Жильченкова В.В.,доцент, к.э.н., Трубникова М.М.

*ГВУЗ «Донецкий национальный технический университет»*

**Технология Антикризисного управления**

Переход экономики на рыночные отношения предопределил необходимость изменения форм и методов управления на уровне основного хозяйствующего звена – предприятия, фирмы, корпорации. При современном состоянии экономики общество предъявляет весьма существенные требования к функционированию основных субъектов экономической деятельности. Рыночная реформа, кризисное состояние экономики и введение процедуры банкротства в практику экономической жизни, сделали актуальной проблему эффективной организации управления деятельностью предприятий, выбор методов антикризисного управления, превращение его в важнейший рычаг предпринимательской активности.

Любое управление представляет собой процесс, т.е. последовательность операций, приемов, методов формирования и осуществления воздействия на управляемый объект. Этот процесс имеет естественное закономерное содержание, которое определяется сущностью управления: целеполагание, оценка ситуации, нахождение главной проблемы, принятие и реализация управленческого решения. Но в рамках этого общего содержания процесса управления возможны различные варианты формирования воздействия, которые отражают особенности субъекта и объекта управления, конкретные обстоятельства, опыт и компетенцию менеджера и персонала управления и другие характеристики практических условий управленческой деятельности. В соответствии с этим процесс управления сознательно выстраивается по критериям рациональности, экономии времени, использования ресурсов, максимальной эффективности. Это и имеет название технологии управления, заключающейся в выборе и реализации определенной последовательности, параллельности, комбинации операций при разработке управленческого решения.

Цель статьи заключается в научном обосновании и изучении технологии обеспечения эффективного антикризисного управления, направленного на укрепление финансовой стабильности, предотвращения негативных явлений в бизнесе, предотвращения опасности кризиса и угрозы банкротства и оздоровления экономики предприятия.

Широкий круг вопросов, связанных с исследованием экономической устойчивости предприятий и управления ею в условиях финансового кризиса, нашло отражение в работах многих отечественных и зарубежных ученых экономистов. Среди них: И.А. Бланк, В.В Коваленко, А.Г. Коренева, А.В. Крухмаль, Д.И. Бойко, М.М. Лузанова, А.А. Бабич и другие.

Для предотвращения кризиса большое значение имеет своевременное выявление признаков будущей кризисной ситуации. Ю. Розенталь отмечает, что кризис – это ситуация, которая характеризуется высокой опасностью, состоянием неуверенности, чувством неотложности [1]. Кризис надо рассматривать как переломный момент в развитии системы, который дает простор новому витку экономических изменений. Кризисная ситуация – переломный момент в функционировании любой системы, в процессе которого она подвергается воздействию извне или изнутри, что требует качественно нового реагирования со стороны этой системы [2].

В свою очередь, вероятность кризисных проявлений могут определяться влиянием значительных, но не рассчитанных рисков, дополнительно влияющих на опасности и которые могут иметь негативные последствия. История развития мировой экономики доказывает, что все кризисные явления носят чисто циклический характер, им присущ свой ритм развития и свой жизненный цикл. В свою очередь, на темп развития кризиса влияют различные факторы. Это могут быть факторы внешние и внутренние, общие и специфические [3].

Среди причин возникновения кризисов выделяют следующие:

– объективные: финансово-экономическая ситуация в стране; острая конкуренция; сложная социально-политическая обстановка;

– субъективные: непрофессиональное управление; рискованное развитие (ошибки или чрезмерные амбиции в выборе стратегического горизонта); нарастающие конфликту внутри предприятия

– природные: землетрясения; наводнения; и другие природные явления.

Таким образом, можно сделать вывод, что кризис – это ситуация, которая возникает в результате воздействия внешних или внутренних факторов и приводит к негативным последствиям. Так, главным выходом из кризисного состояния предприятия является антикризисное управление, поэтому необходимо определить его сущность [4].

Антикризисное управление – это разработка и реализация мероприятий, направленных на быстрое восстановление платежеспособности и восстановление достаточного уровня финансовой устойчивости предприятия, которая обеспечивает его выход из кризисного состояния. Это система управленческих мер по диагностике, предупреждению, нейтрализации и преодолению кризисных явлений и их причин на всех уровнях экономики [5, с. 271].

На уровне менеджмента организации антикризисное управление – это:

– разработка стратегий, позволяющих достигать конкурентных преимуществ на рынке с учетом рисков;

– формирование антикризисной команды менеджеров и реализация программы по выходу из кризиса;

– проведение мероприятий, направленных на привлечение финансовых ресурсов в организацию и реструктуризация кредиторской задолженности;

– своевременное решение конфликтов и выбор оптимальной кадровой политики;

– проведение реорганизации на сложном этапе банкротства.

