

Обзор концептуальных подходов к сущности понятия «антикризисное управление»

Review of conceptual approaches to the essence of the concept of "crisis management"

УДК 330;338

Получено: 19.06.2020

Одобрено: 04.07.2020

Опубликовано: 25.08.2020

Джевицкая Е.С.

Канд. экон. наук, доцент кафедры «Менеджмент» Пензенского государственного университета архитектуры и строительства
e-mail: des1378@rambler.ru

Dzhevitskaya E.S.

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, "Management" Department, Penza State University of Architecture and Construction
e-mail: des1378@rambler.ru

Аннотация

В статье представлены результаты исследования подходов современных авторов к раскрытию сущности понятия «антикризисное управление». Исследованы инструменты антикризисного управления, позволяющие обеспечить конкурентоспособность бизнеса на основе управления, создания собственной модели управления процессами, контроля и их адаптации к изменяющимся условиям. Выявлено, что существуют два подхода к антикризисному управлению: предотвращение кризиса и скорейшее его преодоление. Проанализированы подходы ученых к антикризисному управлению на основе принципов долгосрочного развития организации и управления процессом возникновения факторов кризиса. Обоснована необходимость осуществления стратегического антикризисного управления на основе прогнозирования факторов кризиса и причин их возникновения с целью обеспечения возможности дальнейшего развития организации.

Ключевые слова: организация, кризис, факторы кризиса, антикризисное управление, прогнозирование.

Abstract

The article presents the results of a study of the approaches of modern authors to disclose the essence of the concept of "anti-crisis management". The tools of anti-crisis management are investigated, allowing to ensure the competitiveness of business on the basis of management, creation of its own model of process management, control and their adaptation to changing conditions. It was revealed that there are two approaches to anti-crisis management: crisis prevention and its early overcoming. Analyzed the approaches of scientists to crisis management based on the principles of long-term development of the organization and management of the process of emergence of crisis factors. The necessity of implementing strategic anti-crisis management on the basis of forecasting crisis factors and the reasons for their occurrence in order to ensure the possibility of further development of the organization is substantiated.

Keywords: organization, crisis, crisis factors, anti-crisis management, forecasting.

Введение

В процессе деятельности любой организации рано или поздно по причинам, зависящим от организации или не зависящим, наступают периоды кризисного состояния, т.е. накопления негативных факторов, мешающих ее развитию. Кризис является крайним обострением противоречий в деятельности организации, в этот же период возникает риск угрозы для ее существования. Кризисы представляют собой состояние развития отдельной организации, который может не соответствовать особенностям развития других участников рынка либо в отрасли в целом.

Для предотвращения возникновения кризисных ситуаций, для использования их последствий на благо организации, для смягчения неблагоприятного исхода развития неизбежных кризисов разработана отрасль менеджмента – антикризисное управление.

Антикризисное управление заключается в комплексе методов, форм и процедур для социально-экономического оздоровления финансово-хозяйственной деятельности предприятий, предпринимателей, отрасли, также включает создание и развитие условий, позволяющих выйти из состояния кризиса [22, с. 9].

Любое управление в организации должно быть антикризисным, особенно в условиях негативного влияния на ее деятельность факторов внешней среды. Предотвращение кризисных ситуаций в организации в значительной мере связано с долгосрочным развитием, стратегическим менеджментом.

Современное управление должно опираться на новые подходы менеджмента, связанные с принятием управленческих решений в условиях высокой степени неопределенности и риска деятельности, быстрых рыночных изменений, которые приводят к необходимости постоянного разрешения противоречий, формирующих кризисные ситуации.

Актуальность исследования заключается в необходимости использования в организации современных подходов к управлению деятельностью, позволяющих в условиях экономической нестабильности не допускать скопления противоречий и неблагоприятных факторов развития.

Целью исследования является изучение подходов различных авторов к трактовке сущности понятия «антикризисное управление» деятельностью организации.

Методология исследования. Информационной базой исследования послужили труды отечественных ученых, посвященные проблемам антикризисного управления деятельностью и развитием организации. На основе монографического метода исследования изучены и описаны взгляды ученых к определению сущности антикризисного управления и процедуры его реализации. Также в исследовании использован общенаучный метод обобщения.

Основные результаты исследования

Общие вопросы антикризисного управления раскрыты в учебниках и учебных пособиях следующих авторов: Алексашкина Е.И. [2], Аунапу Э.Ф. [9], Баженов Г.Е. [11], Безденежных В.М. [14], Борщева А.В. [3], Гореликов К.А. [20], Ефимов О.Н. [23], Захаров В.Я. [4], Ларионов И.К. [6].

Проблемам совершенствования антикризисного управления в современных организациях посвящены работы Адылбека К.А. [8], Багратуни А.В. [10], Байгуловой О.В. [12], Дикий М.А. [22], Чумаченко К.В.

Отдельным направлениям антикризисного управления, таким, как финансовое антикризисное управление, посвящены исследования Баладыги Э.Г. [13], Бердниковой Л.Ф. [15], Бухановой Е.А. [17], Макаркиной Н.П. [26].

Антикризисное управление персоналом организации изучено в работах Зариповой Н.Ш. [24], Казанцевой И.С., Корсаковой Т.В. [27], Никишиной А.Ю. [27], Новицкого В.В. [27], Танашевой Е.А. [32].

Информационное обеспечение антикризисного управления изучено Акимовой Ю.Н. [1], Быковым В.А., Вахтом Е.А., Греховым Д.В., Квашой В.А., Колесовым Р.В., Неклюдовым В.А., Тарасовой А.Ю., Тумановым Д.В., Юрченко А.В. [1].

Значение маркетинга в антикризисном управлении изучено в работах Лепшковой Д.Д. [25]. Антикризисное управление на основе методов бережливого производства исследовано в работах Рыболовского М.А. [28, 29].

Антикризисное управление является системой управленческих мер, направленных на диагностику, предупреждение, преодоление и нейтрализацию кризисных явлений, причин их появления на всех уровнях экономики.

Антикризисное управление учитывает знания важнейших экономических дисциплин: стратегического и производственного менеджмента, финансового анализа, финансового менеджмента, инвестирования и пр. При этом они объединяются в общую систему, основываясь на критерии возможности диагностики, нейтрализации, предупреждения и преодоления кризиса [22, с. 11].

Ученые по-разному трактуют понятие «антикризисное управление» (табл. 1).

Таблица 1

Подходы авторов к трактовке понятия «антикризисное управление»

ФИО ученого	Определение понятия
Э.М. Коротков [5]	тип управления, в котором рассматриваются возможные потери в результате кризиса, анализ его симптомов, разработка мер по ликвидации или снижению неблагоприятных последствий кризиса, а также использованию его отдельных факторов для дальнейшего функционирования
Грязнова А.Г. [21]	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, позволяющей устранить временные затруднения, сохранить и преумножить рыночные позиции при любых обстоятельствах, при опоре в основном на собственные ресурсы
К.В. Балдин, В.И. Орехов и Н.П. Гапоненко [7].	совокупность форм и методов реализации антикризисных процедур применительно к конкретному предприятию.

Функциями антикризисного управления называются направления деятельности, отражающие предмет управления, определяющие его результат. Они формируются на основе ответа на вопрос «что нужно предпринять для успешного управления в преддверии, в процессе кризиса и после его завершения».

Ученые выделяют шесть функций антикризисного управления:

- предкризисное управление;
- управление в период кризиса;
- управление процессами выхода из кризиса;
- обеспечение управляемости (стабилизация неустойчивых ситуаций);
- минимизация упущенных возможностей, потерь предприятия;
- своевременные решения.

Доктор экон. наук, профессор Броило Е.В. отмечает, что быстро изменяющаяся рыночная среда, усиливающаяся конкурентная борьба, которые сложились в современном

мире, все больше вынуждают организации искать новые пути своего развития. С этой точки зрения одним из эффективных инструментов антикризисного управления может стать процессная реструктуризация бизнеса, представляющая собой один из способов совершенствования системы управления в рамках процессного подхода [16, с. 50].

Автор отмечает, что переход от функциональной системы управления к процессно-ориентированной системе необходим в любой организации:

- организации, находящейся в кризисной ситуации, которой необходимы решительные шаги по выводу ее из кризиса;
- организации, которые в текущий момент не находятся в затруднительном положении, однако руководство предвидит неизбежность возникновения проблем;
- организации – лидеры, не имеющие проблем ни сейчас, ни в ближайшем будущем. Они не удовлетворены достигнутым состоянием бизнеса и желают добиться большего.

В качестве инструментов антикризисного управления ученые выделяют реинжиниринг бизнес-процессов, бенчмаркинг, реструктуризацию (рис. 1).

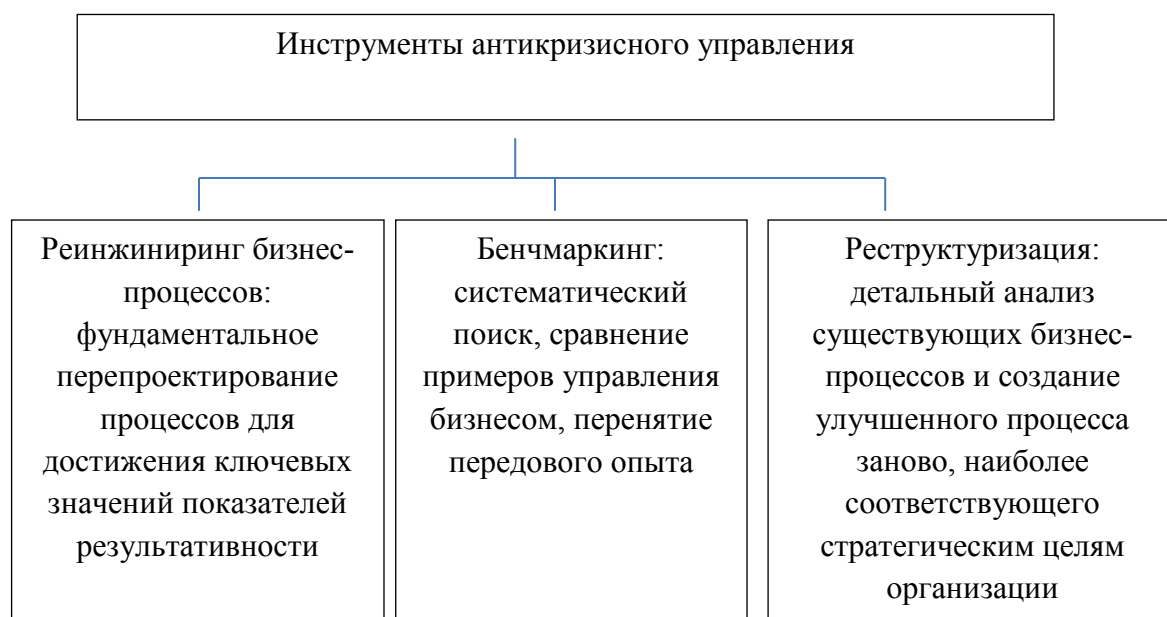


Рис. 1. Инструменты антикризисного управления

Данные инструменты позволяют обеспечить конкурентоспособность бизнеса на основе управления, создания собственной модели управления процессами, контроля и их адаптации к изменяющимся условиям.

В определении кризиса организации важное значение имеют диагностика, прогнозирование состояния работы. С этой целью необходимо выявление причин и факторов кризиса, анализ состояния проблемы в организации, разработка и апробация методики вывода ее из кризиса, разработка антикризисной стратегии.

Антикризисная стратегия организации должна соответствовать конкретной ситуации. Многие ученые отмечают, что антикризисная работа должна начинаться с момента создания организации. Цель такой работы заключается в формировании условий для того, чтобы кризисы были мягче, спокойнее, без значительных потерь.

От правильности выбора антикризисной стратегии зависит эффективность управления кризисом. Герасименко О.А., Карпенко И.В. выделяют ряд критериев этого выбора. Наиболее полно эти факторы объединяет и систематизирует теория жизненного цикла развития предприятия. Согласно этой теории каждое предприятие развивается по определенному циклу, проходя при этом несколько стадий своего развития. На каждой стадии развития предприятие имеет определенные параметры, характеризующие условия функционирования фирмы: текущее состояние и перспективы [18, с. 112].

Любой возникающий в организации кризис ведет к снижению прибыли, снижению финансовых показателей деятельности и к возникновению финансовых проблем. Многие ученые связывают антикризисное управление с антикризисным финансовым менеджментом.

Для многих современных предприятий причиной большинства кризисов стала недоступность кредитных ресурсов, что привело к спаду и даже остановке производств. Поэтому антикризисное управление в предкризисные периоды и на ранних стадиях кризисных ситуаций в таких условиях становится невозможным. Организации вынуждены решать сиюминутные задачи по улаживанию проблем с кредиторами, перенаправлении денежных потоков или их сокращении, поддержании производства любыми способами.

Сергиенко О.В., Метелев С.Е. в своих исследованиях отмечают, что, используя для преодоления кризиса только оперативные мероприятия, позволяющие быстро «уладить» кризис, менеджеры попадают в ловушку повторяющихся кризисов, так как применение отдельных мероприятий по выходу из кризисной ситуации не может дать эффекта в долгосрочной перспективе по причине направленности на устранение симптомов, а не причин кризиса [31, с. 154].

В настоящее время в области антикризисного управления имеются публикации результатов экономических исследований по проблемам прогнозирования и предотвращения кризисных явлений в организации, но в практике российских предприятий существуют лишь представления о необходимости использования антикризисного инструментария уже в фазе кризиса.

В практике работы многие руководители под антикризисным управлением, как правило, понимают управление предприятием в условиях внешнего экономического кризиса или в условиях его банкротства. При этом управление ассоциируется с работой антикризисных управляющих в рамках судебных процедур банкротства.

Однако управление кризисом на предкризисной стадии, когда необходимо предотвращать наступление скопления негативных факторов, прогнозировать состояние организации на перспективу гораздо важнее управленческих воздействий при свершении негативных событий. При этом антикризисные мероприятия должны быть направлены на долгосрочную перспективу, т.е. должны быть стратегическими.

Антикризисное управление должно преследовать долгосрочные цели развития организации и носить системный характер. Укрупненно можно определить две цели антикризисного управления: недопущение кризиса и скорейшее его преодоление, если он наступил.

Способность организации противостоять кризисным ситуациям предопределяет эффективность антикризисного управления. Подобная способность – это возможность организации поддерживать внутреннее равновесное состояние в нормальных для развития границах.

Рыков И.Ю. отмечает, что такая способность на практике определяется целым комплексом весьма разнородных показателей (например: особенностями механизмов менеджмента организации, степенью адекватности проводимой маркетинговой политики текущим условиям рынка, общим финансовым состоянием организации и пр.), в самом общем смысле может быть названа адаптационным ресурсом организации.

В качестве одного из важных маркеров кризисной устойчивости, во многом задающим объем и качество адаптационного ресурса организации, выступает совокупность ее основных финансовых показателей, которая может быть достаточно просто формализована и подвергнута целевому анализу различными математическими методами [30, с. 83].

Устойчивость организации к кризисным ситуациям некоторые ученые предлагают определять через финансовые показатели. Оценка и анализ финансовых показателей деятельности организации может считаться мерами превентивного антикризисного управления.

Глушакова О.В. и Сычева-Передеро О.В. в своей монографии [19, с. 46] разработали систему стратегического антикризисного управления имуществом комплексом организации, которая представлена совокупностью взаимосвязанных компонентов. Антикризисное управление строится с учетом стратегических целей и приоритетов развития организации, с использованием системы мониторинга достижения целей развития бизнеса в целом в условиях высокой изменчивости и негативного влияния факторов внутренней и внешней среды. Система стратегического антикризисного управления организацией должна быть динамической, обладать свойством стратегической гибкости, что позволит обеспечить ее соответствие изменениям, происходящим во внешней среде. Главная цель функционирования системы стратегического антикризисного управления имуществом комплексом, как отмечают авторы, – обеспечение непрерывности генерации финансовых потоков за счет позитивной динамики совокупности процессов в социально-экономической системе организации и ее устойчивого развития.

Выводы

Проведенное исследование позволяет сделать следующие выводы. Выявлено, что антикризисное управление должно иметь системный стратегический характер и преследовать цель долгосрочного развития бизнеса в условиях конкуренции и нестабильности. Именно прогнозирование вероятности возникновения факторов кризиса в долгосрочной перспективе должно стать в современной организации начальным этапом антикризисного управления, направленным на осуществление работы по предотвращению возникновения и накопления негативных явлений. Установлено, что антикризисное управление – это система управленческих воздействий на бизнес-процессы организации, направленных на диагностику, предупреждение, преодоление и нейтрализацию кризисных явлений, причин их появления в долгосрочной перспективе.

Литература

1. *Акимова Ю.Н., Быков В.А., Вахт Е.А., Грехов Д.В., Кваша В.А., Колесов Р.В., Неклюдов В.А., Тарасова А.Ю., Туманов Д.В., Юрченко А.В.* Информационное обеспечение антикризисного управления экономикой и финансами организаций // Ярославль, 2018.
2. *Алексашкина Е.И.* Антикризисное управление на предприятии [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Алексашкина Е.И., Василёнок В.Л., Негреева В.В.— Электрон.текстовые данные. – Санкт-Петербург: Университет ИТМО, 2015. – 92 с. Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/65789.html>. ЭБС «IPRbooks»
3. Антикризисное управление социально-экономическими системами [Электронный ресурс]: монография/ А.В. Борщева [и др.].— Электрон.текстовые данные. – Москва: Дашков и К, 2018. – 236 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/85350.html>.— ЭБС «IPRbooks»
4. Антикризисное управление. Теория и практика [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления/ В.Я. Захаров [и др.].— Электрон.текстовые данные. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017.— 304 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/71189.html>. ЭБС «IPRbooks»
5. Антикризисное управление : учебник для бакалавров / Э. М. Коротков. – Москва: Издательство Юрайт, 2014. 406 с. – Серия : Бакалавр. Углубленный курс
6. Антикризисное управление [Электронный ресурс]: учебник/ И.К. Ларионов [и др.].— Электрон.текстовые данные. – Москва: Дашков и К, 2019.— 380 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/85637.html>.— ЭБС «IPRbooks»
7. Антикризисное управление : учебное пособие для вузов / В. И. Орехов, К. В. Балдин, Н. П. Гапоненко. – Москва : Инфра-М, 2008. – 542 с.
8. *Адылбек К.А.* Совершенствование антикризисного управления в организации // Наука и инновационные технологии. – 2017. – № 4 (4). – С. 59–62.

