



## Управление предприятием в условиях неопределенности и кризиса

Е.И. Халилов, директор ТОО «Шыгыс Строй Проект» (г. Алтай, Казахстан).

ORCID: 0000-0003-2030-0118.

egor.khalilov@gmail.com

**Аннотация.** Статья посвящена исследованию сущности и содержания антикризисного управления в современной экономике. На основе анализа существующих трактовок понятия «антикризисное управление», данных зарубежными и отечественными учеными, в статье представлено авторское определение этого понятия. На основе исследования существующих в экономической науке подходов к трактовке понятий «кризис» и «антикризисное управление» предложена авторская трактовка этих явлений. Также автором определены цели, задачи, принципы и тенденции антикризисного управления в современных условиях экономического развития России, так как именно система антикризисного управления позволит организовать рациональное управление отечественными предприятиями. Выявлены основные проблемы антикризисного управления в условиях пандемии коронавирусной инфекции, а также функционирования отечественных предприятий в условиях экономических санкций, введенных против России западными странами.

**Ключевые слова:** кризис, антикризисное управление, экономика, кризисные явления, управленческая наука.

## Enterprise management in conditions of uncertainty and crisis

E.I. Khalilov, director, "Shygys Stroy Project" LLP (Altay, Kazakhstan)

ORCID: 0000-0003-2030-0118.

egor.khalilov@gmail.com

**Abstract.** This article is devoted to the study of the essence and content of crisis management in the modern economy. Based on the analysis of existing interpretations of the concept of "crisis management", given by foreign and domestic scientists, we have given the author's definition of this concept. Based on the study of existing approaches in economics to the interpretation of the concepts of "crisis" and "crisis management", the author's interpretation of these phenomena is given in the article. Also in the article, the author defines the goals, objectives, principles and trends of anti-crisis management in modern conditions of economic development of Russia, since it is the anti-crisis management system that will allow organizing rational management of domestic enterprises. The main problems of anti-crisis management in the conditions of the coronavirus pandemic, as well as the functioning of domestic enterprises in the conditions of economic sanctions imposed against Russia by Western countries, have been identified.

**Keywords:** crisis, crisis management, economy, crisis phenomena, management science.

Актуальность исследования и темы научной статьи связана с тем, что сложные политические и экономические отношения России с США и Евросоюзом, введение против промышленного и финансового секторов России экономических санкций, пандемия коронавирусной инфекции поставили большинство российских предприятий в сложное финансовое и экономическое положение. Эти процессы в условиях глобализации способствовали росту неплатежеспособности и банкротству многих российских предприятий малого и среднего бизнеса. Все это свидетельствует о том, что в современных сложных экономических условиях возрастает роль антикризисного управления на российских предприятиях для формирования тенденций их устойчивого развития [11].

Возникновению кризиса способствуют различные экономические факторы, благодаря которым возрастают и увеличиваются сложности и риски корпоративного управления на предприятиях. Эти факторы являются сугубо объективными. Однако в экономической и производственной деятельности любого предприятия существуют различные варианты для профилактики и выхода из кризисной ситуации. Также для успешного выхода из кризиса на предприятиях могут проводиться различные инновационные преобразования. Но также для каждого предприятия существует угроза углубления кризиса, перехода одного кризиса в другой, усиления его разрушительных тенденций.

Все вышеизложенное определяет актуальность статьи, направленной на исследование сущности и содержания антикризисного управления в современных условиях экономического развития Российской Федерации, связанных с обострением политической ситуации со странами Запада и пандемией коронавирусной инфекции, что затронуло всю экономику страны.

Целью статьи является определение сущности и содержания антикризисного управления в современных условиях, выявление тенденций антикризисного управления в современных условиях, установление факторов эффективного антикризисного управления в современных условиях.

Для достижения поставленной цели были решены следующие задачи:

- изучены сущности и содержания антикризисного управления в современной экономике;
- определены цели, задачи, принципы и тенденции антикризисного управления в современных условиях экономического развития России;
- выявлены основные проблемы антикризисного управления в условиях пандемии коронавирусной инфекции, а также функционирования отечественных предприятий в условиях экономических санкций, введенных против России западными странами.

Методической основой исследования являются труды отечественных и зарубежных ученых, занимающихся вопросами антикризисного управления [1–11]. Использованы методы системного и ситуационного анализа.

Научная новизна исследования определяется тем, что в рамках настоящей статьи была предложена авторская трактовка понятия «антикризисное управление», а также разработаны мероприятия по антикризисному управлению на российских предприятиях, а именно [1]:

- с учетом специфики системы антикризисного управления на отечественных предприятиях была дана трактовка определения антикризисного управления;
- предложена совокупность методических рекомендаций по совершенствованию процессов антикризисного управления.

