

УДК 658

к.э.н. Антипова Л. А.,  
Исаева Т. П.  
(Дон ГТУ, г. Алчевск, ЛНР)

## УПРАВЛЕНИЕ СИСТЕМОЙ ПРЕДОТВРАЩЕНИЯ КРИЗИСА НА ПРЕДПРИЯТИИ

*За последние годы сложилась тенденция роста количества неплатежеспособных и обанкротившихся предприятий. Поэтому возникает потребность в эффективном антикризисном управлении деятельностью предприятия. В статье представлена система раннего предупреждения и реагирования на кризис. Рассмотрена организация антикризисного управления на предприятии. Предложена модель системы антикризисного менеджмента на предприятии.*

**Ключевые слова:** управление, кризис, системы раннего предупреждения и реагирования, механизм антикризисной деятельности.

**Актуальность проблемы.** Сегодня кризис на предприятиях является одним из ключевых вопросов для экономики. Нестабильность экономической среды приводит к неплатежеспособности предприятий, ведущей к кризису и банкротству, что в большинстве случаев заканчивается их ликвидацией. Ввиду этого есть необходимость в эффективном антикризисном управлении деятельностью предприятия с целью предотвращения и устранения финансовых угроз, быстрого выхода из кризисов для минимизации негативных последствий.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Экономическая наука уделяет значительное внимание вопросу антикризисного управления предприятием. Отечественные ученые, посвятившие свои труды исследованию принципов теоретических и прикладных основ антикризисного управления предприятиями: Р. Биловол, И. Епифанова, В. Гросула, Л. Лигоненко, А. Мазараки, В. Ниценко, А. Остапенко, В. Прохорова, О. Терещенко и др. Эта проблема представлена и в исследованиях многих зарубежных ученых: Э. Альтмана, Д. Рикардо, У. Бивера, С. Пирсона, У. Розенталя, Г. Истока и других.

**Цель** данного исследования — изучение процесса разработки системы антикризисного управления на промышленных предприятиях в нестабильной экономической ситуации.

**Основной материал.** Развитие адаптированной модели антикризисного управления предприятий с учетом мирового опыта диктует необходимость формирования сбалансированной системы формулирования управленческих решений, дифференцированных в зависимости от стадии кризиса: предотвращение – нивелирование – выход [2]. Противодействующие, адаптивные и наступательные рычаги и инструменты должны быть приложены к этим этапам, которые могут не только предотвратить и преодолеть кризис, но также преобразуют его в дополнительные возможности и посткризисные результаты.

Выявление симптомов и признаков кризисных явлений со временем должно стать основой антикризисного управления предприятий. Раннее предупреждение и систему реагирования на кризисные ситуации (EWRS) используют для выявления кризиса на ранних стадиях, определения его причин, реализации управленческих решений в скоординированном порядке и мер по оптимизации деятельности [3]. EWRS является конкретной информационной системой на предприятии, которая сообщает о появлении внешних и внутренних угроз и рисков, которые угрожают предприятию. Система охватывает все уровни кризисного развития определенных основных превентивных мер предотвра-

щения кризиса на его ранних стадиях. Основной задачей такой системы является реализация комплекса мер по предотвращению кризиса.

Процесс разработки системы раннего предупреждения и кризиса на предприятиях должен состоять из следующих этапов [9].

*Первый этап.* Определение объектов эндогенной и экзогенной среды, которые выбраны как зоны наблюдения.

*Второй этап.* Распознавание и различение индикаторов раннего предупреждения, которые могут способствовать возникновению проблем в производственно-организационной сфере деятельности.

*Третий этап.* Оценка оптимальных значений показателей финансового состояния предприятия (платежеспособность, ликвидность, рентабельность, деловая активность и т. п.) и безопасные интервалы для их изменения.

*Четвертый этап.* Различение и формирование каналов для сбора и редактирования информации. Формирование информационных каналов: обеспечение информационной связи между источниками информации и системой раннего реагирования, между системой и её пользователями — руководителями всех уровней [8].

