|  |  |
| --- | --- |
| **УДК 338.124.4** |  |
|  | **Е.В. Коваленко**, *к.э.н., доц.*  *ГОУ ЛНР «Луганский национальный аграрный университет»,*  *г. Луганск, Луганская Народная Республика*  ***K.V. Kovalenko***  *SEE LPR «Lugansk National Agrarian University»,*  *Lugansk, Lugansk People Republic* |
|  |  |
| **СТРАТЕГИИ АНТИКРИЗИСНОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ** | |
|  | |
| **STRATEGIES OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT SYSTEM OF ENTERPRISES** | |

*Аннотация. В статье рассмотрена сущность понятия «антикризисное управление»; изучены стратегии антикризисной системы управления предприятия на стадиях жизненного цикла; представлен процесс последовательных действий, направленного на стабилизацию системы управления предприятием.*

*Ключевые слова: кризис, антикризисное управление, стратегии антикризисного управления, процесс, жизненный цикл.*

*Abstract. The article deals with the essence of the concept of anti-crisis management; the strategies of the anti-crisis management system of the enterprise at the stages of the life cycle are studied; the process of sequential actions aimed at stabilizing the enterprise management system is presented.*

*Keywords: crisis, crisis management, anti-crisis management strategies, process, life cycle.*

**Постановка проблемы.** Неопределенность внешней и внутренней среды функционирования предприятий обуславливает необходимость рассмотрения путей преодоления кризисных явлений, построения и совершенствования существующих подходов к системе антикризисного управления на предприятии.

**Анализ предыдущих исследований и публикаций.** Вопросами кризиса и антикризисного управления на предприятии занимаются многие ученые, такие как В.И. Богачев, В.Г. Ткаченко [1], И.А. Бланк [3], А.Г. Грязнова [2], Э.М. Коротков, О.Н. Александрова, С.А. Антонов [4],Л.О. Лигоненко [5] и др.

**Целью исследования** является рассмотрение стратегии антикризисной системы управления предприятия в современных условиях.

**Основные результаты исследования.** Без выделения и определения сущности и содержания кризиса, состояния кризисного положения невозможным будет рассмотреть подходы к антикризисному управлению на предприятии с целью выявления направлений его внедрения. Кризис – это одна из форм развития экономики, в ходе которой устраняются устаревшие техника и технологии, организация производства и труда, открывается простор для роста и утверждения нового. Антикризисное управление является неоднородным и многозначным понятием, с большим количеством определений и интерпретаций.

Наиболее распространенными являются:

– взгляд на антикризисное управление в условиях общего кризисного состояния экономики;

– взгляд на управление предприятием, которое оказалось в кризисном состоянии под влиянием неудовлетворительного менеджмента.

Существуют различные дефиниции понятия антикризисной системы управления, которые свидетельствуют о различных подходах к его определению.

Бланк И.А. определяет антикризисное управление, как постоянно действующий процесс выявления признаков кризисных явлений и реализацию плана недопущения распространения кризисных явлений и стагнации развития предприятия, который осуществляется в течение всего периода его функционирования; разработка и реализация отдельных политик (или тактик) для решения отдельных задач противодействия кризису на отдельных этапах работы предприятия [3].

Грязнова А.Г. [2] считает, что антикризисное управление – система управления предприятием, которая имеет комплексный, системный характер и направлена ​​на предотвращение или устранение неблагоприятных для бизнеса явлений посредством использования всего потенциала современного менеджмента, разработки и реализации на предприятии специальной программы, имеющей стратегический характер, позволяет устранить временные трудности, сохранить и улучшить рыночные позиции при любых обстоятельствах, при использовании преимущественно собственных ресурсов.

По мнению Короткова Э.М., антикризисное управление – управление, основанное на предвидении угрозы кризиса, анализе его признаков, мер по снижению негативных последствий и использование его отдельных фактов для последующего развития [4].

Лигоненко Л.О. рассматривает антикризисное управление, как специальное постоянно действующее управление, направленное на оперативное выявление признаков кризисного состояния и создание соответствующих предпосылок для его своевременного преодоления обеспечения восстановления жизнеспособности отдельного предприятия, недопущение возникновения ситуации его банкротства [5].

Важным моментом, с учетом такого количества определений, является выбор адекватной существующим обстоятельствам модели процесса антикризисного управления с учетом особенностей, присущих предприятиям.

Невозможно разработать план действий преодоления кризиса для предприятия, не учитывая состояние рынка. Зависимость выбора стратегии антикризисного управления с учетом стадии жизненного цикла представлена в табл. 1.

Таблица 1

Выбор стратегии антикризисной системы управления предприятия на стадиях жизненного цикла

|  |  |
| --- | --- |
| Стадия цикла | Характеристика стратегии |
| Оживление | Стратегия роста характерна для предприятий, работающих в период оживления отрасли и имеют положительно растущую динамику экономических показателей развития. Данная стратегия связана с высокой степенью риска и предусматривает повышение уровня развития социально-экономической системы в перспективе. |
| Пик развития | Стратегия сохранения позиции характерна для предприятий, оперирующих в отрасли в период пика развития и показывают положительную динамику показателей развития. Она ориентирована на обеспечение стабильного состояния социально-экономической системы предприятия, укрепление его конкурентных позиций, сохранение состояния безопасности. |
| Спад | Стратегия сокращения масштабов развития присуща организациям с показателями динамично снижающимися, при финансово-экономическом спаде в отрасли. Она может быть реализована как для системы, работающей на стадии пике развития отрасли, так и для системы, которая оказалась в области в период рецессии, или стагнации, как более длительного процесса. |
| Рецессия (стагнация, как более длительный процесс) | Стратегия избегания опасностей характерна для предприятий, которые находятся в отрасли в состоянии пика, при этом есть опасность ее перехода в состояние рецессии, или стагнации. Поэтому здесь целесообразно своевременно реагировать на изменения, происходящие во внешней среде, во избежание влияния дестабилизирующих факторов влияния. |
| Депрессия | Стратегия реструктуризации характерна для предприятий, работающих в период депрессии отрасли, с отрицательной динамикой показателей развития. Данная стратегия направлена ​​на изменение организационной структуры, системы управления на предприятии, возможно формирование новых видов экономической деятельности в соответствии с имеющимся потенциалом, изменения специализации и т.д. |

