



Превентивное антикризисное управление: определение, особенности, задачи и инструменты

Сударева Алена Андреевна
Магистрант

Магистерская программа «Антикризисный менеджмент и консалтинг»
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Волков Леонид Валерьевич

Доцент Департамента управления бизнесом Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, кандидат экономических наук

Аннотация. В текущей научной статье рассматривается один из видов антикризисного управления – превентивное. В условиях современной экономики компания должна предвидеть возможные кризисные ситуации и делать все возможное для их недопущения, поэтому данный вид антикризисного управления очень важен. В статье рассмотрены различные подходы авторов исследований к определению превентивного антикризисного управления, выделены его особенности и основные задачи, а также перечислены инструменты, которые используются при такого рода управлении.

Ключевые слова: превентивное антикризисное управление, задачи и особенности превентивного антикризисного управления, инструменты антикризисного управления.

Sudareva Alena Andreevna

Master student

Master's program «Crisis Management and Consulting»

Financial University under the Government of the Russian Federation

Volkov Leonid Valerevich

Associate Professor of the Business Management Department of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Candidate of Economic Sciences

Abstract. The current scientific article examines preventive anti-crisis management. In a modern economy, a company must anticipate possible crisis situations and do everything possible to prevent them, therefore this type of crisis management is very important. The article examines the various approaches of the research authors to the definition of preventive anti-crisis management, highlights its features and main tasks, and lists the tools that are used in this kind of management.

Keywords: preventive anti-crisis management, tasks and features of preventive anti-crisis management, anti-crisis management tools.

В современных условиях рыночной экономики ни одного из игроков рынка не удивить конкуренцией, необходимостью развития своих отличительных преимуществ, созданием имиджа надежной и устойчивой организации, которая ставит перед собой цель не только достижение максимальной прибыли в текущих условиях, но также несение корпоративной социальной ответственности перед обществом.

Особенностью последних десятилетий является то, что цикличность развития экономики совершенно непредсказуема, сейчас периодичность кризисов составляет менее 8 лет. Организации должны быть готовы к изменяющимся условиям в любую минуту своей деятельности. Технологические сдвиги по всем направлениям деятельности, все большая модернизация производства и организационных структур, изменчивость мира и его спроса – то, чем характеризуется непредсказуемый современный мир.

Необходимо исследовать все большее количество финансовых и нефинансовых факторов и показателей внутренней и внешней среды комплексно для того, чтобы выработать стратегию поведения организации в определенных ситуациях для обеспечения устойчивости и успешного функционирования.

Поэтому превентивное антикризисное управление и стратегия по его внедрению в повседневную рутину организаций – актуальный вопрос текущего времени. Неважно, что произойдет в мире и внутри компании через год, месяц, неделю – она должна быть готова предложить при необходимости альтернативную модель деятельности, модифицировать свою текущую в условиях кризиса.

После перехода на рыночную модель экономики основной задачей коммерческого предпринимательства стало получение прибыли и, конечно же, выживание, в самых непростых на тот момент условиях полной неопределенности и неизвестности для ведения деятельности в новых условиях.

На основе изучения множества источников и точек зрения различных авторов исследований будет проанализирована суть определения «превентивное антикризисное управление».

