УДК 338.2
JEL classification: L 10, M 13, O 29

РАЗРАБОТКА МЕХАНИЗМА АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ

ЦУКАНОВА В.В.,
обучающийся бакалавриата кафедры финансов
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация
E-mail: k_fin302@donampa.ru;

ТАРНОВСКАЯ А.В.,
магистрант кафедры финансов
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация
E-mail: k_fin302@donampa.ru

Аннотация. *В статье рассматривается сущность антикризисного управления на предприятии. Отражены особенности разработки механизма антикризисного управления. Представлены различные виды управления, которые могут быть применены в зависимости от специфики кризиса и его воздействия на предприятие. Рассмотрены основные подходы к антикризисному управлению. Исследованы принципы и меры антикризисного управления.*

Ключевые слова: *механизм, антикризисное управление, стратегия, кризисная ситуация, антикризисный план.*

DEVELOPMENT OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT MECHANISM AT THE ENTERPRISE

TSUKANOVA V.V.,
Bachelor student of the Department of Finance
FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation
E-mail: k_fin302@donampa.ru;

TARNOVSKAYA A.V.,
Master student of the Department of Finance
FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation
E-mail: k_fin302@donampa.ru

Annotation. *The article examines the essence of crisis management in an enterprise. The features of the development of an anti-crisis management mechanism*

are reflected. Various types of management are presented that can be applied depending on the specifics of the crisis and its impact on the enterprise. The main approaches to crisis management are considered. The principles and measures of anti-crisis management have been studied.

Keywords: *mechanism, crisis management, strategy, crisis situation, anti-crisis plan.*

Постановка проблемы в общем виде. Разработка механизма антикризисного управления на предприятии заключается в необходимости обеспечить стабильность, устойчивость и успешное развитие предприятия в условиях быстро меняющегося мира. Прежде всего, неустойчивость мировой экономики, финансовые кризисы, изменения в международной политике создают угрозы для стабильности предприятий, требуя принятия антикризисных мер. Быстрое развитие технологий и появление новых рыночных трендов требуют от предприятий гибкости, быстрой адаптации к изменениям и способности быстро реагировать на возникающие кризисные ситуации. Сложившаяся конкурентная среда, нестабильность рынков, изменения в потребительском спросе требуют от предприятий постоянного контроля над своей деятельностью и принятия мер по предотвращению кризисных ситуаций. Строгие законодательные требования, высокие стандарты корпоративной ответственности и репутационные риски заставляют предприятия уделять большое внимание антикризисному управлению.

Существенный вклад в исследование антикризисного управления, а также в развитие системы управления рисками внесли такие ученые, как М. Ф. Иванов, И. В. Проценко [1], Н. А Рытова [2], В. Л. Сорокотягина [3], М. М. Хирачигаджиева [4] и др.

Цель исследования – предложить план разработки механизма антикризисного управления на предприятии.

Изложение основного материала. Антикризисное управление предприятием – это комплекс мер, направленных на предотвращение кризиса на предприятии и использование любых возможностей для его развития в этот сложный период. Процесс антикризисного управления планируется на

определенный период времени, например, на шесть месяцев или год, и предполагает достижение конкретных результатов за это время.

Антикризисное управление, как управление в условиях наступившего кризиса, направлено на выход из кризисной ситуации и стабилизацию состояния субъекта хозяйствования [1, с. 125].

Антикризисное управление является процессом, который имеет цель, стратегию достижения этой цели, задачи, составляющие стратегии, и сроки для контроля результатов, а также ответственных менеджеров, контролирующих каждый этап и корректирующих стратегию при необходимости.

Исходя из определения, антикризисное управление имеет две основные цели: предотвратить банкротство предприятия и смягчить последствия кризиса, обеспечив его выживание, а также укрепить позиции предприятия на рынке путем использования возможностей кризиса. Важно соблюдать последовательность в достижении этих целей, обеспечивая выживание предприятия в первую очередь и лишь затем работая над усилением его позиций на рынке. Для смягчения последствий кризиса необходимо вывести сотрудников из состояния эмоционального упадка, разработать и реализовать план по нейтрализации кризиса на предприятии, а также внедрить новые инструменты управления, позволяющие быстрее адаптироваться к новым условиям. Чтобы сохранить и укрепить позиции предприятия, необходимо расширить рамки привычной деятельности, проводить быстрые эксперименты для поиска новых возможностей, открывающихся в период кризиса, и оперативно использовать эти возможности. Все задачи, последовательность их выполнения и сроки реализации фиксируются в антикризисной стратегии.

Разработка механизма антикризисного управления предприятием – это сложный и многоступенчатый процесс, который требует тщательной подготовки и планирования.