*Пятый этап.* Подготовка и синтез, мониторинг результатов и создание предложений по профилактическим мероприятиям на предприятии. Система раннего предупреждения и реагирования на кризис носит циклический характер в связи с изменениями в среде предприятия и изменчивостью показателей. Циклический характер управленческого влияния поможет эффективно спрогнозировать и предотвратить чрезвычайные ситуации на предприятии [4].

С практической точки зрения система раннего выявления и преодоления кризиса является реальной через механизм его осуществления на предприятии. EWRS могут быть включены в механизм антикризисного управления как элемент управления и контроля. Для этого создается специальная группа, возглавляемая антикризисным ме-

неджером. В эту группу должны входить внутренние сотрудники предприятия, которые понимают особенности деятельности в отрасли, и/или квалифицированные специалисты, знающие методологию эффективного решения проблем в период кризиса и особенности антикризисного управления. Критерии для выбора специалиста по антикризисному управлению: практический опыт, характер образования и социально-психологический стиль управления. Ключевой задачей антикризисной группы станет обеспечение консультативной поддержки руководству предприятия.

Помимо информационной подсистемы, EWRS включает операционную, которая определяется по структурным характеристикам предприятия и особенностям его производственного процесса. Она включает в себя программно-целевое планирование развития производства (инвестиционные программы, бизнес-планы), оценку производственных мощностей, стандартизацию и сертификацию. Целью антикризисного управления является создание предпосылок преодоления кризисных явлений в операционной деятельности (производство и продажа продукции) через неукоснительное оперативное руководство, применение организационных рычагов управления, технической политики и промышленных антикризисных стратегий управления.

Мотивационная антикризисная составляющая управления направлена на рациональное функционирование предприятия с точки зрения экономии ресурсов, избежание ошибок, принятие обоснованных решений и глубокий анализ антикризисной ситуации [5].

Взаимодействие элементов EWRS приводит к синергическому эффекту, обеспечивающему прочность противостояния компании кризисным вызовам. Одна из важнейших задач совместной работы всех элементов системы разработки эффективных управленческих решений — кризисный характер. На начальном этапе разработки на таких решениях базируется ос-

новая функциональная нагрузка в подсистеме управления внешним и внутренним секторами и финансово-экономической деятельностью предприятия. При идентификации внешнего и внутреннего факторов, которые могут повлиять на возможное развитие кризисных процессов, прежде всего, необходимо руководствоваться нормами законов, регулирующих деятельность хозяйствующих субъектов. Важность изучения этих документов в контексте антикризисного управления заключается в том, что они являются необходимой правовой базой для принятия управленческих решений, которые обеспечивают эффективность механизма раннего предупреждения.

Диагностика финансового состояния предприятия осуществляется в ходе оперативного контроля и внутреннего аудита. По их результатам среди параметров формируется «кризисное поле» финансового состояния, то есть создаётся группа объектов наблюдения, с отрицательным значением которого функционирование предприятия имеет высокую склонность к кризису [7]. Система «индикаторы кризисного развития» формируется в контексте каждого параметра о финансовом состоянии предприятия. В совокупность показателей «кризисного поля» могут входить как общепринятые финансовые показатели, так и специально рассчитанные коэффициенты результатов того или иного вида деятельности, отрасли и т. д. К полученным значениям «показателей кризисного развития» нужно выбрать оптимальный период времени, в течение которого проводится сравнительный анализ фактических и плановых значений показателей. Тогда степень отклонения и факторы, которые вызывают их, определяются по каждому параметру «кризисного поля», а также возможные последствия этих отклонений для оценки результатов деятельности предприятия. Финансовая устойчивость предприятия определяется на основе оценки и соответствующего принятого решения по его совершенствованию.

