

УЮМДУН КААТЧЫЛЫККА КАРШЫ БАШКАРУУСУН ЖАКШЫРТУУ

Ж.Баласагын атындагы Кыргыз улуттук университети

Бул макалада уюмунун каатчылыкка каршы башкаруу мааниси жана ролу талкууланат. Каатчылыкка каршы башкаруу кризис же ага каршы күрөшүү үчүн пайда алдын алуу же жагдайлар багытталган ишкана иш-чаралардын жыйындысы.

Негизги сөздөр: кризистин башкарылуусу, уюмдук кризис, натыйжалуулук, стратегия, болжолдоо негиздери, заманбап ишкана.

**Кыргызский национальный университетим. Ж.Баласагына
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ**

В данной статье рассматривается значение и роль антикризисного управления в организации. Антикризисное управление представляет собой совокупность действий предприятия, направленных либо на предотвращение ситуаций, приводящих к возникновению кризиса, либо на борьбу с ним.

Ключевые слова: антикризисное управление; кризис организации; эффективность; стратегия; принципы прогнозирования; современное предпринимательство.

**IMPROVEMENT OF ANTI - CRISIS MANAGEMENT IN THE ORGANIZATION
KYRGYZ NATIONAL UNIVERSITY OF NAMED J.BALASAGYN****Adylbek k.A.**

In this article, the importance and role of anti-crisis management in the organization is considered. Anti-crisis management is a set of actions of an enterprise aimed either at preventing situations that lead to the emergence of a crisis or in combating it.

Keywords: crisis management; organization crisis; efficiency; strategy; principles of forecasting; modern entrepreneurship.

Происходящие глобальные изменения усиливают неопределенность деловой среды предприятия. Любой хозяйствующий субъект может оказаться в условиях кризисной ситуации, даже прежний лидер отрасли. Исследованием проблем управления организацией в условиях существующего или возможного кризисного состояния занимается особая область теории менеджмента – антикризисное управление организацией. Под последним понимается: совокупность методов, приемов, позволяющих распознавать кризисы, осуществлять их профилактику, преодолевать их негативные последствия, сглаживать течение кризиса [1].

Термин «кризис» прочно вошел в жизнь современного предпринимательства. Сегодня он рассматривается как основная угроза экономической безопасности субъектов бизнеса КР. С кризисными ситуациями сталкивается любая коммерческая организация. Под кризисом принято понимать незапланированный, нежелательный, ограниченный во времени переломный момент в последовательности процессов, событий и действий, который в состоянии существенно помешать или даже сделать невозможным функционирование организации.

При всем многообразии подходов к антикризисному управлению, нам представляется продуктивной та концепция корпоративного кризиса, которая предусматривает понимание организации как динамической самоорганизующейся системы. Главным источником кризиса считается нарушение равновесия в динамике внутренней и внешней среды, что предполагает осуществлять антикризисное управление не только в фазе кризиса, но и на всех фазах жизненного цикла.

В соответствии с указанным подходом механизмы антикризисного управления включаются в случае критического уровня несоответствия. При этом при принятии управленческих решений учитывается фаза жизненного цикла организации. А.Т. Зуб выделяет из числа антикризисных стратегий:

- стратегии восстановления;
- стратегии поворота;
- стратегии выхода[2].

А.Т. Зуб среди сигналов кризиса отмечает широкий круг индикаторов: недовольство работников; неудовлетворительные финансовые результаты; жалобы клиентов; возрастной состав руководства; проигнорированные сигналы со стороны юристов и консультантов; загрязнение окружающей среды; сокращение расходов на научно-исследовательские разработки; отсутствие обучения персонала; отсутствие бизнес-планирования; отсутствие антикризисного планирования [3].

Все данные аспекты могут и должны быть предметом исследования при прогнозировании кризисных ситуаций в организации. Набор методов исследования всегда находится в зависимости от конкретной ситуации, специфики и наличия ресурсов. При этом в методологии любого вида исследований важнейшее место занимают его общие принципы.

А.А. Беляев и Э.М. Коротков приводят перечень принципов исследовательской деятельности, распространяемых ими на прогнозирование кризисов в организации:

- принцип целостности (выделение объекта исследования как целостного формирования в рамках внешней среды);
- принцип совместимости целого (выделение системообразующего элемента в организации);
- принцип функционально-структурного строения целого (анализ функционального строения и определение разрушительных дисфункций в системе);
- принцип развития (учет стадии и динамики эволюции объекта);
- принцип полуфункциональности (выявление принципиальных несовместимостей в рамках звеньев и функционального устройства системы);
- принцип итеративности (характеризует прогнозирование как итерационный процесс, требующий применения различных методов и оценки промежуточных результатов);
- принцип вероятностных оценок (необходимость вероятностной оценки большинства исходных и конечных данных, возможность выявления причинно-следственной связи внутри предмета прогнозирования).

Представленные принципы находятся во взаимозависимости, и их комплексное применение обеспечивает методологическую целостность процессов прогнозирования кризисных ситуаций. С учетом рассмотренной ранее специфики превентивного антикризисного управления организацией, а также выявленного смещения акцента при рассмотрении возможностей прогнозирования к прогнозу неплатежеспособности, представляется возможным дополнить представленный перечень принципов [4].

Пошаговая разработка антикризисной стратегии

Шаг 1. Проведение финансового анализа и составление финансового прогноза.

Для проведения финансового анализа используются следующие типовые приемы и методы исследования:

- горизонтальный и вертикальный анализ финансовых отчетов;
- метод финансовых коэффициентов: ликвидности и платежеспособности, финансовой устойчивости, деловой активности, прибыли и рентабельности;
- трендовый, факторный, сравнительный методы;
- различные методики прогнозирования вероятности банкротства.