Механизм управления – это организованно-функциональная совокупность целенаправленных инстинктивных способов или (и) рефлексивных методов и инструментов их реализации [2, с. 104].

Следовательно, механизм антикризисного управления – это организованно-функциональная совокупность целенаправленных инстинктивных способов или (и) рефлексивных методов и инструментов их реализации, направленных на управление кризисными ситуациями на предприятии. Основными этапами разработки такого механизма и рекомендации по его внедрению на предприятии целесообразно выделить следующие:

первый этап – анализ и оценка рисков. На данном этапе необходимо провести исследование рынка, выявить возможные угрозы и определить наиболее вероятные сценарии развития кризисной ситуации. Обязательно понимание каждым сотрудником необходимости перехода от фрагментарного реагирования на риск к скомпонованным комплексным действиям анализа риска, что приводит к росту стоимости предприятия [3, с. 132]. Также необходимо оценить ресурсы предприятия и его возможности по преодолению кризиса;

второй этап – разработка стратегии антикризисного управления. Здесь необходимо определить цели и задачи, которые будут стоять перед предприятием в условиях кризиса, а также разработать план действий на случай возникновения кризисной ситуации;

третий этап – подготовка персонала, которая заключается в том, что сотрудники должны быть обучены действиям в кризисной ситуации, знать свои обязанности и понимать свою роль в антикризисном управлении;

четвертый этап – создание системы мониторинга, поскольку для эффективного антикризисного управления необходимо иметь возможность оперативно отслеживать изменения на рынке и внутри предприятия;

пятый этап – управление финансами, т.к. в условиях кризиса необходимо контролировать расходы и оптимизировать бюджет, чтобы сохранить финансовую устойчивость предприятия;

шестой этап – коммуникация с заинтересованными сторонами. Важно поддерживать связь с клиентами, партнерами и поставщиками, чтобы быть в курсе их потребностей и ожиданий;

седьмой этап – восстановление после кризиса. После окончания кризиса необходимо проанализировать его последствия и разработать план по восстановлению деятельности предприятия;

восьмой этап – внедрение инноваций, т.к. в условиях кризиса часто возникают новые возможности для развития и внедрения инновационных решений;

девятый этап – мотивация персонала. В кризисной ситуации важно поддерживать высокий уровень мотивации сотрудников, чтобы они были готовы к активным действиям и решениям;

десятый этап – оценка эффективности антикризисного управления. Регулярная оценка результатов антикризисных мер позволит определить их эффективность и внести необходимые коррективы в стратегию управления предприятием.

Антикризисное управление – это комплекс мер, направленных на предотвращение, смягчение и преодоление кризисных ситуаций.

Оно включает в себя различные виды управления, которые могут быть применены в зависимости от специфики кризиса и его воздействия на предприятие.

Реструктуризация – это процесс изменения структуры предприятия для повышения его эффективности и конкурентоспособности. Примером может служить сокращение расходов и штата сотрудников, продажа или поглощение других компаний, изменение организационной структуры и т.д.

Финансовое оздоровление – этот вид антикризисного управления направлен на улучшение финансового состояния предприятия. Включает в себя меры по оптимизации затрат, улучшению контроля денежных потоков, увеличению прибыли и т.п.

Антикризисный маркетинг – это комплекс мероприятий, направленных на привлечение новых клиентов, повышение продаж, улучшение имиджа предприятия. Примерами могут быть проведение акций, скидок, внедрение новых продуктов, улучшение качества обслуживания, оптимизация сайта и т. д.

Модернизация производства – этот вид управления предполагает внедрение новых технологий и оборудования для повышения эффективности производства и снижения издержек. Примеры включают автоматизацию процессов, переход на новые материалы и технологии, улучшение контроля качества продукции.

Антикризисное кадровое управление – этот вид управления предполагает оптимизацию кадрового состава, улучшение системы мотивации и стимулирования персонала, внедрение программ обучения и развития сотрудников, увольнение неэффективных сотрудников, создание кадрового резерва, проведение тренингов и семинаров для сотрудников.

Управление рисками – данный вид направлен на прогнозирование и предотвращение возможных рисков, связанных с кризисом. Здесь осуществляется оценка рисков, разработка антикризисных планов, страхование рисков.

Улучшение корпоративной культуры – данный вид включает в себя мероприятия, направленные на формирование благоприятной рабочей атмосферы, повышение лояльности персонала и улучшение взаимодействия между сотрудниками. К примеру, проведение корпоративных мероприятий, создание системы обратной связи, развитие корпоративной социальной ответственности.

