

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ РОСТ: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ / ECONOMIC GROWTH: PROBLEMS AND PROSPECTS

Оригинальные статьи / Original articles

DOI 10.24182/2073-6258-2024-23-1-11-17



Антикризисная стратегия как основа антикризисного управления

И. С. Костин

аспирант

bloodydoom93@mail.ru

Университет Синергия,

Москва, Россия

Аннотация: В статье рассматривается актуальная тема: антикризисная стратегия как важнейшая составляющая основы антикризисного управления компанией. В рамках данной статьи мы раскрываем сущность, роль антикризисной стратегии организации, а также проблемы, которые могут возникнуть в процессе антикризисного управления предприятием. В качестве основных проблем выделены практические, функциональные и методические проблемы. В ходе исследования особый акцент делается на новые, современные подходы и этапы разработки антикризисной стратегии управления: мониторинг тревожных сигналов, профилактические мероприятия, идентификация параметров кризиса, исследование причин вызвавших его, оценка реальных возможностей выхода организации из кризиса, выбор методов стабилизации, разработка мероприятий в рамках антикризисной стратегии и контроль их реализации, нейтрализация последствий кризиса. Уделяется внимание комплексному анализу внешней и внутренней среды. Освещается вопрос о качестве методов оценки, акцентировано внимание, что используются методики SWOT- и PEST-анализа, финансовый анализ и оценка конкурентов, а также приведены шаги, которые необходимо делать организациям для сохранения и оздоровления своего бизнеса. В качестве основных методов преодоления кризиса выделены: восстановительные, кадровые, финансовые, маркетинговые, производственные, методы активного приспособления и управленческие.

Ключевые слова: антикризисное управление, антикризисная стратегия, разработка антикризисной стратегии, жизнеспособность бизнеса, финансовое состояние организации, кризис управления.

Для цитирования: Костин И.С. Антикризисная стратегия как основа антикризисного управления. Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2024. Т. 23. № 1. С. 11–17. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2024-23-1-11-17>.

Anti-crisis strategy as the basis of anti-crisis management

I. S. Kostin

Postgraduate student

Synergy University,

Moscow, Russia

bloodydoom93@mail.ru

Abstract: The article discusses the current topic: anti-crisis strategy as the most important component of the basis of anti-crisis management of the company. Within the framework of article, we reveal the essence, the anti-crisis strategy of the organization, as well as the problems that may arise in the process. Practical, functional and methodological problems are highlighted as the main problems. In the course special emphasis is placed on new, modern approaches and stages of developing an anti-crisis strategy: monitoring of alarm signals, preventive measures, identification of crisis parameters, investigation of the causes that caused it, assessment of the real possibilities of an organization's exit from the crisis, choice of stabilization methods, development of measures within the anti-crisis strategy and control of their implementation, neutralization of the consequences of the crisis. Attention is paid to the complex analysis of the external and internal environment. It is said that SWOT and PEST analysis methods, methods of financial analysis of an organization and its competitors are used as evaluation methods, and the steps that organizations need to take to preserve

and improve their business are also considered. As the main methods of overcoming the crisis are identified: rehabilitation, personnel, financial, marketing, production, methods of active adaptation and management.

Keywords: anti-crisis management, anti-crisis strategy, anti-crisis strategy development, business viability, financial condition of the organization, management crisis.

For citation: Kostin I.S. Anti-crisis strategy as the basis of anti-crisis management. Scientific notes of the Russian academy of entrepreneurship. 2024. T. 23. № 1. P. 11–17. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2024-23-1-11-17>.

В современном мире наблюдается тенденция к рыночным преобразованиям, которые охватывают не только нашу страну, но и остальное мировое экономическое пространство, что, в свою очередь, сопровождается переделом рынка, уходом одних компаний и появлением новых лидеров практически во всех сферах бизнеса. В связи с переделом рынка многие компании испытывают кризис как финансовых, так и внешних связей. Правительство Российской Федерации предпринимает меры поддержки отечественных производителей, но здесь необходимо приложить усилия и руководителям организаций и предприятий. Разработка путей выхода из кризиса становится одной из главных задач руководителей отечественных компаний.

По словам Е.В. Андриановой, «в период неопределенности на рынке, компании необходимо предусмотреть ряд превентивных мер по предупреждению кризиса или его смягчению»¹. Опираясь на данное определение, отметим, что антикризисный менеджмент приобретает все большую актуальность.

По нашему мнению, эффективным инструментом антикризисного менеджмента может служить разработка и реализация стратегии антикризисного управления. Аналогичная точка зрения отражена в статье Н.С. Карватской с соавторами «Антикризисное управление: значение, этапы, процессы внедрения», где сказано, что «антикризисное управление — это не только формирование эффективной стратегии выхода из кризиса и развития организации, но и комплексное внедрение предлагаемых мер, их частая корректировка в зависимости от изменения во внешней и внутренней среде»².