Исходя из таблицы 1, можно сказать, что необходимо постоянно осуществлять мониторинг и анализ деятельности предприятий с учетом жизненного цикла отрасли. На каждой новой стадии развития каждое предприятие сталкивается с уникальным набором вызовов и сложностей.

Выделяют два вида антикризисного управления:

**-** управление в условиях кризиса. При таком способе управления необходимо определить, каким образом предприятие может противостоять изменениям внешней среды. Так как на любом предприятии работают люди, которые производят определенные блага для потребителей, то важно само выживание предприятия и его реорганизация при необходимости. Тогда развитие данного предприятия благоприятно повлияет и на экономику, и на общество в целом;

**-** управление антикризисным развитием. В процессе данного рода управления определяется, с помощью каких предварительных мер можно сохранить жизнеспособность предприятия и достигнуть намеченных целей. В данном случае, реализация идей социальной ответственности способствует формированию конкурентных преимуществ в интересах устойчивого развития предприятия [4].

Успех предприятия определяется способностью менеджеров управлять переходом от одной стадии к другой. Так, на современном этапе развития рынка надо обратить внимание на предложения в период стагнации, когда целесообразным является изучение и тщательный анализ, и как результат своевременная реакция на изменения, происходящие во внешней среде, во избежание влияния дестабилизирующих факторов.

Основные стратегии антикризисного управления должны быть ориентированы на конкретные этапы развития кризисных процессов и ситуаций, характеризующихся:

а) отсутствием кризисных явлений;

б) повышенной предрасположенности к возникновению кризиса;

в) наличием чрезвычайных кризисных процессов и ситуаций.

Стратегии антикризисного управления на практике реализуются посредством комплексов, которые взаимосвязаны и постоянно   адаптируются к изменяющимся условиям организационных, экономических, политических, технических, технологических и других антикризисных мероприятий, направленных на обеспечение устойчивой и эффективной хозяйственной деятельности. Такие комплексы мероприятий представляют собой не что иное, как системы антикризисного управления.

Для последовательного выполнения любой стратегии, необходимо учесть приведенные выше определения антикризисного управления и дать обобщение процесса антикризисного управления как логического процесса последовательных действий направленного на стабилизацию системы управления предприятием [1]:

* диагностика кризисного состояния и угрозы банкротства предприятия;
* определение целей и задач антикризисного управления;
* определение субъектов антикризисной деятельности;
* оценка временных ограничений процесса антикризисной деятельности;
* оценка ресурсного потенциала антикризисного управления (расчеты по обязательствам и продления самофинансирования деятельности, возможность высвобождения ликвидных средств в результате иммобилизации оборотных и необоротных активов, возможность получения дополнительных внешних финансовых ресурсов);
* разработка антикризисной программы предприятия;
* внедрение антикризисной программы (важнейшей управленческой функцией является организация контроля за ходом выполнения антикризисной программы для своевременного принятия мер по ее модернизации или корректировки, отслеживание динамики внешних проявлений кризисных явлений, причин и факторов развития кризиса, интегральных показателей кризисного состояния, оценку результатов принятых антикризисных мер);
* разработка и реализация мер по предотвращению повторения кризиса (внесение изменений в основные функциональные стратегии и политики предприятия, связанные с генерированием или расходованием средств).

**Выводы.** Выбор стратегии в зависимости от жизненного цикла и применение указанного процесса антикризисного управления обеспечит предприятиям постоянный процесс мониторинга и своевременное выявление кризиса, его причин, постоянные корректировки программы антикризисного управления, или построение нового процесса антикризисного управления, его успешное воплощение, предотвращение повторного кризиса, учета цикличности кризисных явлений в сфере функционирования предприятия. Это позволит повысить эффективность стабильного функционирования предприятий в современных условиях.

|  |  |
| --- | --- |
|  | |
| **Список литературы** | |
|  | Актуальные вопросы системы управления хозяйственным комплексом Луганской Народной Республики: Монография / В.И. Богачев, В.Г. Пеннер, В.Г. Ткаченко, М.Н. Шевченко, Е.В. Коваленко и др. - Луганск: «Промпечать», 2016. - 340 с. |
|  | Антикризисный менеджмент/ Под редакцией проф. Грязновой А.Г. -М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем». Издательство ЭКМОС, 1999. - 368с. |
|  | Бланк И.А. Антикризисное финансовое управление [предприятием](http://www.konspekt.biz/list.php?tag=%D0%BF%D1%80%D0%B5%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%8F%D1%82%D0%B8%D1%8F) / И.А. Бланк. – К. : Эльга, Ника – Центр, 2006. – 672 с. |
|  | Корпоративная социальная ответственность: учебник для бакалавров / Э.М. Коротков, О.Н. Александрова, С.А. Антонов [и др.]; под ред. Э. М. Короткова. — М.: Издательство Юрайт, 2013. — 445 с. |
|  | Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: Підручник / Л.О. Лігоненко. - К.: КНТЕУ, 2005. - 824 с. |