Оптимизация бизнес-процессов – данный вид подразумевает анализ и реорганизацию бизнес-процессов для повышения их эффективности и снижения затрат. Здесь осуществляется анализ бизнес-процессов, внедрение системы управления проектами, оптимизация бизнес-модели.

Внедрение инноваций – данный вид связан с внедрением новых идей, технологий и подходов для улучшения деятельности предприятия, т.е. разработка и внедрение новых продуктов и услуг, использование новых технологий, проведение научных исследований и разработок.

Развитие корпоративной социальной ответственности – этот вид предполагает взаимодействие предприятия с обществом и окружающей средой

для укрепления его имиджа и снижения возможных рисков, т.е. участие в социальных проектах, поддержка местных сообществ, экологическая ответственность.

В целом, антикризисное управление включает в себя множество видов управления, которые направлены на предотвращение или смягчение кризисных ситуаций и обеспечение устойчивого развития предприятия в долгосрочной перспективе.

Антикризисное управление ориентировано на две основные цели: обеспечение стабильности предприятия и использование возможностей кризиса для усиления его позиций на рынке. Приоритетом является достижение первой цели, что включает предотвращение банкротства и преодоление последствий кризиса. Затем можно переходить ко второй цели, связанной с укреплением позиций предприятия на рынке и расширением его деятельности.

Для минимизации последствий кризиса необходимо поддерживать моральный дух сотрудников, разрабатывать планы преодоления кризиса и обновлять управленческие инструменты для быстрого реагирования на изменения. Также важно не ограничиваться текущей деятельностью, проводить эксперименты и использовать новые возможности, возникающие в период кризиса. Все эти задачи и стратегии должны быть отражены в антикризисном плане.

Под антикризисным планом понимается комплекс мер, направленных на преодоление кризиса и восстановление стабильного функционирования предприятия. Он может включать в себя реструктуризацию долгов, сокращение расходов, изменение маркетинговой стратегии, внедрение инноваций и другие меры, которые помогают предприятию выжить в условиях кризиса.

Существуют два основных подхода к антикризисному управлению: американский и японский. Американский подход предполагает разработку антикризисных стратегий только руководством предприятия с упором на снижение себестоимости продукции. Японский подход подразумевает разработку стратегий, направленных на увеличение прибыли и разработку

антикризисных стратегий, приемлемых для исполнителей. В рамках данного подхода стратегический план реализуется быстро, так как работники участвуют в его разработке и реализации.

В России часто используется японский подход к антикризисному управлению, основанный на трех ключевых идеях:

поддержка со стороны работников и посильность задач;

параллельное выполнение мероприятий;

строгое следование задачам, определенным в антикризисной стратегии.

Из этих идей вытекают девять принципов эффективного антикризисного управления:

профилактический принцип, сущность которого заключается в том, что предотвращение кризиса лучше, чем борьба с его последствиями;

принцип постоянной готовности, т.е. менеджеры всегда готовы к нарушению равновесия на предприятии;

принцип срочного реагирования, сущность которого заключается в том, что раннее включение антикризисных мер ускоряет восстановление равновесия;

принцип адекватного реагирования, заключающийся в том, что затраты на антикризисные меры должны соответствовать уровню угрозы;

принцип комплексных решений, т.е. антикризисные решения должны быть связаны с другими решениями предприятия;

принцип альтернативных действий, т.е. рассматриваются все альтернативы перед принятием решения, оценивается эффективность и затраты и выбирается наиболее адекватное решение;

принцип адаптивного управления, т.е. необходимы гибкие управленческие решения и быстрая реакция на изменения внешней и внутренней среды;

принцип приоритета внутренних ресурсов, который подразумевает, что предприятие использует только внутренние ресурсы при антикризисном управлении, без привлечения внешних ресурсов;

принцип эффективности, сущность которого заключается в том, что все этапы антикризисного управления должны быть эффективными.

Необходимо применять при антикризисном управлении комплекс определённых принципов, поскольку использование какого-либо одного принципа не обеспечит положительный эффект от антикризисного управления.

Кроме того, в комплексе с принципами антикризисного управления целесообразно применять антикризисные меры. Существующие методы борьбы с кризисом разделяют на семь групп, а именно:

восстановительные – предприятие находит и устраняет слабые звенья в своей деятельности;

кадровые – лучших сотрудников предприятие удерживает, а с наименее эффективными прощается. Кадровый состав пересматривается таким образом, чтобы оставшиеся сотрудники были готовы успешно справиться с кризисом;

финансовые – модернизируются системы отчётности, снижают затраты, внедряются инструменты для повышения эффективности и прибыли;

маркетинговые – изучается спрос потребителей и каналы сбыта. На основании этого корректируются маркетинговые стратегии;

производственные – предприятие повышает качество продукции, улучшает процессы производства;

управленческие – на предприятии обновляются существующие методы управления;

методы активного приспособления – на предприятии ведется работа с изменениями, создаются новые продукты или услуги, активно распространяют их.

