

УДК 65.01

## АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЯМИ

**Дикий Максим Андреевич**

аспирант

Московский государственный университет путей сообщения, Москва

**Аннотация.** Данная статья отвечает на ряд вопросов, которые связаны с управлением организациями в условиях кризиса. Рассматриваются способы выявления проблем организации, переживающей кризис, и стратегии на которых строится антикризисное управление организацией. Предлагаются меры, которые нужно принимать в первую очередь, чтобы спасти свою организацию.

**Ключевые слова:** управление, кризис, организация, управление организациями, проблемы организации, стратегия управления.

---

## CRISIS MANAGEMENT BY THE ORGANIZATIONS

**Dikii Maksim Andreevich**

post-graduate student

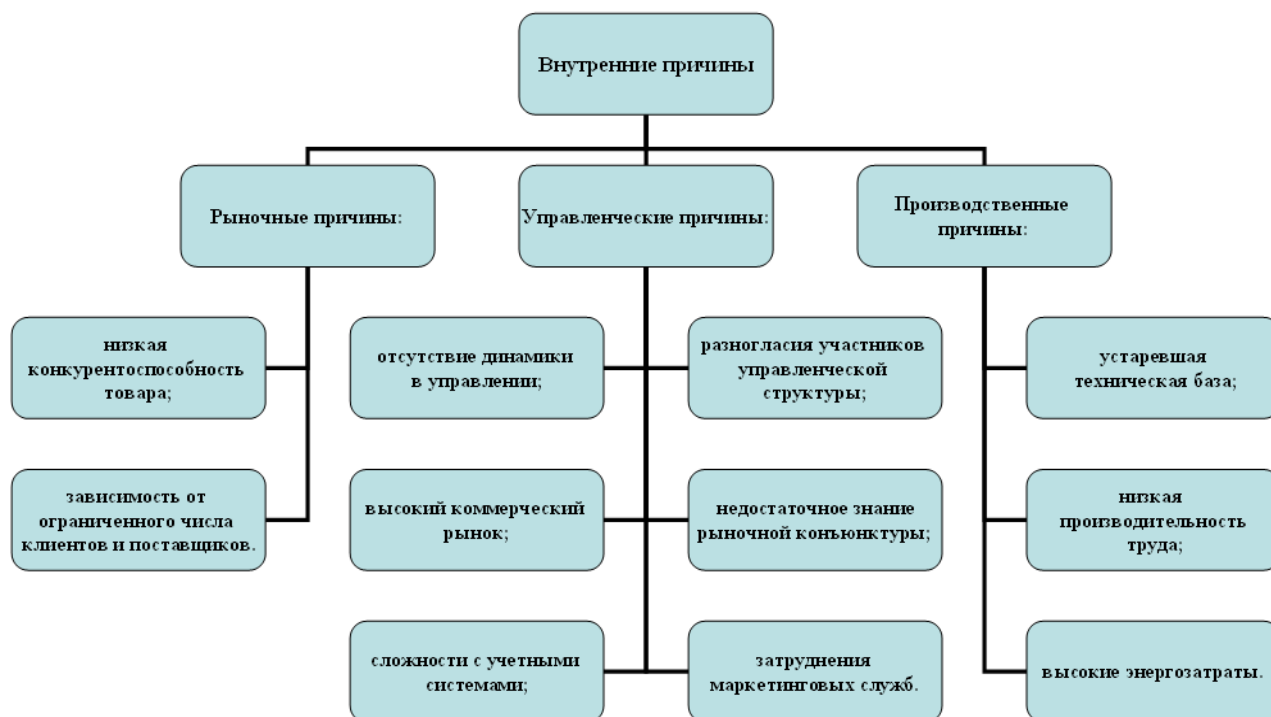
Moscow state university of railway engineering, Moscow

**Abstract.** This article answers a number of questions which are connected with management of the organizations in the conditions of crisis. Ways of identification of problems of the organization enduring crisis and strategy on which crisis management by the organization is based are considered. Measures which need to be accepted first of all are offered to rescue the organization.

**Key words:** management, crisis, organization, management of the organizations, problems of the organization, strategy of management.