Основная гипотеза, выдвигаемая автором, заключается в следующем: так же, как и все природные явления, экономика подвержена цикличности, а значит, и кризисным ситуациям. Именно наука антикризисного управления призвана учитывать кризисные ситуации в экономике, так как необходим профессиональный подход к антикризисному управлению, что предполагает принимать во внимание возможность и реальность кризиса.

Антикризисное управление – это область современного менеджмента, направленная на выявление кризисных ситуаций, угрожающих функционированию предприятия, минимизацию последствий возникших кризисных явлений и применение всех возможных резервов, инструментов и методов для дальнейшего развития организации.

Современная экономическая ситуация в России отличается финансовой нестабильностью, инфляцией, циклически меняющимися фазами рецессии и депрессии, небольшим увеличением объемов производства. Эти тенденции подвергают экономическую деятельность российских предприятий всевозможным рискам из-за кризисных явлений. Массовое банкротство российских предприятий ограничивает и нейтрализует любые возможные мероприятия по выводу российской экономики из кризисной ситуации. Поэтому на первый план выступает необходимость использования экономических методов системы антикризисного управления на предприятиях, а также их основных принципов [3].

Основным назначением системы антикризисного управления, по мнению автора, является деятельность, направленная на:

- своевременную диагностику и анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия в докризисный период и разработку необходимых мер для предотвращения и минимизации кризисных явлений, оказывающих влияние на экономическую и хозяйственную деятельность предприятия;
- профилактику банкротства предприятия;
- улучшение финансового состояния предприятия.

Для решения указанных проблем антикризисное управление опирается на следующие принципы: непрерывное реагирование на тревогу, профилактический характер действия, срочность и адекватность реагирования, сложность решений, альтернативность действия и соблюдение управления, приоритет использования внутренних ресурсов, оптимизацию внешней санации, эффективность [8].

Теория антикризисного управления предполагает использование следующих методов, позволяющих рационально управлять кризисными явлениями на предприятии: диагностика и профилактика кризисных явлений, их преодоление, разработка и принятие стратегии дальнейшего развития бизнеса, применение различных нестандартных методов в управлении.

Таким образом, можно отметить, что антикризисное управление является конструктивной реакцией на выявленные изменения, которые приводят к банкротству предприятия или ухудшению его финансово-хозяйственной деятельности. Для реализации своей основной функции по управлению кризисными явлениями на предприятии необходимо принимать эффективные управленческие решения, предполагающие сравнительный анализ объема потраченных ресурсов и уровня достижения поставленных целей.

Система антикризисного управления на предприятии опирается на информацию о состоянии внешней и внутренней среды предприятия, финансово-экономическую систему показателей эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

На основе анализа внутренней и внешней среды предприятия в системе антикризисного управления разрабатываются меры по выводу предприятия из кризисного состояния и улучшению его финансово-хозяйственной деятельности [6].

На начальном этапе анализа финансово-экономической деятельности предприятия проводится диагностика кризисной ситуации, определение соответствующих целей и задач, а также оценка ресурсов, ограничений и рисков, что является первым шагом к решению проблемы или ее локализации. Идентификация проблемных мест в некоторых случаях может проходить в несколько этапов с процедурой установления промежуточных решений.

Следующим этапом системы антикризисного управления на предприятии является разработка и реализация антикризисной программы.

Однако на текущем этапе лица, принимающие решения, могут столкнуться с проблемой отсутствия возможностей для улучшения состояния предприятия. Таким образом, базовый аппарат аналитических функций должен

быть расширен. При отсутствии очевидных возможностей возникает задача поиска скрытых (собственных) связей между различными показателями экономической и производственной деятельности предприятия с целью влияния на другие показатели. Эта проблема может быть решена с помощью использования метода факторного анализа [5].

Выполнив описанную выше процедуру, можно выявить скрытые связи между различными показателями. Анализируя эти взаимодействия, можно найти способы улучшения определенных бизнес-показателей, изменения которых напрямую влияют друг на друга.

Таким образом, можно дать определение понятия «антикризисное управление»: это комплексная экономическая категория, это современная область управления, направленная на прогнозирование кризисных ситуаций, угрожающих функционированию экономического актива, минимизацию последствий возникших кризисных явлений и использование различных резервов для дальнейшего развития организации.

Потребность в кризисном управлении определяется наличием или угрозой кризиса, поэтому целями антикризисного управления являются [7]:

- определение опасности кризиса;
- обеспечение выживания бизнеса в краткосрочной перспективе (кризисный период);
- финансовое оздоровление и восстановление потенциала предприятия.

Развитие рыночной экономики предполагает, что нерегулярность процесса функционирования и возникновение кризисных ситуаций следует рассматривать как общую модель, связанную с характером жизненного цикла предприятия.

Технология антикризисного управления – это постоянно реализуемый комплекс мер по профилактике и преодолению кризиса, снижению его негативных последствий. Она включает как аналитическую, так и организационную деятельность.

Для совершенствования методических аспектов системы антикризисного управления на предприятии автором предлагаются следующие методические подходы:

- для определения предкризисного состояния предприятия предлагается использовать дополнительные индикаторы и показатели для оценки внешней среды предприятия, так как использование только методов финансовой диагностики в антикризисном управлении предприятием в условиях современной динамично развивающейся экономики и конкуренции может привести к искажениям в финансовой отчетности и к неправильным последствиям, в первую очередь с точки зрения привлечения клиентов и стоимости услуг;
- использование в антикризисном управлении предприятием системного подхода, позволяющего применить бизнес-модели в кризисных сценариях и обеспечить использование в совокупности инструментов диагностики внешней и внутренней среды предприятия;
- проведение индивидуализации выбора сценария антикризисного управления предприятием, который учитывал бы неоднородность бизнеса (в том числе и качества управления) в современных кризисных условиях экономического развития, когда есть компании с низким долгом и поддерживающие спрос, компании со стабильным спросом, но испытывающие трудности в обслуживании накопленного долга, компании со сниженным спросом и способные исправить расхождения в государственных и рыночных подходах к антикризисному управлению.

Поэтому можно предположить, что антикризисное управление выявляет все недостатки и скрытые резервы финансового управления на предприятии и создает средства для развития новых процессов развития. Особенно важно выбрать и выстроить рациональную стратегию [9].

Антикризисное управление начинается тогда, когда во внешней среде предприятия начинают происходить серьезные изменения, которые могут привести к банкротству.

Обобщая освещенные точки зрения исследователей в области антикризисного управления, необходимо отметить, что хорошо организованная и сложно структурированная система, состоящая из механизмов антикризисного управления, экономических, организационных мер и инструментов, создает благоприятные условия для улучшения экономической устойчивости предприятия, а в случае невозможности стабилизации обеспечивает рациональный процесс ликвидации несостоятельного предприятия [10]. В своей основе антикризисное управление представляет собой регулярную (традиционную) систему управления, в которую включены элементы антикризисного управления, в совокупности составляющие механизм антикризисного управления как комплексную систему воздействия на кризисные явления. При этом, в отличие от традиционной системы управления предприятием, антикризисное управление осуществляется в условиях высокого темпа изменения состояния внешней среды, общей неустойчивости, непредсказуемости кризисной ситуации и возникающих управленческих проблем. В кризисный период информационная среда отличается недостоверностью и недостаточностью, что сказывается на характере принимаемых управленческих решений, организационной структуре и подходе к процессу управления в целом.

Указанные особенности должны находить отражение в организационно-экономическом механизме антикризисного управления устойчивостью предприятия.

**Использованные источники**

1. *Бабушкина Е.А., Бирюкова О.Ю., Верещагина Л.С.* Антикризисное управление. М.: Т8 RUGRAM, 2020.
2. *Бжассо А.А., Котлярова О.А.* Диагностика риска банкротства как основа экономической безопасности предприятия в современных условиях // Экономика и бизнес. Теория и практика. 2020. Т. 2-1(60). 153–156.
3. *Бобылева А.З.* Антикризисное управление: механизмы государства, технологии бизнеса: в 2 ч. Ч. 1. М.: Юрайт, 2020.
4. *Никулин К.* Разработка стратегии антикризисного управления как основы экономической безопасности предприятия. М.: ЛитРес, 2020.
5. *Сунцова Д.* Никогда не сдавайся. Антикризисные стратегии российских предпринимателей. М.: Альпина Паблишер, 2020.
6. *Тихонова М.А., Саркисян Ж.М.* Реактивный подход к антикризисному управлению компаниями на этапе цифровой трансформации // Цифровая экономика: создание информационного общества, формирование и усиление роли России на мировой арене: сборник материалов МНПК. М.: ИПР РАН, 2020.
7. *Хоружий Л.И., Кокорев Н.А., Турчаева И.Н.* Учет, отчетность и анализ в условиях антикризисного управления. М.: Инфра-М, 2019.
8. *Черешкин Д.С., Цыгичко В.Н.* Антикризисное управление социально-экономической системой в условиях цифровой экономики // Информационное общество. 2019. № 4-5. С. 44–53.
9. *Beliaeva T., Shirokova G., Wales W., Gafforova E.* Benefiting from economic crisis? Strategic orientation effects, trade-offs, and configurations with resource availability on SME performance // International Entrepreneurship and Management Journal. 2018. Vol. 16. P. 165–194.
10. *Brown R., Lee N.* Strapped for cash? Funding for UK high growth SMEs since the global financial crisis // Journal of Business Research. 2019. Vol. 99. P. 37–45.
11. *Cankurtaran P., Beverland M.* Using design thinking to respond to crises: B2B lessons from the 2020 COVID-19 pandemic // Industrial Marketing Management. 2020. Vol. 88. P. 255–260.

Статья поступила в редакцию в феврале 2023 года.