9. *Аунапу Э.Ф.* Антикризисное управление [Электронный ресурс]: учебник/ Аунапу Э.Ф.— Электрон.текстовые данные. – Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2019. – 313 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/79765.html>.— ЭБС «IPRbooks»Дикий М.А. Антикризисное управление организациями // *Argiogi*. Серия: Гуманитарные науки. – 2016. – № 1. – С. 9.
10. *Багратуни А.В.* Моделирование антикризисной структуры управления организацией // В сборнике: сборник статей IV Международной школы молодых ученых в области экономики на юге России. – 2017. – С. 16–20.
11. *Баженов Г.Е.* Антикризисное управление [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Баженов Г.Е.— Электрон.текстовые данные.— Новосибирск: Новосибирский государственный технический университет, 2016. – 147 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/91325.html>. ЭБС «IPRbooks»
12. *Байгулова О.В., Чумаченко К.В.* Специфика стратегического планирования деятельности организации в системе антикризисного управления в современных условиях // *Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление*. – 2017. – № 10 (89). – С. 100–103.
13. *Баладыга Э.Г.* Практика антикризисного финансового управления организацией в современных условиях // *Сфера услуг: инновации и качество*. – 2018. – № 37. – С. 3–10.
14. *Безденежных В.М.* Антикризисное управление - теория и практика применения [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Безденежных В.М., Галай А.Г.— Электрон.текстовые данные. – Москва: Московская государственная академия водного транспорта, 2015.— 113 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/46425.html>. ЭБС «IPRbooks»
15. *Бердникова Л.Ф.* Анализ причин банкротства организации в условиях антикризисного управления // *Карельский научный журнал*. – 2017. – Т. 6. – № 2 (19). – С. 51–54.
16. *Броило Е.В.* Процессная реструктуризация как инструмент антикризисного управления организацией // *Новая наука: Современное состояние и пути развития*. – 2016. – № 4-1. – С. 50.
17. *Буханова Е.А.* Современные механизмы антикризисного управления и профилактики банкротства как части управления финансовыми ресурсами организации: российский и зарубежный опыт // *Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление*. – 2017. – № 10 (89). – С. 107–109.
18. *Герасименко О.А., Карпенко И.В.* Проблема выбора стратегии антикризисного управления организацией // *Инновационная наука*. – 2016. – № 4-1. – С. 112.
19. *Глушакова О.В., Сычева-Передеро О.В.* Методические и практические подходы к корректировке процесса стратегического антикризисного управления коммерческой организацией как имущественным комплексом // *Сибирская финансовая школа*. – 2018. – № 1 (126). – С. 46.
20. *Гореликов К.А.* Антикризисное управление [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров/ Гореликов К.А.— Электрон.текстовые данные. – Москва: Дашков и К, 2018.— 216 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/85680.html>. ЭБС «IPRbooks»
21. *Грязнова А.Г.* Антикризисный менеджмент: учеб. / под ред. А.Г. Грязновой. – Москва: ЭКМОС, 2013. – 366 с.
22. *Дикий М.А.* Антикризисное управление организациями // *Argiogi*. Серия: Гуманитарные науки. – 2016. – № 1. – С. 8.
23. *Ефимов О.Н.* Банкротство и антикризисное управление [Электронный ресурс]: электронное учебное пособие/ Ефимов О.Н.— Электрон.текстовые данные.— Саратов: Вузовское образование, 2016. – 372 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/50615.html>.— ЭБС «IPRbooks»

24. *Казанцева И.С., Зарипова Н.Ш.* Система контроллинга персонала в антикризисном управлении организации малого бизнеса // *Инновационная наука.* – 2016. – № 1-1. – С. 82–85.
25. *Лепиокова Д.Д.* Значение маркетинга в период антикризисного управления в организации // *Достижения вузовской науки.* – 2016. – № 26. – С. 118–122.
26. *Макаркина Н.П.* Теоретические аспекты антикризисного управления и превентивного финансового оздоровления организации // *Экономика и бизнес: теория и практика.* – 2018. – № 5-1. – С. 151–154.
27. *Новицкий В.В., Никишина А.Ю., Корсакова Т.В.* Антикризисное управление персоналом в современных организациях // *Аллея науки.* – 2017. – № 7. – С. 17–20.
28. *Рыболовский М.А.* Антикризисное управление организацией на основе теории бережливого производства // *Вестник научных конференций.* – 2018. – № 3-1 (31). – С. 90–92.
29. *Рыболовский М.А.* Принципы антикризисного управления организацией на основе теории бережливого производства // *Вестник научных конференций.* – 2018. – № 3-1 (31). – С. 98–100.
30. *Рыков И.Ю.* Использование методов кластерного анализа финансовых показателей деятельности организаций в превентивном антикризисном управлении // *Вестник Российского университета кооперации.* – 2016. – № 3 (25). – С. 83.
31. *Сергиенко О.В., Метелев С.Е.* Стратегическое антикризисное управление: аспекты устойчивого развития коммерческой организации // *Наука о человеке: гуманитарные исследования.* – 2016. – № 3 (25). – С. 158.
32. *Танашева Е.А.* Антикризисное управление персоналом организации // *Форум молодых ученых.* – 2019. – № 1-3 (29). – С. 545–554.