На практике нельзя выделить единый подход к предотвращению кризиса. Каждое предприятие уникально и имеет разный потенциал противодействия кризисным явлениям и различные адаптационные возможности для реализации существующих антикризисных моделей [10]. При выборе модели антикризисного управления для предприятий необходимо учитывать такие особенности, как специфические факторы, высокая зависимость от меняющихся рыночных условий, сложность задач материально-технического обеспечения производственных потребностей, ограниченность финансовых ресурсов и отсутствие квалифицированных управленцев и администраторов. Учитывая многообразие факторов, только профессиональное и эффективное антикризисное управление может их учитывать и оценивать. Его основной задачей является организация и структурирование информации в соответствии с конкретной комплексной моделью, включающей типовые меры и ограничения. Факторы, действующие во внешней системе модели, нарушают способность предприятия фокусироваться на стратегическом управлении в период кризиса. Только в случае их устранения предприятие может перейти к стратегическому управлению ситуацией. Во внутренней системе модели различают три процесса: идентификацию, противодействие и реструктуризацию [6]. Идентификация предполагает формирование целей и анализ окружающей среды, по сути, идентификацию кризиса. Процесс противодействия включает в себя разработку антикризисной стратегии управления и ее оценку в условиях кризиса организации. Наконец, реструктуризация проводится, когда объект выходит из кризиса и включает в себя реализацию стратегии и стратегический контроль. Модель системного антикризисного управления наглядно демонстрирует, что нивелирование внешних факторов и управление внутренними процессами делают кризисную ситуацию контролируемой.

Системное антикризисное управление предприятиями направлено на все без исключения бизнес-процессы. Такое управление осуществляется как непосредственно «во время кризиса», так и заранее (превентивно). Подсистемы и элементы внутренней среды организации, в свою очередь, также системны, взаимодействуют друг с другом, а их эффективная организационная координация позволяет предприятиям своевременно предупреждать и преодолевать кризис. Для обоснования содержания антикризисной системы управления предприятию необходимо детально проанализировать ее компоненты с учетом основных производственных функций (бизнес-процессов) предприятия. Антикризисное управление в финансовой сфере предполагает обеспечение платежеспособности на основе контроля и управления денежными потоками и повышение устойчивости предприятия.

Эти меры призваны улучшить условия для осуществления хозяйственной деятельности, обеспечить восстановление платежеспособности и стабильности, нормализовать баланс предприятия через его восстановление. Антикризисный маркетинг является одним из наиболее эффективных звеньев в системе антикризисного управления на этапе реструктуризации, что предполагает эффективное управление и усовершенствование ценовой и ассортиментной политики, продаж, логистики, бизнес-планирования и др. Важно осуществлять мониторинг окружающей среды с целью поиска новых сфер деятельности, а также выявления тенденций и рыночных сдвигов и угроз конкурентоспособности [1].

Антикризисное управление персоналом направлено на изучение поведения персонала предприятия в сложной кризисной ситуации и повышение эффективности его работы. При этом применяются специаль-

ные методы регулирования трудовых отношений. Руководству предприятия необходимо тщательно принимать меры по сокращению персонала и оценивать профессиональную специфику работников в условиях кризиса. Особое внимание необходимо уделять анализу социально-психологического состояния и морально-нравственных факторов в коллективе, демократическому управлению, устранению психологического стресса, а также обращать внимание на потребности персонала. Правильно организованная антикризисная инвестиционная политика и разработка инвестиционных стратегий и проектов могут привести предприятие к устойчивому развитию. Крайне важно правильно определить инвестиционные приоритеты и привлечь перспективные источники финансирования. Антикризисное организационное управление предприятием базируется на оптимальной модели его организации с учетом отраслевой специфики, формирования адекватной организационной структуры и системы управления, что является условием выхода предприятия из кризиса. Обновленная организационная структура предприятия может влиять на новую политику управления и развития и учитывать растущую нестабильность внешней среды.

**Выводы.** Таким образом, в настоящее время в условиях неопределенности и высокой вероятности возникновения кризисных явлений антикризисное управление предприятием требует конструктивного управления на основе стратегических подходов и превентивных мер. Обоснованные системы и механизм антикризисного управления определяют поле деятельности, которое должно быть заполнено как информативно, так и с указанием конкретных методов избегания, разравнивания и преодоления кризиса.