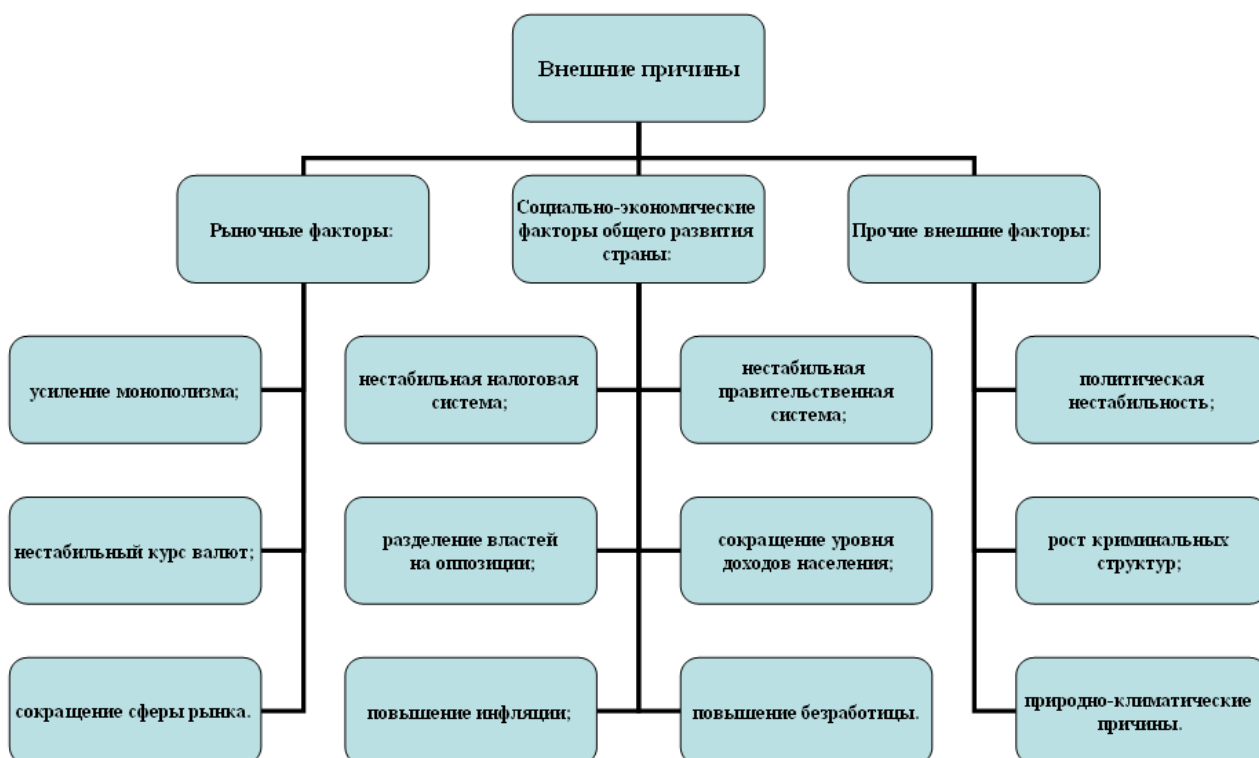
Антикризисное управление заключается в комплексе методов, форм и процедур для социально-экономического оздоровления финансово-хозяйственной деятельности предприятий, предпринимателей, отрасли, также включает создание и развитие условий, позволяющих выйти из состояния кризиса.

Кризис является крайним обострением противоречий в деятельности компании, в этот же период возникает риск угрозы для её существования. Кризисы представляют собой показатель развития отдельной организации, который может не соответствовать особенностям развития других участников рынка либо в целом отрасли. Обусловлено это сугубо индивидуальным развитием каждого предприятия, со своими средствами и возможностями, с подчинением принципам и законам циклического развития социально-экономической системы в целом. Каждое предприятие сталкивается со своими кризисными ситуациями и собственными циклами деятельности. Это зависит не только от комплекса внутренних (рис. 1), но и внешних факторов (рис. 2).



**Рис. 1. Внутренние причины возникновения кризиса на предприятии**

Внешние причины – существующая внешняя угроза, поскольку предприятие взаимодействует со многими разными субъектами. Поэтому может быть довольно усложнённый вид структуры внешних причин.



**Рис. 2. Внешние причины возникновения кризиса на предприятии**

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

При этом необходимо учитывать, что в антикризисное управление включается применение важнейших экономических дисциплин – в виде стратегического, тактического планирования, финансового анализа, менеджмента, инвестирования и пр. При этом они объединяются в общую систему, основываясь на одном критерии – возможность диагностики, нейтрализации, предупреждения и преодоления кризиса.

Антикризисное управление предприятием отражает потребности в преодолении и разрешении кризиса, с возможностью смягчить их последствия.

Функции антикризисного управления – направления деятельности, которые отражают предмет управления, определяя его результат. Формируются они за счёт ответа на вопрос – что нужно предпринять для успешного управления в преддверии, в процессе кризиса и после его завершения. Могут быть выделены 6 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.

Антикризисное управление может строиться на разных стратегиях.

В числе самых важных стоит отметить:

- Предупреждение кризиса, подготовка предприятия к его наступлению;
- Выжидание зрелости кризиса, чтобы его успешно преодолеть;
- Противодействие кризисным явлениям, с замедлением негативных процессов;
- Стабилизация ситуации за счёт резервов и дополнительных ресурсов предприятия;
- Расчёт рисков предприятия;
- Последовательный выход предприятия из кризисной ситуации;
- Предвидение и создание условий по устранению последствий возникшего кризиса.

Эффективное урегулирование кризисной ситуации не стоит считать событием, ведь оно заключается в систематическом, продолжительном и регламентированном процессе для выявления уязвимых мест предприятия, предотвращения повторения аналогичной ситуации в дальнейшем. Предполагается также планирование в случае наступления самых вероятных кризисных ситуаций, с организацией эффективного обмена данными

до наступления кризиса и после него, с проверкой и оценкой реальной ситуации, с внедрением инновации при необходимости.

Какие меры управления надо предпринять, чтобы вывести предприятие из кризисной ситуации? Предлагается следующее:

- **Идентифицировать проблемы.** Для выявления существующих проблем понадобится не более месяца.

- **Произвести поиск информации.** После выявления существующих проблем можно переходить к поиску, изучению информации. Ознакомиться с многочисленными статьями в Интернете и СМИ. Изучить опыт компаний, включая конкурентов – которые преодолели подобные проблемы или не справились с ними. Необходимо регулярно работать над расширением своих знаний в этой отрасли.

- **Поставить цели и провести анализ путей их достижения.** Для увеличения объёмов производства и продаж, нужно внедрить автоматизированные информационные системы управления бизнес-процессами – в том числе CRM, ERP, SCM-проекты.

- **Расширить свой ассортимент.** Изучить потребительские предпочтения, воспользоваться сведениями с выставок, обратиться к опыту предприятия с успешным опытом работы. Определить группы товаров в каталоге конкурентов, которые пользуются максимальным спросом у потребителей и обеспечивают высокую прибыль. Параллельно провести анализ своих возможностей для расширения ассортимента.

- **Изменить систему мотивации персонала.** На предприятии не всегда оплата труда соответствует качеству выпускаемой продукции и уровню выработки. Поэтому предлагается сформировать и внедрить систему KPI.

- **Внедрить новые технологии производств и продаж.** По данным анализа SWOT определить достаточен ли объем производства для данной рыночной ниши.

• **Реализовать принятые решения.** Автоматизировать управление предприятием.

Следует учесть и ряд особенностей антикризисного управления в отношении используемых технологий:

- Динамичность и мобильность использования ресурсов, проведение преобразований и изменений, реализация инновационных программ;
- Проведение программно-целевых подходов в технологиях разработки, реализации управленческих решений;
- Повышенный уровень чувствительности к фактору времени в управленческих процессах, к осуществлению своевременных действий по динамике ситуаций;
- Усиление внимания в отношении предварительных и последующих оценок управленческих решений, выбора альтернатив поведения и деятельности;
- Разработка и реализация управленческих решений с использованием антикризисного критерия качества.
- При механизме антикризисного управления нужно отдать предпочтение следующим приоритетам:
- Мотивирование, которое ориентировано на принятие антикризисных мер, избежание ошибок, экономию ресурсов;
- Установки на оптимизм, уверенность в социально-психологической стабильности деятельности предприятия;
- Интеграции по ценностям компетенции и профессионализма;
- Инициативность в решении проблем, поиск оптимальных вариантов развития;
- Взаимоприемлемость, корпоративность, нахождение и поддержание инноваций.

Существует также четыре группы проблем антикризисного управления.

Первая группа проблем – в том числе распознавание предкризисных ситуаций, с предотвращением кризиса. Предотвращению поддаются не все кризисы. Возможны ситуации, когда кризис всё же нужно пережить и преодолеть.

Вторая группа проблем – связана с ключевыми сферами деятельности предприятия. В первую очередь, методологические проблемы. Формулируются при их решении цель и миссия, с определением путей, методов и средств управления в кризисной ситуации. В том числе относятся к данной категории финансово-экономические проблемы.

Третья группа проблем связана с технологиями антикризисного управления. Относятся к данной группе в самом общем виде проблемы прогнозирования кризисов, также вариантов поведения социально-экономической системы в период кризиса, с поиском необходимых сведений и разработкой управленческих решений. Также важное значение отводится проблемам оценки и анализа кризисных ситуаций. Рассматриваются в данной группе и проблемы разработки инновационных стратегий, направленных на вывод организации из кризисной ситуации.

Четвертая группа проблем – к ней относятся конфликтология и селекция персонала, всегда сопровождающие кризисные ситуации, с инвестированием антикризисных мероприятий, входят сюда проблемы санации и банкротства предприятий.

При выполнении всех предложенных мер и учёта всех проблем предприятий предполагается, что удастся добиться вдвое сокращения дефицита оборотных средств благодаря оптимизации операционных процессов, проводя серьёзную работу с дебиторами, а также покрыть остаток дефицита за счёт кредитной линии.