Актуальность исследования темы разработки антикризисной стратегии обусловлена тем, что она является важнейшей составляющей основой антикризисного управления компанией. Использование мероприятий по предупреждению или преодолению негативных последствий кризисных ситуаций в рамках антикризисной стратегии управления позволяет исправить экономическое и финансовое положение и избежать банкротства.

В научной литературе вопросы антикризисного управления стали рассматривать совсем недавно. В нашей стране до рыночных преобразований понятие антикризисного управления относили только к зарубежным компаниям, а методики разработки антикризисных стратегий, адаптированные для отечественных организаций, стали предлагать не так давно³.

Цель настоящего исследования — анализ и обобщение теоретических основ и методических аспектов разработки и реализации антикризисной стратегии в управлении организацией.

В качестве задач определены следующие:

- рассмотрение сущности и роли антикризисной стратегии в управлении компанией;
- определение проблем, возникающих в процессе антикризисного управления организацией;
- исследование современных подходов к разработке антикризисной стратегии;
- рассмотрение методик комплексного анализа внешней и внутренней среды, финансового состояния организации и ее конкурентов;

¹ Андрианова Е.В. Формирование систем стратегий антикризисного управления компанией в условиях неопределенности рыночной конъюнктуры / Е.В. Андрианова, П.А. Корзун. Текст: непосредственный. Молодой ученый. 2019. № 50 (288). С. 159–161. — URL: <https://moluch.ru/archive/288/65325/> (дата обращения: 12.02.2023).

² Карватская Н.С. Тюрина Н.М. Назарчук Т.В. Антикризисное управление: значение, этапы, процессы внедрения. Статья на сайте Киберленка. Журнал Бизнес Информ, 2018. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/the-anti-crisis-management-meaning-stages-implementation-processes> (дата обращения: 12.02.2023).

³ Перфильева Е.Г. Стратегия антикризисного управления организацией: Теоретико-методический аспект. Автореферат. диссертации ... кандидата экономических наук: 08.00.05. Москва, 2020. 147 с. — URL: <http://www.dslib.net/ekonomika-hoziajstva/strategija-antikrizisnogo-upravlenija-orgaanizacij-teoretiko-metodicheskij-aspekt.html> (дата обращения: 10.02.2023).

- определение шагов, которые должны предпринимать компании для сохранения жизнеспособности своего бизнеса.

Методология исследования основана на теоретическом анализе статей и научных работ специалистов в области антикризисного управления, в исследовании применялись такие методы как: дедукция, индукция, сбор информации, группировка, сравнение.

Авторы по-разному определяют значение и роль антикризисного управления и антикризисной стратегии в деятельности предприятия.

Если опираться на определение, приведенное в «Словаре терминов антикризисного управления», что «антикризисное управление — это использование антикризисных мер на микроуровне, относительно конкретных организаций»⁴, то можно сказать, что антикризисная стратегия — это план реализации данных процедур.

По мнению Э.М. Короткова, «антикризисная стратегия — это стратегия, направленная на оптимизацию поведения организации в условиях экономического спада, динамичного снижения финансовых показателей и угрозы банкротства. Стратегия включает комплекс процедур в сфере планирования хозяйственной деятельности, финансов, управления персоналом, маркетинга, юридических и других сфер деятельности организации, для оздоровления предприятия». Таким образом, автор раскрывает понятие и сущность антикризисной стратегии, как комплекс процедур для вывода компании из кризиса.

Э.М. Коротков определяет значение антикризисной стратегии для организации в том, что «антикризисная стратегия помогает установить мероприятия, позволяющие организации противостоять изменениям внешней среды, а также выявить с помощью каких предупреждающих мероприятий возможно сохранить устойчивость предприятия и достичь поставленных целей»⁵.

Б.Е. Бродский и Е.П. Жаровская освещают антикризисное управление как стратегическую программу мероприятий, которая включает «мероприятия, нацеленные на улучшение ситуации в длительном периоде, на нейтрализацию причин кризиса. Цель — поиск мероприятий по выходу компании из кризиса»⁶.

То есть, можно сказать, что антикризисная стратегия играет основную роль в антикризисном управлении, определяя мероприятия по воздействию на внешние и внутренние факторы кризиса, и разрешения проблем, вызвавших кризис в организации.

Нами выделены основные проблемы, возникающие в ситуации антикризисного управления:

1. Своевременное выявление кризисного положения организации. Если своевременно определить предкризисные явления, то можно подготовить мероприятия по профилактике кризиса, разработать механизмы предупреждения.

2. Решение функциональных задач на предприятии. Зачастую кризис может быть связан с проблемами производственного, кадрового, закупочно-сбытового, финансового, инновационного или инвестиционного характера, которые предстоит решать в процессе антикризисного управления.