Как и любому процессу, антикризисному управлению предприятием присущи определенные функции. В целом антикризисному управлению присущи те же функции, что и обычному управлению:

1. Планирование – процесс определения целей организации и их изменений, стратегий и программ антикризисной стабилизации, ресурсов для их достижения.

2. Организация – формирование оптимальной структуры и объема используемых средств, аппарата управления и кадров для эффективного использования трудовых, материальных и финансовых ресурсов.

3. Мотивация – система поощрений и санкций, стимулирует заинтересованность всего коллектива и каждого работника в повышении эффективности деятельности предприятия с целью быстрого выхода из кризиса.

4. Контроль – прогнозирование отклонений от намеченных целей для своевременного оперативного внесения изменений, направленных на повышение эффективности антикризисных мер.

И необходимо помнить, что вышеперечисленные функции эффективно себя реализуют именно в совокупности, создавая определенные последовательные этапы выхода из неудовлетворительной ситуации. Каждый элемент такой системы должен взаимодополнять друг друга, создавая, таким образом, эффективный вариант налаживания функционирования предприятия в целом [4].

Антикризисное управление, как всякое управление вообще, характеризуется определенными технологическими схемами управления. Но специфика антикризисного управления отражает и специфику его технологии. Здесь существенное влияние могут оказывать факторы дефицита времени, снижения управляемости, конфликтности интересов, высокой степени неопределенности и риска, сложного переплетения проблем, давления внешней среды, снижения конкурентоспособности, нарушения баланса власти.

Технология антикризисного управления – это комплекс последовательно осуществляемых мер предупреждения, профилактики, преодоления кризиса, снижения уровня его отрицательных последствий. Она предполагает как большую исследовательско-аналитическую работу, так и социально-организационую деятельность. Технологическая схема антикризисного управления состоит из восьми блоков (рис. 1). Они характеризуют возвратно-поступательную последовательность различных операций и их групп при разработке и осуществлении управленческого решения и, таким образом, – оптимальный вариант выхода организации (предприятия) из кризисной ситуации (предполагаемой или уже разразившейся).

На первом этапе антикризисного управления создается специализированная рабочая группа. Она может состоять как из собственных кадров организации, так и из специалистов, приглашенных со стороны лишь на время возможной или реальной кризисной ситуации. Специалисты должны владеть такими знаниями, как теория кризисов, прогнозирование, конфликтология, разработка управленческих решений, исследование систем управления, макроэкономика, микроэкономика и т.д. Специалисты также должны обладать искусством решения проблем в процессах антикризисного управления и практической методологией эффективного управления в условиях риска и неопределенности, иметь специальную подготовку в области управления, понимать и учитывать специфику работы предприятия в региональной и отраслевой инфраструктуре, функциональную специфику управления финансами, персоналом, технологиями, информационными потоками и пр. Группа может быть выделена в отдельную структурную единицу или иметь статус консультирующего органа при аппарате управления организацией.

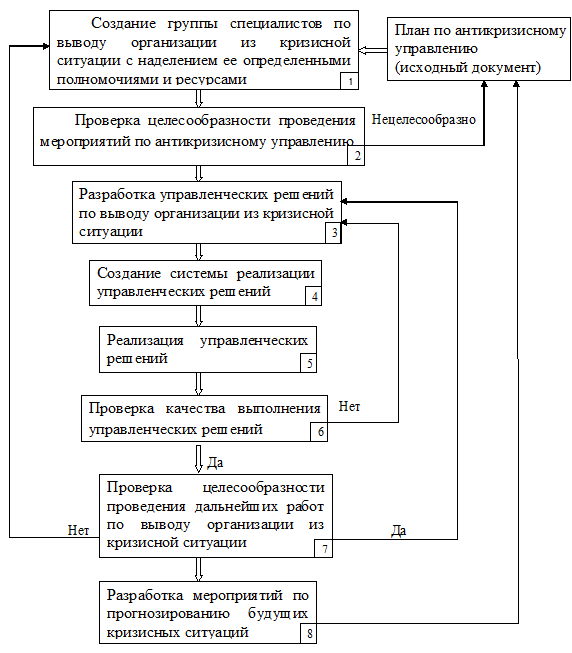


Рис. 1 Технологическая схема антикризисного управления [6]

На втором этапе в технологической схеме антикризисного управления предполагается проверка целесообразности и своевременности проведения мероприятий по антикризисному управлению. При нецелесообразности происходит возвращение к исходной ситуации – поиску новых целей, планированию по ним специальных мероприятий.

Если есть обоснование целесообразности и своевременности «включения» антикризисного управления, совершается переход к следующему этапу. На этом этапе проводится разработка управленческих решений антикризисного характера, которая осуществляется в свою очередь в несколько этапов. Основными из них являются сбор исходной информации о ситуации в организации, структурно-морфологический анализ ситуации, определение путей вывода организации из кризисной ситуации, определение необходимых ресурсов, проверка возможности достижения поставленных целей.