Каждую группу методов следует адаптировать под ситуацию и потребности предприятия. В результате разрабатывается антикризисная стратегия.

Необходимо отметить примеры антикризисных стратегий:

электрический шок – это рискованная стратегия, которая противоречит стандартной логике сокращения расходов во время кризиса. Вместо этого предполагается увеличение расходов в критически важных областях. Например,

руководство может увеличить зарплаты сотрудников, чтобы повысить их мотивацию и, в конечном итоге, производительность;

управление вручную – это стратегия, направленная на усиление внутреннего контроля, когда финансовые показатели предприятия ухудшаются из-за недостатков в контроле. В этом случае, собственники предприятия берут на себя управление и участвуют в принятии важных решений, пока кризис не будет преодолен;

экстремальные шаги – это стратегия, которая включают обращение к кредиторам за дополнительной помощью, когда собственных ресурсов предприятия недостаточно для преодоления кризиса. Это решение может быть рискованным, но дополнительные ресурсы могут помочь предприятию вернуться к нормальной работе.

Чтобы определить, работает ли выбранная антикризисная стратегия, необходимо осуществлять постоянный контроль за ходом ее реализации. Необходимо отслеживать этапы, сроки и результаты, чтобы в конечном итоге убедиться в эффективности стратегии.

Если менеджеры предприятия задают вопрос о переходе на антикризисное управление, то это может указывать на наличие кризиса. Внешние факторы, такие как состояние экономики в стране и внутренние факторы (действия самого предприятия) могут вызвать кризис.

Внешними факторами выступают следующие: ускорение инфляции, уменьшение доходов населения с одновременным ростом безработицы, политические кризисы, нестабильность в законодательстве и налоговой системе, стихийные бедствия и другие чрезвычайные ситуации.

Внутренние факторы включают производственные проблемы (устаревшее оборудование, высокие энергозатраты и снижение производительности), рыночные проблемы (низкую конкурентоспособность предприятия, небольшое количество потребителей и сбои в работе с поставщиками) и управленческие проблемы (неэффективное управление, необоснованные риски и некачественный анализ рынка).

Кризис может воздействовать на различные сферы предприятия, включая продукцию, технологии, производство, логистику, штат и управление.

Выводы. Существует четыре основных признака, указывающих на необходимость перехода на антикризисное управление: падение финансовых показателей, снижение имиджа предприятия, жалобы клиентов о низком качестве продуктов или обслуживания и снижение ключевых показателей, характеризующих эффективность бизнес-процессов на предприятии. Одной из самых сложных и критических проблем, которую необходимо решить, является антикризисный менеджмент, который может эффективно управлять различными рисками, влияющими на репутацию и доходы организаций [4, с. 103].

Также в рамках антикризисного управления ведется работа по улучшению корпоративного управления и повышению эффективности бизнес-процессов, что помогает снизить затраты и улучшить финансовые показатели предприятия.

Непосредственно разработка механизма антикризисного управления является ключевым элементом успешной антикризисной стратегии предприятия и позволяет сохранить стабильность и конкурентоспособность бизнеса в условиях нестабильной экономической среды.

Список литературы

1. Иванов, М. Ф. Подходы к сущности категории «антикризисное управление» и механизмы антикризисного управления на предприятии / М. Ф. Иванов, И. В. Проценко // Инженерная экономика и управление в современных условиях : Материалы научно-практической конференции, приуроченной к 50-летию инженерно-экономического факультета, Донецк, 09 октября 2019 года / Ответственный редактор В. В. Жильченкова. – Донецк: Донецкий национальный технический университет, 2019. – С. 122-129.

2. Рытова, Н. А. Сущность механизма и системы управления: философский аспект / Н. А. Рытова // Менеджер. – 2022. – № 3(101). – С. 100-106.

3. Сорокотягина, В. Л. Интеграция риск-менеджмента в систему управления предприятием / В. Л. Сорокотягина // Global challenges of

contemporary issues : Collection of scientific articles, Paris, 28 сентября 2018 года. – Paris: Lardy Publishing House, 2018. – С. 132-135.

4. Хирачигаджиева, М. М. Антикризисное управление и эффективное управление рисками предприятия в экономике России / М. М. Хирачигаджиева // Научный альманах. – 2019. – № 12-1(62). – С. 103-106.

Научный руководитель:
Сорокотягина В.Л., канд. экон. наук, доцент,
доцент кафедры финансов
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация