антикризисного управления предприятием следующим образом (рис. 1).

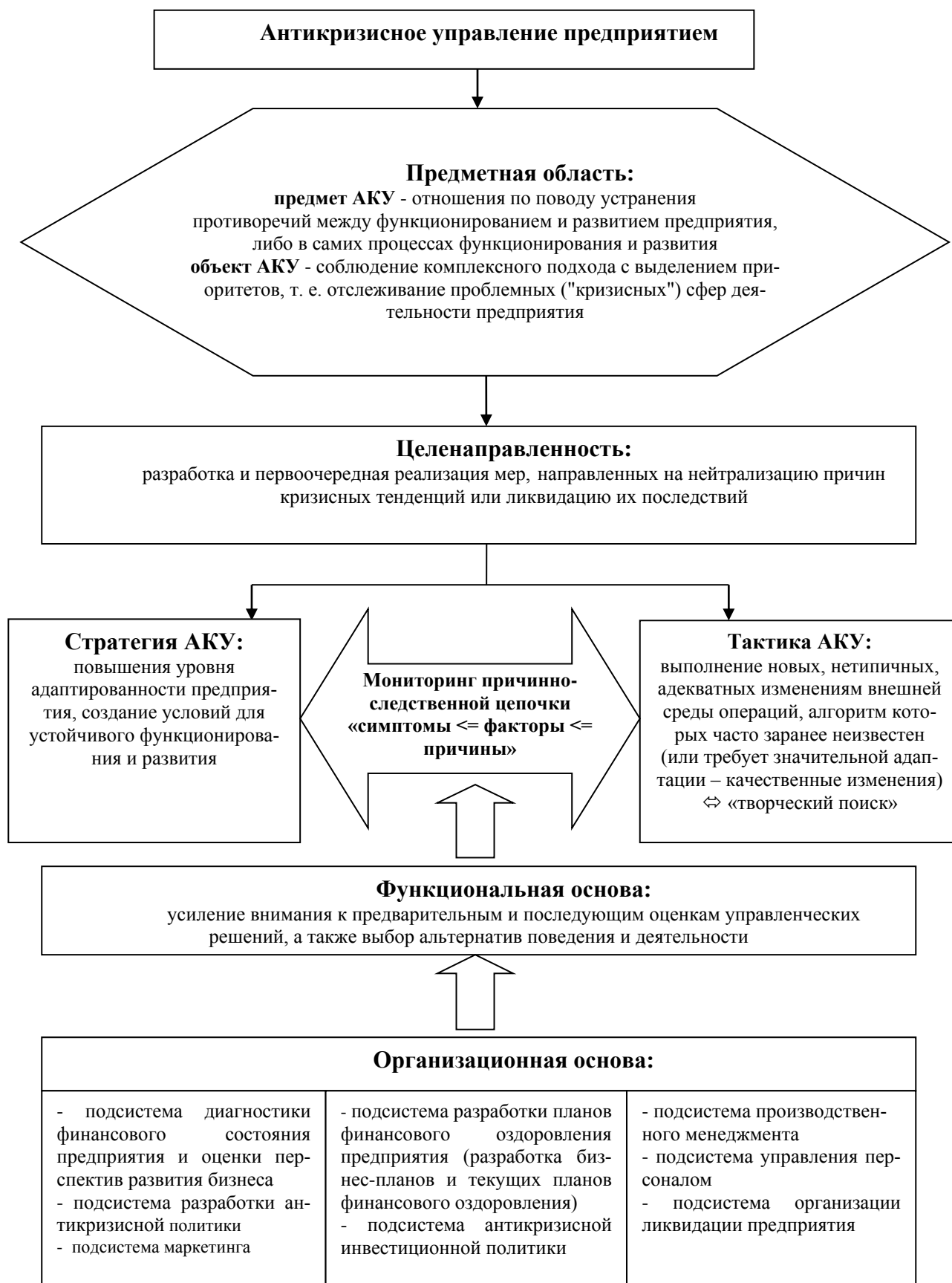


Рис. 1. Содержание системы антикризисного управления предприятием

Механизм антикризисного управления на предприятии определяется целью – разработка и первоочередная реализация мер, направленных на нейтра-

лизацию причин кризисных тенденций или ликвидацию их последствий. При этом достижение поставленной цели прямо зависит от «правильности» выбора соответствующей стратегии и тактики.

Практически все экономисты [2; 4; 5; 6; 8] сходятся во мнении, что преодолевать кризис гораздо легче в том случае, если на предприятии разрабатывается антикризисная стратегия. Ее суть заключается в том, чтобы максимально точно спрогнозировать надвигающийся кризис, повысить уровень адаптированности организации к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды и сформировать систему действенных стратегических мер, направленных на предотвращение развития несостоятельности и банкротства. Стратегия и тактика развития предприятия, в общем, и антикризисного управления, в частности, должны разрабатываться, согласовываться, а в последующем, возможно, корректироваться на основе результатов диагностики/мониторинга экономического состояния предприятия. В этой связи ключевую роль в антикризисном управлении предприятием играет раннее распознавание симптомов, выявление факторов и причин приближающегося кризиса. Полагаем, что менеджерам целесообразно заблаговременно определять факторы и причины, по которым экономика предприятия может оказаться в кризисе, типизировать антикризисный менеджмент и принимать соответствующие меры еще до внешнего проявления трудностей, то есть симптомов кризиса.

На основе указанных заключений считаем возможным предложить авторское определение антикризисного управления предприятием. Антикризисное управление предприятием, по нашему мнению, представляет собой совокупность подсистем производственного, маркетингового, кадрового, финансового менеджмента, обеспечивающих разработку и реализацию комплекса стратегических и тактических управленческих решений, направленных на противодействие кризисному развитию, несостоятельности и банкротству предприятия на основе установления причинно-следственной связи «симптомы \leq факторы \leq причины» кризиса.

Полагаем, что новый подход к определению антикризисного управления предприятием позволит расширить существующие точки зрения и суждения о его содержании, более точно определить специфические особенности механизма его функционирования, а следовательно, сформировать базу для разработки и реализации эффективных мер, противодействующих кризисному развитию и банкротству в условиях нестабильной экономической среды.

Список литературы

1. Васин С.М. Антикризисное управление: учеб пособие / С.М. Васин, В.С. Шутов. – М.: РИОР: ИНФРА-М, 2020. – 272 с.
2. Ларионов И.К. Антикризисное управление: учебник / под ред. И.К. Ларионова. – 2-е изд. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2019. – 380 с.
3. Кован С.Е. Теория антикризисного управления социально-экономическими системами (ресурсный подход): монография / С.Е. Кован. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 160 с.
4. Коротков Э.М. Антикризисное управление / Э.М. Коротков. – М.: Юрайт, 2020. – 406 с.
5. Круш З.А. Антикризисное управление финансами коммерческих организаций / З.А. Круш, Л.В. Лущикова. – Воронеж: ФГОУ ВПО ВГАУ, 2001. – 152 с.
6. Львова О.А. Факторы и причины банкротства компаний в условиях современной экономики / О.А. Львова, О.М. Пеганова // Государственное управление. Электронный вестник. – 2014. – №44. – С. 64–82.
7. Ожегов С.И. Словарь русского языка. – 4-е изд., доп. / под ред. Н.Ю. Шведовой. – М.: Азбуковник, 1999. – 944 с.
8. Федорищева О.В. Исследование причин и факторов, приводящих отечественное промышленное предприятие к кризисному состоянию / О.В. Федорищева // Вестник ОГУ. – 2008. – №80. – С. 97–103.