**Таблица 1. Определение «превентивного антикризисного управления»
некоторых авторов и их краткий анализ**

Автор исследования	Определение автора исследования	Краткий анализ
Айвазян З., Кириченко В.	«Управление, реализуемое постоянно, с целью своевременного выявления возникающих негативных тенденций и активации мер по предотвращению их развития» [6]	Управление должно быть на постоянной основе, не хватает того, что оно должно быть системным, охватывать все основные процессы и риски предприятия для его всеобъемлющего эффекта и видимого финального результата
Ряховская А., Кован С.	«Управление, которое проводится при обнаружении признаков кризиса, при которых негативные явления имеют тенденцию развиваться и становиться сильнее, если своевременно не принять адекватных блокирующих мер» [13]	Управление должно носить непрерывный характер, даже когда явного кризиса не наблюдается, оно должно проводиться еще до обнаружения признаков, а не после их наступления, в определении отсутствуют прогноз и оценка возможных рисков компании
Бусыгин К., Бусыгин А.	«Количество дел, по которым проводилась процедура внешнего управления» [7]	Определение не раскрыто, внешнее управление относится к последним стадиям, когда предприятие почти или уже становится банкротом, когда ему необходима внешняя помощь из-за несостоятельности внутренних и внешних рычагов
Павлова Е.	«Заблаговременное выявление и распознавание проблем, зреющих во внешней среде предприятия, которые могут повлиять на ухудшение финансово-экономических показателей деятельности предприятия, а следовательно, на его финансовую и рыночную устойчивость» [11]	Проблемы могут возникать не только из-за влияния внешних факторов, а также из-за внутренних, когда системность подхода у антикризисного управления отсутствует или нарушена
Билл Паттерсон	«Программа комплексных мероприятий, которые осуществляются незамедлительно при наступлении какой-либо кризисной ситуации» (перевод автора с английского языка) [4]	В отношении комплексности определение дано хорошо, план действий должен быть максимально системным для того, чтобы не упустить деталей и их влияния на совокупный эффект, но в целом в определении нет особенностей превентивного управления

Таблица подготовлена авторами работы на основе анализа источников 4, 6, 7, 11.

На основе вышеупомянутых определений и проанализированной литературы были выделены основные особенности превентивного антикризисного управления:

- применяется в случае обнаружения первых признаков кризиса, их возможных проявлений/ зарождений;
- есть возможность снизить негативные факторы на ранних стадиях кризиса;
- на практике больше нейтрализует кризисные ситуации за счет внутренних ресурсов организации;
- сопровождается внедрением концепции непрерывности бизнеса, системы Business Intelligence и разработкой маркетинговой политики.

Изучение работ вышеупомянутых авторов позволило систематизировать основные задачи превентивного антикризисного управления:

- анализ информации об объекте управления и о существующих бизнес-процессах на нем, их актуальности и корректности для текущего применения;
- анализ организационной структуры и стиля управления предприятием, профессиональную пригодность, объективность;
- регулярное ведение план-факт анализа для понимания степени выполнения намеченных планов и выявления причин их неисполнения и работы над возникающими проблемами;
- производство сценарного анализа предприятия с использованием множества вероятных событий, которые оказывают влияние на его деятельность, для выявления узких мест и наиболее влиятельных рисков для проработки программы по смягчению возможно неблагоприятных исходов;
- мониторинг изменений объектов и субъектов, регуляторных норм внешней среды и разработка плана мероприятий ответных действий при осуществлении тех или иных условий.

Самыми распространенными инструментами антикризисного управления, уже широко используемыми в зарубежной и отечественной практиках, являются следующие:

- система сбалансированных показателей (ССП) [10]: определяются стратегически важные зоны организации, отражающие ее потенциальные перспективы развития. Система призвана помогать отслеживать высшему менеджменту организации исполнение заданий всеми подразделениями и сотрудниками. Форма инструмента стандартная, легкая для понимания и восприятия, может быть гибкой для соответствия изменяющимся условиям внешней среды;
- бюджетирование [8]: планирует, что нужно сделать, и анализирует то, как это было сделано, основное предназначение – верно распределить имеющиеся ресурсы для достижения всех целей организации;
- система мотивации и обучения персонала, повышения его квалификации [9] – невозможно организовать антикризисную стратегию без ответственных и замотивированных сотрудников, желающих работать на благо организации и получать отдачу за свои труды, компания должна создать внутри атмосферу, в которой текучесть кадров была бы минимальна;
- система управления изменениями [2]: необходимо быть гибкими и понимать, что нужно подстраиваться под изменчивость внешнего мира, его требований и условий, при этом доводить до конца намеченные цели;
- автоматизация бизнес-процессов (ERP-системы – SAP, Oracle, прочие): основных для деятельности и впоследствии всех, что снижает рутинность работ, оптимизирует имеющиеся ресурсы, сокращает расходы, ускоряет получение информации и принятие на ее основе ключевых управленческих решений;
- система контроллинга: включает в себя систему менеджмента качества, управление рисками и ключевыми показателями, просматривает, насколько эффективно внедряются технологии, идеи, насколько четко исполняются цели и решаются поставленные задачи;
- создание систем для бизнес-аналитики (Business Intelligence или BI-систем): применение инструментов Big Data, OLAP-систем и прочих для анализа неограниченной информации и приведение ее из разрозненной и нечитабельной формы в доступную для использования в принятии управленческих решений;
- прочие системы.