Шаг 2. Выявление степени отклонения показателей от запланированного уровня и срочного включения: в случае необходимости, антикризисных механизмов, включая антикризисную диагностику. В начале проведения диагностики формируется система сигнальных показателей. В каждой организации она может быть разной по объему, но обязательно включать показатели, характеризующие динамику продаж, прибыли и основные коэффициенты, характеризующие финансовое состояние. При отборе показателей необходимо руководствоваться следующими принципами:

- необходимость и достаточность (необходимо анализировать только те показатели, которые характеризуют изменения, произошедшие в ключевых зонах бизнеса, или факторы внешней среды, вызвавшие эти изменения);
- всесторонний взгляд на ситуацию (сигнальные показатели должны не только информировать о намечающихся тенденциях, но и дополнять друг друга в процессе анализа);
- набор сигнальных показателей должен формироваться с участием руководства;
- скорость имеет ключевое значение.

Периодичность проведения антикризисного мониторинга по отдельным показателям может быть ежедневная, по другим - еженедельная. В зависимости от степени отклонений сигнальных показателей от запланированного уровня различают три состояния предприятия:

- стабильное (показатели на уровне запланированных);
- условно стабильное (начинают снижаться объемы деятельности и рентабельность, ухудшаются и другие показатели, но на этом этапе еще обеспечена безубыточная работа и сохраняется платежеспособность);
- нестабильное (организация начинает приносить убытки, растет задолженность, замедляется оборачиваемость запасов, снижается интенсивность использования своих ресурсов, ухудшается структура баланса, наблюдается недостаток собственных оборотных средств).

В случае установления кризисного состояния включаются механизмы поиска эффективных форм внешней санации.

Шаг 3. Проведение анализа перемен во внешней среде и степени их влияния на возникновение кризисных явлений. Анализ должен охватывать следующие области:

- рынок и потребители;
- отрасль и конкуренция;
- технология;
- поставщики;
- демографические и экономические изменения;
- изменения в политике, законах и требованиях к охране окружающей среды;
- персонал и навыки.

В результате анализа перемен разрабатывается прогноз развития отрасли.

Шаг 4. Формулирование концепции развития организации, необходимой для того, чтобы она стала лидером отрасли. Для этого следует проанализировать рынки организации и выявить потребительские предпочтения, ее конкурентные преимущества, определить стержневые компетенции.

Шаг 5. Принятие адекватных решений о модели антикризисного менеджмента в зависимости от имеющихся активов и возможностей, степени несоответствия внешней и внутренней среды и жизненного цикла развития организации.

Шаг 6. Формулирование стратегических и тактических целей развития организации, критериев достижения и доведение их до каждого работника.

В условиях кризиса человеческий фактор играет главную роль в антикризисном управлении.

Шаг 7. Выбор альтернатив стратегии использования внутренних ресурсов с применением факторной модели Дюпона и др. инструментария планирования:

подтверждение действующей стратегии;

пересмотр отдельных количественных показателей действующей стратегии и приоритетных направлений развития;

Шаг 8. Разработка программы консолидации. На этой фазе выхода из кризиса руководство сосредотачивает внимание на внутренних задачах. Проводится фундаментальный анализ всех областей деятельности, при необходимости собственником проводится замена руководителя организации.

Шаг 9. Проведение мероприятий, направленных на экономию текущих затрат, инвестиционных ресурсов, рационализацию активов, с указанием объема, источников финансирования, ожидаемого экономического эффекта, сроков реализации антикризисных мероприятий и лиц, ответственных за их реализацию.

Шаг 10. Мониторинг выполнения стратегических программ, бизнес-планов и оценка их результативности.

Данный пошаговый подход в антикризисном управлении сможет справиться с изменениями во внешней среде, с кризисными ситуациями в стране, организации.

В крайней форме своего проявления кризис не возникает неожиданно, а является результатом развития определенных процессов, инициированных как внешней рыночной средой, так и самим субъектом предпринимательства. В этом плане с позиции антикризисного управления центральным представляется определение кризиса в широком смысле как перманентного процесса развития конфликта организации с внешней средой, обусловленного столкновением их противоречивых интересов.

Представляется, что для каждой стадии кризиса свойственна своя направленность и специфика реализации антикризисных процедур. На ранних этапах (потенциальный и скрытый кризисы) речь идет о недопущении конфликта, на стадии острого преодолимого кризиса - о разрешении конфликта через удовлетворение взаимных интересов сторон. На стадии острого непреодолимого кризиса разрешение конфликта обеспечивается посредством подавления интересов предприятия, не обеспечившего удовлетворение претензий кредиторов.

Таким образом, стабильная работа современного субъекта предпринимательства в значительной степени обеспечивается за счет своевременной реализации антикризисных процедур, применяемых для предотвращения и (или) разрешения конфликтов с внешней средой. Данный конфликт носит перманентный характер и проходит в своем развитии стадии потенциального, скрытого, острого преодолимого и непреодолимого кризиса. Для каждой стадии кризиса свойственна своя парадигма антикризисного управления.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Авдошина З.А. «Антикризисное управление: сущность, диагностика, методики.» Набережные Челны: ТИСБИ-2006г-113стр.
2. ЗУБ А.Т. « Антикризисное управление»: учебник, пособие для студентов вузов.-Москва: Аспект ПРИСС-2006г-432стр.
3. Антикризисное управление: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» / А.А. Беляев, Э.М. Коротков. - 2-е изд., пере- раб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2009. - 311 с.
4. Кислухина И. Проблемы формирования концептуальных и методологических основ антикризисного управления // Проблемы теории и практики управления. - 2006. - №6. - С. 36-40.