

УДК 338

Методологические основы механизма эффективного управления организацией в условиях кризиса

© Т.В. Добышева¹, М.А. Штыбо²¹Иркутский национальный исследовательский технический университет,
г. Иркутск, Российская Федерация²ООО «ТрассаПлюс»,
г. Иркутск, Российская Федерация

Аннотация. В статье рассмотрены и проанализированы современные подходы к антикризисному управлению. Также выяснено, что в российских экономических реформах нет четкой системы, которая могла бы предсказать кризис в организации или позволила бы контролировать его. В связи с выявленной проблемой обоснована необходимость создания стратегической модели, которая должна стать базой для реализации антикризисного управления. Описаны методологические принципы, являющиеся гарантом эффективности данной модели. В работе также представлен механизм осуществления антикризисного управления, в него входят следующие элементы: кризис-диагностика, мотивация, планирование, организация, регулирование, учёт и контроль. Представлена классификация инструментов антикризисной стратегии организации. Приведены примеры антикризисных стратегий, которые отечественные компании используют в своей практике, а также отмечены особенности антикризисного планирования. Кроме этого, в статье рассмотрены факторы, влияющие на выбор антикризисного стратегического планирования. К данным факторам относятся следующие: стадия жизненного цикла предприятия; фаза кризисного процесса; состояние ресурсного потенциала предприятия; направление и цель необходимых организационных изменений; полномочия и ограничения инициатора изменений. Делается вывод о необходимости мониторинга кризисных ситуаций, который позволит определить вероятность возникновения кризиса.

Ключевые слова: антикризисное управление, стратегия, стратегическое планирование, разработка стратегии, предприятие

Methodological Foundations of the Mechanism of Effective Organization Management in a Crisis

© Tatiana V. Dobysheva¹, Maria A. Shtybo²¹Irkutsk National Research Technical University,
Irkutsk, Russian Federation²LLC «TrassaPlus»,
Irkutsk, Russian Federation

Abstract. The article discusses and analyzes modern approaches to crisis management, and also finds out that Russian economic reforms do not have a clear system that could predict a crisis in the organization or that would allow it to be controlled. In connection with the identified problem, the necessity of creating a strategic model that should become the basis for the implementation of crisis management is substantiated. The article describes the methodological principles that are the guarantor of the effectiveness of this model. The article also presents the mechanism for the implementation of crisis management, it includes the following elements: crisis diagnostics, motivation, planning, organization, regulation, accounting and control. The article presents a classification of the anti-crisis strategy tools of the organization, provides examples of anti-crisis strategies that domestic companies use in their practice, and also notes the features of anti-crisis planning. In addition, the article discusses the factors affecting the choice of anti-crisis strategic planning. These factors include the following: stage of the life cycle of the enterprise; crisis phase; the state of the resource potential of the enterprise; direction and purpose of the necessary organizational changes; authority and restrictions of the initiator of changes. The article concludes that it is necessary to monitor crisis situations, which will determine the probability of a crisis.

Keywords: crisis management, strategy, strategic planning, strategy development, enterprise

Если проанализировать современные подходы к антикризисному управлению, можно прийти к выводу о необходимости создания системы управления кризисными

ситуациями в организации. Это обусловливается отсутствием на современном этапе российских экономических реформ четкой системы, которая могла бы позволить не

только своевременно обнаружить кризисную ситуацию, но и качественно контролировать ее ход, принимать необходимые меры по ее ослаблению и ликвидации. Основой антикризисного управления должна стать стратегическая модель.

Предпосылки действенности данной модели заключаются в обобщенных методологических принципах:

1. стратегия должна быть сформулирована на основании осознанного опыта, она должна быть не интуитивна, а контролируема по мере возможности;

2. ответственность за формирование стратегии несет не директор, так как он лишь определяет её направленность; формировать стратегию, а также определять участников процесса стратегического планирования должен топ-менеджер;

3. стратегия должна обеспечивать условия сходимости и рациональности, поэтому при формировании стратегического плана необходимо придерживаться таких

требований, как простота и информативность;

4. поскольку стратегии содержат существенные черты развития конкретного предприятия, они должны обладать уникальностью при проектировании;

5. при формулировании стратегии необходимо рассмотреть возможные альтернативные стратегии и выбрать лучшую из них;

6. стратегия должна быть не только полной, но и простой для восприятия всеми работниками предприятия;

7. необходимо, чтобы разработанная стратегия была реализована, поэтому все работники предприятия должны обладать желанием, знаниями и ресурсами для того, чтобы воплотить стратегию в жизнь.

На рисунке ниже представлен цикл, в рамках которого может быть разработана и реализована антикризисная стратегия предприятия [1].



Цикл разработки и реализации антикризисной стратегии предприятия

Рассмотренный цикл обосновывает динамичную антикризисную стратегию. В эту стратегию при необходимости вносятся корректировки при появлении дополнительных кризисных факторов, что позволяет увеличить эффективность антикризисной системы на предприятии.