Комплексный анализ основных направлений деятельности организации в рамках превентивного антикризисного управления включает перечень многочисленных инструментов и методик. Превентивное антикризисное управление использует общепринятые инструменты менеджмента, но все же подстраивает их под особые цели и задачи своего назначения или же существенно модифицирует их.

- PEST-анализ для изучения внешней среды организации и факторов ее потенциального влияния на дальнейшую деятельность;
- SWOT-анализ [3] для внутреннего анализа и его рисков факторов, положения компании на рынке;
- Анализ 5 конкурентных сил М. Портера [12] для выявления конкурентов и построение стратегии защиты и нападения от их конкурентных сил посредством создания своих;
- аналитические инструменты – коэффициентный анализ, анализ план-факт, факторный анализ, анализ затрат, дерево решений и прочие;
- GAP-анализ – метод стратегического анализа, который ищет способы заполнить «разрыв» между заданной целью организации и прогнозным уровнем ее достижения на текущем этапе управления [14];
- матрица BCG [5] – инструмент стратегического анализа, разработанный основателем одной из самых успешных мировых консалтинговых компаний BCG – Брюсом Д. Хендерсоном, определяющий положение на рынке товаров, компаний и ее отдельных подразделений исходя из рыночного роста и занимаемой доли рынка;
- модель McKinsey 7S [1] – инструмент стратегического планирования внутренней среды организации, разработанный также специалистами лучших консалтинговых фирм для налаживания бизнес-процессов компании и определения ключевых факторов успеха на основе системного анализа семи признаков – стратегии, структуры, коллектива, процесса, технологий, клиентов и культуры;
- прочие инструменты.

Таким образом, можно дать следующее определение превентивному антикризисному управлению.

Превентивное антикризисное управление – это концепция управления, основанная не на последующем реагировании на факторы внешней среды, а в первую очередь на прогнозировании возможного возникновения негативных факторов как во внешней, так и во внутренней среде и принятии упреждающих мер, направленных либо на их предупреждение и недопущение (если это возможно), либо на опережающую адаптацию к ним социально-экономической системы (если невозможно принятие мер по предупреждению и недопущению негативных факторов).

Список литературы

1. Enduring Ideas: The 7-S Framework [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.mckinsey.com/>, URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-7-s-framework#>, дата обращения: 15.05.2021.
2. Harvard, Business Review (HBR) Управление изменениями / Harvard Business Review (HBR). – М.: Альпина Диджитал, 2017. 530 с.
3. *Jesse, Russell* SWOT-анализ / Jesse Russell. – М.: VSD, 2015. 155 с.
4. *Patterson, Bill*. Crises impact on reputation management // Public Relations Journal, Nov 1993, v49n11, p. 48,47.
5. What Is the Growth Share Matrix? [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.bcg.com/>, URL: <https://www.bcg.com/about/our-history/growth-share-matrix>, дата обращения: 07.11.2020.
6. *Айвазян З., Кириченко В.* Антикризисное управление: принятие решений на краю пропасти // Проблемы теории и практики управления. 2004. №4. С. 94–100.
7. *Волгогонова О.Д., Зуб А.Т.* Управленческая психология: Учебник. – М.: ИД «Форум»; НИЦ «Инфра-М», 2019. 352 с..
8. *Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П.* Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003, 304 с.
9. *Портер Е. Майкл.* Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов/ Майкл Е. Портер; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 454 с.
10. *Ряховская А.Н., Кован С.Е.* Антикризисное управление: развитие научного направления и практики // Антикризисный менеджмент. 2014. №3. С. 29–37.
11. *Ряховский Д.И., Акулова Н.Г.* Современные инструменты реализации антикризисных стратегий предприятий. Проблемы современной экономики 2014 № 1(49). С.85–91.