

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

Научный руководитель: доц. Умиров А
Группа ММТ-76 - Абдуганиев Ф.

АННОТАЦИЯ

Принимая во внимание все изложенные выше факты, ясно что в данной статье рассматриваются проблемы реорганизации предприятия в кризисных ситуациях, описываются пять вариантов антикризисных процессов, основанных на праве собственности, а также даются рекомендации по проведению реорганизации предприятия с учётом обучения управленческих кадров антикризисному управлению.

Ключевые слова: антикризисное управление, кризис, внешняя среда, стратегическое равновесие, структура, долгосрочное управление, совокупность, стратегия.

ABSTRACT

Taking into account all the facts stated above, it is clear that this article discusses the problems of reorganization of an enterprise in crisis situations, describes five options for anti-crisis processes based on ownership, and also provides recommendations for the reorganization of the enterprise, taking into account the training of management personnel in anti-crisis management.

Key words: crisis management, crisis, external environment, strategic balance, structure, long-term management, totality, strategy.

Антикризисное управление - это совокупность методов, приемов, позволяющих распознавать кризисы, осуществлять их профилактику, преодолевать их негативные последствия, сглаживать течение кризиса.

Комплекс средств и инструментов, направленных на решение совокупности проблем по выведению предприятия из кризисного положения, представляет собой систему антикризисного управления развитием предприятия.

По своему содержанию антикризисное управление - это процесс разработки и поддержания стратегического равновесия между целями и возможностями предприятия в изменяющихся рыночных условиях или в ситуациях кризиса. Оно направлено на адаптацию деятельности предприятия к постоянно меняющимся условиям внешней среды и на извлечение выгод из новых возможностей. Целью антикризисного управления является отказ от неперспективных и определение

наиболее перспективных направлений деятельности предприятия, обеспечивающих его рост и развитие.

В современных условиях, характеризующихся быстрыми, зачастую непредсказуемыми изменениями среды, более приемлема идеология антикризисного управления, в основу которой положено предположение о невозможности с достаточной степенью точности предсказать долгосрочные тенденции. Именно турбулентность, нестабильность, и, соответственно, непредсказуемость факторов среды привели к появлению антикризисного управления как инструмента формирования долгосрочных конкурентных преимуществ.

В этой связи важно выделить сравнительные характеристики долгосрочного и антикризисного управления, которые приведены в таблице:

Таблица

Сравнительная характеристика долгосрочного и антикризисного управления

Характеристика	Долгосрочное управление	Антикризисное управление
Цель	Рассчитать результаты деятельности на долгосрочный период и определить ресурсы	Обеспечить долговременные конкурентные преимущества предприятия
Главная задача	Максимизировать прибыль	Нейтрализовать угрозы и компенсировать слабые стороны, использовать возможности и сильные стороны
Способ достижения	Оптимальное использование ресурсов	Установление соответствия внутренней и внешней среды
Отношение к среде	Параметры среды – исходные данные для расчетов эффективности	Важнейший фактор для выбора стратегии управления
Критерии управления	Рентабельность	Устойчивость и готовность к изменениям
Отношение к персоналу	Один из ресурсов предприятия	Важнейший и определяющий ресурс

Антикризисное управление должно строиться на основе использования сбалансированных и обоснованных стратегий. Они должны отражать различные философские, процессуальные, поведенческие, результативные, структурные и другие аспекты деятельности предприятий. Наиболее общим для них является то, что стратегия определяет долгосрочный курс развития предприятия, способ

достижения перспективных целей, которые предприятие ставит для себя в рамках выбранной политики.

Кризис предприятия возникает вследствие несоответствия его финансово-хозяйственных параметров параметрам окружающей среды, что в свою очередь, в большинстве случаев обусловлено неверной стратегией, неадекватной организацией бизнеса и слабым адаптированием к требованиям рынка.

Существует теория, позволяющая выделить 5 типов процессов, которые помогут предотвратить организацию от кризисных ситуаций.

1-й тип - рост или сокращение, количественные изменения без качественных трансформаций. Прибегая к традиционным методам снижения затрат (например, путем сокращения персонала, сдачи в аренду излишних площадей и т.д.), можно до известных пределов сдвигать точку безубыточности в сторону меньших значений объема продаж и в каких-то случаях (и на какое-то время) сделать предприятие прибыльным без качественных изменений: перепрофилирования деятельности, изменения способов сбыта и т.п. Они могут в приемлемый срок улучшить финансовое состояние предприятия до уровня, позволяющего приступить к качественным изменениям деятельности в планомерном, а не "аварийном" порядке.

2-й тип изменений - устранение препятствий на пути уже протекающих процессов функционирования. Он применим, если предприятие "в принципе" рентабельно, но какие-то возникшие препятствия (во внешних связях или во внутренней его среде) нарушили сложившееся функционирование и привели к убыткам. Устранение препятствий - традиционный метод хозяйственного регулирования, именуемый иначе "латанием дыр", - способный на некоторое время (до появления новых "дыр") восстановить рентабельность.

3-й тип изменений - эволюция, т.е. качественные изменения, происходящие без активного вмешательства управленцев, под влиянием тех естественных причин: творческой активности или, наоборот, стереотипов, - которые присущи данному коллективу. Эволюция может быть продуктивной только в небольших коллективах на первых стадиях их существования, когда члены коллектива "заряжены" новыми идеями, реализуют их в собственной активности без прилагаемых извне усилий. Как только в данном коллективе нарабатываются определенные стереотипы деятельности, творческое стремление к новому уступает место консервации стереотипов. Коллектив вступает в стадию зрелости, и если на пути дальнейших эволюционных изменений не поставлена преграда активными управленческими действиями, стадия зрелости переходит в стадию упадка, поскольку наработанные и консервируемые стереотипы приходят в несоответствие с изменившейся внешней средой. Большие коллективы, имеющие более жестко нормированную

деятельность, могут не проявлять продуктивных эволюционных изменений даже на ранних стадиях. В этом случае, в силу действия известного в кибернетике закона возрастания энтропии, эволюционные изменения будут стремиться разрушить существующие формальные структуры путем создания не совпадающих с ними и не предназначенных "для дела" неформальных структур; при отсутствии энергичного управленческого вмешательства конечной точкой такой эволюции является анархия и развал производства.

4-й тип изменений - так называемые **продуцированные изменения**. При этом за счет энергичного управленческого вмешательства (принудительное воздействие со стороны руководства при активной позиции владельцев и использовании консультантов-экспертов по различным вопросам) создаются новые структуры, перепрофилируется деятельность, закладываются новые нормативные основы и новые стереотипы (в частности, путем интенсивного обучения персонала) - тем самым запускается новый процесс функционирования, эффективный в тех условиях, в которых он был спроектирован и запущен, и до тех пор, пока эти условия сохраняются. После изменения условий необходимо продуцирование новых изменений, т.е. вновь перепроектирование деятельности, переобучение персонала и запуск нового функционирования на очередной период квази-стабильности.

Наконец, **5-й тип изменений** - процесс **развития**, когда "ядро", иницирующее изменения, создается на добровольных началах внутри развивающейся организации и состоит из управленцев - не только руководителей, но управленцев в самом широком смысле - людей, желающих и имеющих возможность влиять на ситуацию в организации любым способом: убеждением, в том числе убеждением владельцев и руководителей, авторитетом и т.д. Это "ядро" разрабатывает и реализует воздействия на протекающие процессы, исходя из анализа ситуаций, существующих в организации стереотипов деятельности, наличия материальных, кадровых, интеллектуальных, финансовых, энергетических и информационных ресурсов, возможного противодействия изменениям со стороны тех или иных лиц или групп, возможных побочных (незапланированных) эффектов проводимых мероприятий и других факторов реализуемости принимаемых решений.

Для определения соответствия деятельности предприятия в рыночных условиях целесообразно проводить исследование его стратегических позиций, что предполагает выделение, анализ и оценку стратегических зон хозяйствования, перспектив их развития. Стратегические зоны хозяйствования отражают конкретные сферы деятельности предприятия, определяемые потребностями рынка, технологией, потребителями, географическими районами продаж.

В современных условиях целесообразно использовать следующие стратегии антикризисного управления:

1. Сохранение и упрочнение позиции на рынке путем:
 - инвестирования для обеспечения роста с максимально возможной скоростью;
 - концентрации усилий по поддержанию сильных сторон бизнеса.
2. Инвестирование с целью достижения лидерства путем:
 - развития сильных сторон предприятия;
 - укрепления слабых сторон предприятия.
3. Обеспечение выборочного роста путем:
 - специализации на основе сильных сторон деятельности;
 - поиска путей преодоления слабых сторон деятельности;
 - ухода с рынка при неблагоприятной ситуации.
4. Крупное инвестирование производства, направленное на:
 - модернизацию продуктовых линий;
 - повышение производительности труда;
 - снижение затрат.
5. Поддержание существующих направлений рыночной деятельности путем:
 - ухода с наименее привлекательных рыночных сегментов;
 - концентрации инвестиций в сегменты с большой прибыльностью и низким риском.
6. Ограниченное расширение деятельности путем:
 - активизации поиска путей расширения деятельности с минимальным риском;
 - минимизации инвестиции в рискованные направления деятельности.
7. Перефокусировка усилий для сохранения достигнутых позиций путем:
 - перенесения акцента на зарабатывание текущих денег;
 - концентрации на более привлекательных сегментах;
 - защиты сильных сторон деятельности.
8. Уход с рынка путем:
 - распродажи товаров по выгодной цене;
 - резкого снижения постоянных издержек.

Итак, целевые и другие характеристики антикризисного управления значительно отличаются от аналогичных характеристик стратегического управления и это важно учитывать в процессе практической деятельности. Если весь арсенал подходов и методов последнего направлен на развитие предприятия

в долгосрочном аспекте, то методы первого нацелены на недопущение и преодоление уже назревшего кризиса, обеспечение выживания как в долгосрочном, так и в краткосрочном периоде.

Определение соответствия деятельности предприятия условиям внешней среды возможно при выделении, анализе и оценке стратегических зон хозяйствования. Преодоление кризиса и оздоровление предприятия предполагает использование соответствующей стратегии антикризисного управления. Внедрение такой стратегии связано с необходимостью преодоления стратегического разрыва в качественном и количественном аспектах деятельности. Преодоление сопротивления персонала при этом требует осуществления на предприятии экономико-психологических и организационных мероприятий, что повышает эффективность антикризисного управления на практике.

Список литературы:

1. Васин С.М. Антикризисное управление: Учебное пособие / С.М. Васин, В.С. Шутов. — М.: Риор, 2018. — 288 с.
2. Зуб А.Т. Антикризисное управление организацией: Учебное пособие / А.Т. Зуб, Е.М. Панина. — М.: Форум, 2018. — 239 с.
3. Моженков В. Эффективный или мертвый. 48 правил антикризисного менеджмента. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2020. — 304 с.
4. Леви Лоуренс. PIXAR. Перезагрузка. Гениальная книга по антикризисному управлению / То Pixar and Beyond. — М.: Бомбора, 2018. - 272 с.
5. «Эффективное антикризисное управление» – ведущий отечественный научно-практический журнал, посвященный вопросам непрерывности бизнес-процессов, обеспечения устойчивости бизнеса, профилактике возникновения и урегулирования кризисных ситуаций на предприятии.
6. Эффективное антикризисное управление № 1 (94) 2016
7. Беляев А.А., Коротков Э.М. «Антикризисное управление» Учебник. - 2-е изд. - ЮНИТИ-ДАНА, 2011. - 311 с.