### Библиографический список

1. Бондарь-Подгурская, О. В. *Инновационная активность промышленности в условиях глобального кризиса* [Текст] / О. В. Бондарь-Подгурская // *Технологический аудит и резервы производства*. — Харьков, 2013. — № 2/2 (10). — С. 18–22.

---

**ЕКОНОМІКА ПРІДПРИЯТІЙ**


---

2. Борох, Ю. О. Составные антикризисного управления предприятием [Текст] / Ю. О. Борох // Экономика развития. — Харьков : ХНЭУ, 2012. — № 4 (64). — С. 74–78.

3. Система антикризисного управления и методологические подходы к ее формированию [Текст] : журнал // Житомирский Государственный Технологический Университет. Серия : Экономика. — 2012. — № 1.

4. Коваленко, О. В. Некоторые вопросы современного антикризисного управления на промышленных предприятиях [Текст] / О. В. Коваленко // Менеджмент. — 2013. — № 4. — С. 41–46.

5. Лигоненко, Л. О. Антикризисное управление предприятием в условиях экономики знаний и интеллектуализации менеджмента [Текст] / Л. О. Лигоненко // Экономический форум. — 2016. — № 1. — С. 161–170.

6. Мазараки, А. А. Обзор проактивной и реактивной деятельности в корпоративном кризисном управлении [Текст] / А. А. Мазараки // Экономическая летопись – XXI век. — 2015. — № 3/4 (1). — С. 42–45.

7. Маховка, В. М. Методология формирования системы антикризисного управления предприятием [Текст] / В. М. Маховка // Инновационная экономика. — 2013. — № 1 (39). — С. 102–105.

8. Прохорова, В. В. Инновационные преобразования как структурный элемент антикризисного управления предприятием [Текст] / В. В. Прохорова, В. И. Ярмолюк // Экономика и управление. — 2013. — № 2. — С. 28–33.

9. Рубан, В. М. Типы и формы стратегий антикризисного управления. Тактика антикризисного управления [Текст] / В. М. Рубан // Научный Вестник Херсонского государственного университета. Серия : Экономические науки. — 2014. — Вып. 7 (2). — С. 68–71.

10. Собкевич, О. В. Направления антикризисной политики для инновационной модернизации промышленности и обеспечения экономической безопасности Украины [Текст] / О. В. Собкевич // Экономическая летопись – XXI. — 2015. — № 5/6. — С. 28–32.

© Антипова Л. А.

© Исаева Т. П.

**Рекомендована к печати д.э.н., проф., зав. каф. ЭП ЛНУ им. В. Даля Максимовым В. В., д.э.н., проф., зав. каф. ЭиУ ДонГТУ Коваленко Н. В.**

Статья поступила в редакцию 10.10.19.

**к.е.н. Антипова Л. О., Исаева Т. П.** (ДонГТУ, м. Алчевськ, ЛНР, [lilya.antipova1980@gmail.com](mailto:lilya.antipova1980@gmail.com))

#### **УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ЗАПОБІГАННЯ КРИЗИ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

У статті представлено систему раннього попередження і реагування на кризу. Розглянуто організацію антикризового управління на підприємстві. Запропоновано модель системи антикризового менеджменту на підприємстві.

**Ключові слова:** управління, криза, системи раннього попередження та реагування, механізм антикризової діяльності.

**Ph.D. in Economics Antipova L. A., graduate student Isaeva T. P.** (DonSTU, Alchevsk, LPR, [lilya.antipova1980@gmail.com](mailto:lilya.antipova1980@gmail.com))

#### **CRISIS PREVENTION SYSTEM MANAGEMENT AT AN ENTERPRISE**

The paper presents an early warning and crisis response system. The development of crisis management at the enterprise is considered. A model of the crisis management system at the enterprise is proposed.

**Key words:** management, crisis, early warning and response systems, anti-crisis activity mechanism.