В настоящее время отечественные авторы в своих работах сформировали множество подходов для обоснования инструментария антикризисного стратегического планирования. Подобные методики представлены в источниках [2, 3, 4, 5, 6]. В работе Д.И. Ряховского и Н.Г. Акуловой [1] разработана методика, которая позволяет наиболее полно использовать актуальный набор инструментов планирования (класси-

фикация инструментов представлена в таблице ниже).

По мнению Т.Т. Тайгибовой, «точная, комплексная, своевременная диагностика состояния предприятия – первый этап в разработке стратегии антикризисного управления деятельностью предприятия» [7]. То есть необходим анализ макросреды и конкурентной среды [7].

Далее рассмотрим пять рекомендаций, которые являются наиболее значимыми при разработке и реализации антикризисной стратегии.

1. Для выявления эффективности разработанной стратегии необходимо определить место предприятия среди конкурентов. Затем следует понять, каковы границы

конкуренции, что собой представляют группы потребителей, для которых работает данное предприятие. Также следует разра-

ботать функциональные стратегии в области кадров, маркетинга, производства, финансов.

Классификация инструментов антикризисной стратегии организации

Признак классификации	Группы инструментов
Вид антикризисных стратегий	<ul style="list-style-type: none"> – инструменты антикризисных стратегий в целях профилактики кризисных явлений – инструменты стратегии финансового оздоровления во внесудебных процедурах – инструменты стратегии финансового оздоровления в судебных процедурах, применяемых в делах о банкротстве – инструменты стратегии выхода из бизнеса
Уровень формирования	<ul style="list-style-type: none"> – инструменты международного и государственного антикризисного регулирования (международный, федеральный, региональный, муниципальный уровень) – инструменты внутреннего механизма реализации антикризисной стратегии
Функции управления	<ul style="list-style-type: none"> – инструменты планирования – аналитические инструменты – инструменты организации, мотивации, контроля и регулирования
Сферы формирования	<ul style="list-style-type: none"> – правовые, экономические, методические, информационные, кадровые и др. инструменты
Сроки использования	<ul style="list-style-type: none"> – постоянные – периодические – временные (тактические)
Состав	<ul style="list-style-type: none"> – интегрированные – простые
Масштабы использования	<ul style="list-style-type: none"> – универсальные – специфические

2. У каждого предприятия имеются свои слабые и сильные стороны, возможности для потенциального роста. Сегодня наилучшим методом для оценки стратегического положения компании считается SWOT-анализ. Его сильная сторона – это оценка потенциала предприятия, а также выводы о возможностях отражения угроз и необходимости тех или иных изменений стратегии.

3. Следует понять, насколько предприятие выдерживает конкурентоспособность цен при существующих издержках. Анализ затрат стоит провести методом «цепочка ценностей». Этот метод максимально учитывает процесс создания стоимости товара/услуги, а также включает прибыль от различных видов деятельности. Таким образом, в данном случае это всесторонний и наиболее эффективный подход к ситуации.

4. Есть еще несколько важных моментов, по которым можно оценить прочность позиции предприятия по сравнению с основными конкурентами. Здесь необходимо оценить качество товара, финансовое положение, продолжительность цикла производства товара, технологические возможности предприятия.

5. Следует уделить особое внимание выявлению комплекса проблем, которые могут вызвать кризис на предприятии. Обнаружение проблем, способных привести к кризису, – это одна из важнейших обязанностей менеджеров. Если кризис произошёл, то требуется понять, что привело к сложившейся ситуации, на чем необходимо сосредоточить внимание, чтобы ее исправить.

Далее нужно скорректировать систему целей предприятия и его миссию, сформулировать стратегии альтернативных выходов предприятия из экономического кризиса и выбрать наиболее оптимальную стратегию из всех альтернатив.

В настоящее время отечественные компании в своей практике используют следующие антикризисные стратегии, которые обозначены ранее в комплексных направлениях антикризисного планирования:

- 1) стратегия концентрации финансовых ресурсов для технологического и организационного обновления производства;
- 2) стратегия оптимизации структуры источников финансирования;
- 3) стратегия повышения платежеспособности и ликвидности предприятия;

4) стратегия оптимизации финансовых результатов деятельности предприятия;
5) маркетинговые стратегии антикризисного реагирования;

6) стратегии оптимизации кадровой структуры;

7) стратегии упразднения подразделений организации с передачей функций на аутсорсинг с целью экономии и т. д.

Борисова С.Г. и Толмачева В.С. в своих работах отметили ряд особенностей антикризисного планирования, которые отличают их стратегии от традиционных стратегий. К этим особенностям, по мнению авторов, относятся:

- высокая чувствительность к фактору времени;
- мобильность и динамичность при использовании ограниченных ресурсов;
- специфичность антикризисных критериев выбора решений в управлении;
- повышенное внимание к оценке и реагированию на последствия принимаемых решений;
- программно-целевой подход в технологиях выработки управленческих решений [8].