3. Выбор эффективных средств и методов выхода из кризиса. В настоящее время существует множество методов и современных инструментов, имеющих научную основу для решения вопросов антикризисного управления. Но, для каждой организации необходимо подобрать свой наиболее подходящий набор мероприятий, и от правильности выбранных методов зависит эффективность антикризисного управления.

⁴ Словарь терминов антикризисного управления. — URL: <http://econoamics.niv.ru/doc/dictionarya/crisis-managemaent/index.htm> (дата обращения: 18.02.2023).

⁵ Коротков Э.М. Антикризисное управление: учебник для бакалавров / Э.М. Коротков. — М.: Издательство Юрайт, 2019. 406 с. Серия: Бакалавр. Углубленный курс. — URL: <http://elibrary.naakkkim.edu.ua/bitstream/haandle/> (дата обращения: 18.02.2023).

⁶ Бродский Б.Е. Антикризисное управление: Учебник. — 4-е изд. / Б.Е. Бродский, Е.П. Жаровская. — М.: Омега-Л, 2004. 336 с.

Соответственно, решению данных проблем способствует разработка антикризисной стратегии управления.

Так, например, автор курса Skillbox, разработчик цифровых продуктов для развития бизнеса (МТС, X5, «Эльдорадо», «Русал») П. Орлов выдвигает версию, что «антикризисное управление — это проект»⁷. Автор выделяет следующие этапы реализации проектов:

- этап подготовки;
- этап реализации проекта;
- этап контроля и оценки результатов;
- этап принятия решений по корректировке стратегии.

При разработке антикризисной стратегии необходимо опираться на эти же этапы, но их можно детализировать.

1. Мониторинг проблемных сфер деятельности.
2. Разработка и применение профилактических мероприятий.
3. Идентификация факторов кризиса.
4. Выявление причин кризисной ситуации.
5. Оценка возможностей — как организация сможет выйти из кризиса.
6. Выбор методов выхода из кризиса.
7. Разработка и реализация антикризисной стратегии.
8. Контроль реализации антикризисной стратегии.
9. Устранение негативных последствий кризиса.

Таким образом, специалист, много лет работающий в антикризисном управлении, на первое место ставит аналитические процедуры и профилактические антикризисные мероприятия, а затем уже занимается разработкой и реализацией антикризисной стратегии.

А, по словам Н. Большакова, аналитические процедуры в антикризисном управлении это — «выбор стратегий антикризисного управления, выбор которых зависит от сферы деятельности компании, ее финансового положения и целей»⁸.

Н. Большаков рассматривает три вида антикризисных стратегий.

1. Арбитражная стратегия. Если кризис вызван превышением пассивов над активами, прибыль снижается. Для выхода из кризиса компании приходится прибегнуть к процедуре банкротства и списания долгов. При этом бизнес можно начать с нуля.

2. Упреждающая стратегия. Акцент делается на проведение мероприятий по предупреждению кризиса, что сопровождается предварительной оценкой рисков и выявлением способов недопущения развития кризиса, или минимизации рисков.

3. Экстренная стратегия. В ситуации, когда кризис уже развился и времени на его устранение мало. Стратегия направлена на обеспечение ликвидности и платежеспособности организации, и выход на докризисные показатели.

Н. Большаков выделяет следующие этапы выхода из кризиса организации:

1. Определение кризисной ситуации — выявление проблемных зон и причин их появления.

2. Работа с персоналом — оценка персонала, выявление слабых сотрудников и их увольнение, работа с коллективом, повышение квалификации сотрудников и т.д.

3. Снижение затрат — разработка мероприятий по сокращению затрат, при этом поддержании качества продукции на должном уровне.

4. Стимулирование продаж — использование инструментов стимулирования продаж, таких как: бонусы, программы лояльности, акции, распродажи и т.д.

⁷ Орлов П. Антикризисное управление компанией: что это такое, как работает, когда пора начинать. Антикризисное управление: подробный разбор. Skillbox Mediaa. — URL: <https://skillbox.ru/media/management/aantikrizisnoe-upravlenie-kompaniy-cto-eto-takoe-kak-raabotaet-i-kogda-pora-nachinat/#stk-5> (дата обращения: 18.02.2023).

⁸ Большаков Н.А. Антикризисное управление: виды, методы, принципы и стратегии, как вывести организацию из кризиса. Calltouch. Блог. — URL: <https://www.calltouce.ru/blog/chto-takoe-antikrizisnoe-upravlenie-kak-rabotaet-i-iz-chego-sostoit> (дата обращения: 10.02.2023).

5. Оптимизация денежных потоков — сверка баланса, работа с дебиторской задолженностью, увеличение объемов продаж и т.д.

