

Антикризисное управление на предприятии

Касьянова Ю.А., Иркутский государственный аграрный университет имени А.А. Ежевского, г. Иркутск, Россия.

Аннотация. В данной статье дана трактовка антикризисного управления предприятием как особой формы управления, содержание которой детерминировано критическим состоянием предприятия и условиями его преодоления. Определены отличительные черты антикризисного управления. Материал статьи содержательно связан со многими разделами таких экономических и управленческих дисциплин, как экономический анализ деятельности предприятий, маркетинг, стратегический менеджмент, управление персоналом.

Ключевые слова: предприятие, кризис, управление, антикризисное управление.

Anti-crisis management at enterprise

Kasyanova Yu.A., Irkutsk State Agrarian University named after A.A. Ezhevsky Irkutsk, Russia.

Abstract. In this article the treatment of the anti-crisis management of the enterprise as a special form of management is given, the content of which is determined by the critical state of the enterprise and the conditions for its overcoming. The distinctive features of anti-crisis management are determined. The material of the article is meaningfully connected with many sections of such economic and administrative disciplines, as the economic analysis of enterprise activity, marketing, strategic management, personnel management.

Keywords: enterprise, crisis, management, anti-crisis management.

Термин «антикризисное управление» появился сравнительно недавно. Считается, что основанием для его появления является реформирование

российской экономики и постепенное вхождение России в зону кризисного развития. Не многие ожидали, что исходом реформ станет кризис, но немало людей сегодня понимают, что из кризиса экономику способен вывести только новый тип управления. Такое управление и обрело название «антикризисного» [2, с. 9].

Особые требования стали предъявляться к подготовке специалистов в области антикризисного управления, которые пользуются повышенным спросом на рынке труда. Актуальность подготовки специалистов в данной сфере не будет снижаться и в дальнейшем в связи с тем, что, как показывает практика, чем более развитой является в рыночном отношении экономика страны, тем больше банкротств в ней происходит и тем больше антикризисных управляющих требуется для проведения соответствующих процедур.

Механизм антикризисного управления может быть эффективен в том случае, если он базируется на объективных закономерностях построения (формирования) производственного процесса организации.

Большую роль играет изучение внешней среды предприятия: экономических, рыночных, технико-технологических, организационных, конкурентных, социальных, политических и международных факторов и выявление угроз со стороны этих факторов производственно-хозяйственной деятельности предприятия. Анализ внешней среды позволяет выявить не только угрозы, но и возможности, реализуя которые предприятие сможет повысить свой конкурентный статус [4, с. 6].

Внутренний потенциал предприятия во многом зависит от профессиональных качеств и навыков сотрудников, мотивации труда и хозяйствования и инновационной политики предприятия. Научно-техническое развитие производства по своему содержанию представляет уникальную сферу деятельности: здесь используются и взаимодействуют знания из областей: экономики, техники и экологии, социальной психологии и социологии,

фундаментальных и прикладных наук, теория и практика, производство и управление им, стратегия и тактика [4, с. 6].

Целью данной статьи является совмещение базовых знаний в области антикризисного управления на предприятии.

Антикризисное управление - это система профилактических и оздоровительных процедур, применяемых к предприятию и направленных на предотвращение его неплатежеспособности.

Цели антикризисного управления:

- стратегические: предотвратить опасность кризиса предприятия, при наступлении которого не может быть осуществлена миссия предприятия;
- среднесрочные: избежать надвигающегося кризиса неплатежей и продлить стадию стабильного функционирования предприятия в соответствии с его миссией;
- ближнесрочные (тактические): восстановить возможности ведения бизнеса и платежеспособность, а также создать условия для перехода к опережающему типу антикризисного управления;
- комплекс целей в зависимости от объекта управления: максимально возможное удовлетворение требований кредиторов должника; сохранение предприятия как имущественного комплекса, позволяющее возобновить бизнес другим собственником; сохранение максимально возможного количества рабочих мест [4, с. 58].

Главная цель антикризисного управления – предотвратить кризисные явления, обеспечить прочное положение на рынке и стабильно устойчивые финансы предприятия.

Функции антикризисного управления – это виды деятельности, которые отражают предмет управления и определяют его результат. Можно выделить 3 функции антикризисного управления:

- предкризисное управление;

- управление в условиях кризиса;
- управление процессами выхода из кризиса [3, с. 16].

Этапы антикризисного управления:

1. диагностика причин возникновения кризисных ситуаций в экономике и финансах предприятия;
2. обоснование стратегии его финансового оздоровления;
3. разработка бизнес-плана финансового оздоровления предприятия;
4. подготовка плана мероприятий по преодолению кризиса;
5. назначение ответственных руководителей и исполнителей чрезвычайных мероприятий;
6. реализация бизнес-плана и антикризисных мероприятий;
7. контроль и корректировка стратегии и тактики финансового оздоровления предприятия и повышения его конкурентоспособности [3, с. 16].

Для антикризисного управления особое значение имеет обоснование стратегии развития организации.

Основные стратегии антикризисного управления:

- противодействие кризисным явлениям, подготовка к появлению кризиса;
- выжидание зрелости кризиса для успешного его преодоления;
- вывод предприятия из кризиса.