Для разработки антикризисных программ должны быть определены следующие параметры:

- базовые требования к антикризисным программам как элементам антикризисной стратегии;
- корреляция задач, определенных в программах, с общей целью антикризисной стратегии;
- скоординированность программ и формы их взаимовлияния;

– потребность в корпоративных ресурсах для реализации каждой из программ [8].

Та или иная стратегия выбирается на основании характера и глубины кризиса.

Кроме вышеназванных параметров, большое значение для антикризисного стратегического планирования, по мнению О.Ю. Рудаковой, имеют следующие факторы:

- стадия жизненного цикла предприятия;
- фаза кризисного процесса;
- состояние ресурсного потенциала предприятия;
- направление и цель необходимых организационных изменений;
- полномочия и ограничения инициатора изменений [9].

Направления анализа, обозначенные выше, имеют большую ценность, так как полученные результаты приводят не только к пониманию возможных альтернативных выходов из кризисной ситуации, но и, возможно, к выводу о бесполезности каких-либо изменений и, как следствие, о начале процедуры банкротства, которое является в данном случае наиболее рациональным решением.

Для повышения эффективности антикризисного управления необходимо учитывать и такой фактор, как мониторинг кризисных ситуаций. Данный процесс организуется специально для определения реальности и вероятности наступления кризисной ситуации, мониторинг позволяет вовремя распознать и обнаружить кризис [10].

Библиографический список

1. Ряховский Д.И., Акулова Н.Г. Современные инструменты реализации антикризисных стратегий предприятий // Проблемы современной экономики. 2014. № 1 (49). С. 85–91.
2. Болатбекова Г.И. Антикризисное управление как новая парадигма управления // European Science Conference: сб. статей VI Международной науч.-практ. конф. (г. Пенза, 7 сентября 2017 г.). Пенза: МЦНС «Наука и Просвещение», 2017. С. 79–82.
3. Масюкова Т.Г. Антикризисное управление как особый тип управления в условиях рынка // Институциональные и инфраструктурные аспекты развития различных экономических систем: сб. статей Международной науч.-практ. конф. (г. Казань, 13 января 2017 г.). Уфа: ООО «Аэтерна», 2017. С. 14–16.
4. Кучер С.Э. Антикризисное управление: сущность, функции, методы // Экономика и социум. 2016. № 12-3 (31). С. 567–572.
5. Федяева А.Ф., Гурова Е.С. Антикризисное управление как способ повышения эффективности управления предприятием // Синтез науки и общества в решении глобальных проблем современности: сб. статей Международной науч.-практ. конф. (г. Уфа, 1 октября 2017 г.). Уфа: ООО «Агентство международных исследований», 2017. С. 210–215.
6. Шахмаева Д.Р., Кошко О.В. Антикризисное финансовое управление: инструмент для недопущения банкротства предприятия // Профessional года 2017: сб. статей III Международной науч.-практ. конф. (г. Пенза, 15 марта 2017 г.). Пенза: МЦНС «Наука и Просвещение», 2017. С. 33–36.

7. Тайгибова Т.Т. Разработка стратегии как инструмента антикризисного управления предприятием // Молодой ученый. 2013. № 4 (51). С. 304–307.

8. Борисова С.Г., Толмачева В.С. Антикризисное управление организацией: особенности, диагностика и выбор стратегии // Вестник МГУП им. Ивана Федорова. 2016. № 3. С. 13–17.

9. Рудакова О.Ю. Антикризисное управление организационными изменениями // Известия Алтайского государственного университета. 2015. Т. 1. № 2 (86). С. 151–157.

10. Куприянова Л.М. Методика антикризисного анализа и пути ее совершенствования // Мир новой экономики. 2015. № 1. С. 67–73.

Сведения об авторах / Information about the Authors

Добышева Татьяна Васильевна,

кандидат экономических наук,
доцент кафедры экспертизы и управления недвижимостью,

Институт архитектуры, строительства и дизайна,
Иркутский национальный исследовательский
технический университет,

664074, г. Иркутск, ул. Лермонтова, 83, Россий-
ская Федерация,

e-mail: dobishevatv@mail.ru

Tatiana V. Dobysheva,

Cand. Sci. (Economics),

Associate Professor, Department of Expertise and
Real Estate Management,

Institute of Architecture, Construction and Design,

Irkutsk National Research Technical University,
83 Lermontov Str., Irkutsk, 664074, Russian Fed-
eration,

e-mail: dobishevatv@mail.ru

Штыбо Мария Алексеевна,

инженер,

ООО «ТрассаПлюс»,

664081, г. Иркутск, ул. Волжская, 51 а, Россий-
ская Федерация,

e-mail: 95marusya95@mail.ru

Maria A. Shtybo,

Engineer,

LLC «TrassaPlus»,

51 a Volzhskaya Str., Irkutsk, 664081, Russian
Federation,

e-mail: 95marusya95@mail.ru