На четвертом этапе создается система реализации управленческих решений по выводу организации из кризисной ситуации. При этом группой специалистов, подготовившей эти решения, определяются их конкретные исполнители. Исполнитель должен располагать необходимыми и достаточными ресурсами для выполнения антикризисного управленческого решения, а также по своей квалификации он должен соответствовать уровню и сложности поставленных перед ним задач.

На пятом этом этапе антикризисного управления осуществляется организация выполнения управленческих решений. Это конкретные организационно-практические мероприятия, реализация которых в четко определенной последовательности позволит достигнуть целей, поставленных в антикризисном управлении.

На следующем этапе осуществляется оценка и анализ качества выполнения управленческих решений по показателям деятельности организации. В случае, когда исполнение решения не привело к каким-либо изменениям (положительным или отрицательным), рассматривают причины, по которым не выполнены решения или получены результаты, отличные от запланированных.

После определения причин неудовлетворительного исполнения управленческого решения подготавливают новое с учетом полученных результатов от уже проведенных мероприятий антикризисного управления. В случае если выполнение управленческого решения дало свои положительные результаты, т.е. в работе фирмы наметились тенденции к улучшению показателей хозяйственной деятельности, но не в том объеме, который необходим, то вносятся изменения в систему реализации управленческих решений.

Если качество выполнения управленческого решения удовлетворяет критериям эффективности, т.е. оно выполнено и получены необходимые результаты, в деятельности организации произошли изменения к лучшему, осуществляется переход к следующему этапу антикризисного управления. На этом этапе проверяется целесообразность проведения дальнейших работ по выводу организации из кризисной ситуации, которая состоит в определении того, на какой стадии выполнения находится антикризисная программа.

На заключительном для данной технологической схемы этапе антикризисного управления разрабатываются мероприятия по прогнозированию будущих кризисных ситуаций. Прогнозирование является неотъемлемой частью технологии антикризисного управления. Оно позволяет если не избежать кризисной ситуации, то подготовиться к ней и минимизировать ее последствия [6].

Необходимо отметить, что кризисы носят не только отрицательный, но и положительный характер и антикризисный менеджмент можно рассматривать как создание инструментов, которые позволят выявить все недостатки и скрытые резервы системы, а также разработать новый курс развития. Преодоление кризиса не может осуществляться автоматически, оно должно быть организовано органом управления предприятия. Это обусловливает потребность в развитии самостоятельной области научных знаний – антикризисного управления [7].

Антикризисное управление включает совокупность знаний и результаты анализа практического опыта, направленных на оптимизацию механизмов регуляции систем, выявление скрытых ресурсов, потенциала развития на сложном этапе развития. Специфика антикризисного управления связана с необходимостью принятия сложных управленческих решений в условиях ограниченных финансовых средств, большой степени неопределенности и риска. Менеджер, решает подобные задачи, сталкивается с необходимостью действовать своевременно и быстро, повышается уровень его ответственности.

Таким образом технология антикризисного управления заключается в обеспечении своевременного распознавания и успешного решения всех проблем, связанных с объективным циклическим развитием экономики и субъективными факторами на макро- и микроуровне. В свою очередь успех стратегии антикризисного управления во многом зависит от того, удалось ли вовремя руководству предприятия своевременно обнаружить возникновение исходного события, с которого начинается движение к кризисному состоянию предприятия.

**Литература**

1. Коваленко В.В. Банківська криза та інструменти антикризового управління / В.В. Коваленко, О.Г. Коренєва, О.В. Крухмаль // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 2. – С. 144-150.
2. Ванькович Д.В. Удосконалення системи управління фінансовими ресурсами промислових підприємств // Фінанси України. – 2002. – Т. 63, № 3. – С. 44-50.
3. Бланк И.А. Антикризисное финансовое управление предприятием – К.: Эльга, Ника-Центр, 2006. – 672 с.
4. Теоретичні основи антикризового управління [Електронний ресурс] / С.М. Боняр, Я.О. Скутова-Корх // Водний транспорт. – 2013. – Вип. 1. – С. 97-102. – Режим доступу: <http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vodt_2013_1_19.pdf>
5. Бойко Д.І. Антикризове управління діяльністю торгівельного підприємства / Д.І. Бойко, М.М. Лузанова // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2013. – Вип. 42. – С. 361-364. – Режим доступу: <http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vetp_2013_42_57.pdf>
6. Антикризисное управление / Э.М. Коротков. – М.: Издательство Юрайт, 2014. – 406 с.
7. Формування концепції державного антикризового управління в Україні [Електронний ресурс] / А.О. Бабич. // Державне будівництво. – 2009. – № 1. – Режим доступу: <http://nbuv.gov.ua/j-pdf/DeBu_2009_1_6.pdf>