Выбор той или иной стратегии определяется характером, стадией и глубиной кризиса [3, с. 17].

Все процессы, происходящие на предприятии, можно разделить на две группы: управляемые и неуправляемые. Управляемые процессы – это процессы, которые поддаются изменению в определенном направлении при сознательном воздействии на них. Неуправляемые – когда невозможно изменить по тем или иным причинам их направленность и характер. Они протекают по собственным

законам. В результате этих процессов все равно случится то, что должно случиться [2,с. 125].

Управляемые и неуправляемые процессы находятся в определенном соотношении и состоянии динамических изменений, что отражает, помимо всего прочего, совершенство и искусство управления. Управляемые процессы при определенных условиях могут стать неуправляемыми и наоборот. Преобладание неуправляемых процессов ведет к анархии и кризисам, превалирование управляемых процессов ограничено эффективностью управления и в соответствующих условиях тоже ведет к кризисным ситуациям [2,с. 125].

Кроме того, что управляемые процессы отражают лишь часть всех процессов функционирования и развития предприятия, они сами имеют меру управления, т.е. являются управляемыми до определенной степени [2,с. 126].

Из вышесказанного можно сделать вывод: не все процессы могут быть и являются управляемыми, управляемые процессы не могут быть абсолютно управляемыми. Это положение имеет прямое отношение к антикризисному развитию и управлению им [2,с. 126].

Антикризисное развитие – это управляемый процесс предотвращения или преодоления кризиса, отвечающий целям организации и соответствующий объективным тенденциям ее развития [2,с. 126].

Общеизвестно, что многие процессы развития характеризуются нарастающей сложностью организации. Так происходит с производством, экономикой, социальной сферой. Усложняющаяся технология изготовления продукта, его разнообразие и функциональное назначение ведут к усложнению экономических связей, все более разнообразными становятся интересы человека. Это определяется образованием, урбанизацией жизни, культурой и другими факторами [2,с. 126].

Антикризисное управление имеет предмет воздействия – проблемы и предполагаемые реальные факторы кризиса, т.е. все проявления неумеренного

совокупного обострения противоречий, вызывающих опасность крайнего проявления этого обострения, наступления кризиса.

Сущность управления выражается в следующих положениях:

- кризисы можно предвидеть;
- кризисы в определенной степени можно ускорять, отодвигать;
- кризисы можно смягчать;
- кризисные процессы могут быть до определенного момента управляемыми;
- управление процессами выхода из кризиса способно ускорять эти процессы и минимизировать их последствия.

Кризисы различны и управление ими может быть различным. Это многообразие помимо прочего проявляется в системе и процессах управления и особенно в механизме управления.

В механизме антикризисного управления приоритеты должны отдаваться:

- мотивированию, ориентированному на антикризисные меры экономии ресурсов, избеганию ошибок, осторожности, глубокому анализу ситуаций, профессионализму и пр.;
- установкам на оптимизм и уверенность, социально-психологическую стабильность деятельности;
- инициативности в решении проблем и поиску наилучших вариантов развития [2, с. 132].

Все это в совокупности должно найти отражение в стиле управления, который надо понимать не только как характеристику деятельности менеджера, но и как обобщенную характеристику всего управления [2, с. 134].

Антикризисное управление можно рассматривать как особую систему управления предприятием, которая направлена на предотвращение или устранение неблагоприятных для бизнеса явлений посредством использования всего потенциала современного менеджмента (разработка и реализация на предприятии специальной программы, позволяющей устранять временные

затруднения, сохранять и приумножать рыночные позиции при любых обстоятельствах).

Таким образом, антикризисное управление - это такое управление, в котором предусмотрены и эффективно применяются меры по:

- предвидению опасности кризиса;
- анализу его симптомов и причин;
- разработке и реализации мер по финансовому оздоровлению предприятия;
- использованию кризиса для последующего развития предприятия.

Любое управление в определенной мере должно быть антикризисным по мере вступления в полосу кризисного развития предприятия. Пренебрежение этим положением ведет к значительным негативным последствиям, учет его способствует легкому прохождению кризисных ситуаций.

Список используемых источников:

1. Балдин К.В., Белугина В.В., Галдицкая С.Н., Передеряев И.И. Банкротство предприятия: Учебное пособие. — 2-е изд. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2008. — 376 с.
2. Антикризисное управление: Учебник / Под ред. Э.М. Короткова. — М.: ИНФРА- М, 2003. — 432 с. — (Серия «Высшее образование»).
3. А. П. Балашов. Антикризисное управление: Учеб. пособие / Новосибирск: ГУП РПО СО РАСХН, 2004. — 176 с.
4. Круглова Н.Ю. Антикризисное управление : учебное пособие / Н.Ю. Круглова. — 2-е изд., стер. — М. : КНОРУС, 2010. — 512 с.
5. Жарковская, Е.П. Антикризисное управление: Учебник [Электронный ресурс] : учеб. / Е.П. Жарковская, Б.Е. Бродский. — Электрон. дан. — Москва : Омега-Л, 2011. — 467 с. — Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/5515>.
6. Гореликов, К.А. Антикризисное управление: Учебник [Электронный ресурс] : учеб. — Электрон. дан. — Москва : Дашков и Ко, 2016. — 216 с. — Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/77290>.