6. Реструктуризация кредиторской задолженности — банки могут предложить более лояльные условия по кредитам, например с меньшей процентной ставкой.

7. Реорганизация структуры компании — рассмотреть изменения в организационной структуре, что может привести к сокращению персонала, делегированию полномочий и уменьшению затрат на персонал.

8. Создание оптимальной отчетности — выровнять соотношение активов и пассивов, оценить конкурентное положение на рынке.

9. Определение стратегии развития компании — разработанная антикризисная стратегия должна быть гибкой, при необходимости меняться под действием различных внешних и внутренних факторов.

10. Диагностика кризисных ситуаций — регулярный мониторинг и составление отчетности позволят вовремя выявить предпосылки кризиса.

11. Услуги антикризисного управляющего — специалист по антикризисному управлению более грамотно и эффективно проведет работу по выводу организации из кризиса.

12. Применение антикризисных механизмов — позволит остановить развитие кризиса, и направить все силы на его преодоление.

Современные экономисты рассматривают разные подходы к разработке антикризисной стратегии управления, но все они практически идентичны, так как процессу их разработки предшествует детальный анализ внешнего и внутреннего окружения.

В качестве методик наиболее популярными в настоящее время являются PEST и SWOT-анализ.

PEST-анализ чаще проводят для оценки внешней среды, влияния политических, рыночных, отраслевых и других факторов на деятельность организации.

SWOT-анализ проводится для определения места организации на рынке, выявления ее сильных и слабых сторон.

Данные виды анализа проводятся как по отдельности, так и в дополнение друг к другу. Но в условиях кризиса необходимо учитывать все факторы, поэтому целесообразно использовать оба метода.

Таким образом, данные методики анализа необходимо применять при проведении оценки и в процессе разработки антикризисной стратегии.

Дополнительно для оценки кризисной ситуации в организации необходимо провести анализ финансового состояния в динамике за несколько отчетных периодов. На данном этапе оцениваются основные финансовые показатели организации и ее финансовое состояние по отношению к конкурентам.

Для преодоления кризисной ситуации применяются различные методы, которые можно разделить на семь основных групп:

1. Восстановительные методы — применяются при условии, что организация сама находит и устраняет проблемные моменты в хозяйственной деятельности.

2. Кадровые методы — решение проблем сопровождается кадровыми перестановками, когда наиболее квалифицированных сотрудников делегируют на решение проблем, а слабых — увольняют.

3. Финансовые методы — анализируют, вводят новые формы отчетности, снижают затраты, определяют пути увеличения прибыли.

4. Маркетинговые методы — проводится маркетинговое исследование рынков сбыта и спроса, применяют новые каналы сбыта.

5. Производственные методы — оптимизируют производственные процессы, улучшают качество продукции, вводят инновации в производственный процесс и т.д.

6. Методы активного приспособления — применяются при необходимости изменений в деятельности компании, например, разработка новых продуктов и поиск рынков сбыта.

7. Управленческие методы — оптимизируют применяющиеся в организации методы управления.

Все методы адаптируют под конкретную ситуацию и специфику организации, на основании чего разрабатывают и реализуют антикризисную стратегию.

На основе исследования теоретических аспектов разработки и реализации антикризисной стратегии управления пришли к выводу, что антикризисное управление должно быть основано на разработке и реализации антикризисной стратегии, которую необходимо направить на решение проблем выхода из кризиса. В ходе исследования выделены наиболее весомые проблемы антикризисного управления: выявление предкризисных ситуаций, решение функциональных задач на предприятии, выбор эффективных средств и методов выхода из кризиса. Для решения данных проблем проводится диагностика внешней и внутренней среды организации и ее конкурентов, а также ее финансового состояния. На основе результатов анализа разрабатываются мероприятия по преодолению организацией кризисной ситуации. Рассмотрев методические подходы специалистов в области антикризисного управления к разработке и реализации антикризисной стратегии, выделили семь групп методов, применяемых для преодоления кризисной ситуации: восстановительные методы, кадровые методы, финансовые методы, маркетинговые методы, производственные методы, методы активного приспособления, управленческие методы. Выбор методов зависит от конкретной кризисной ситуации, и осуществляется на основе детального анализа. Таким образом, антикризисная стратегия является неотъемлемой частью антикризисного управления, так как направлена на реализацию управленческих мероприятий по выводу организации из кризиса.

Список литературы

1. Андрианова Е.В. Формирование систем стратегий антикризисного управления компанией в условиях неопределенности рыночной конъюнктуры / Е.В. Андрианова, П.А. Корзун. Текст: непосредственный. Молодой ученый. 2019. № 50 (288). С. 159–161. URL: <https://moluch.ru/archive/288/65325/> (дата обращения: 12.02.2023).
2. Карватская Н.С. Тюрина Н.М. Назарчук Т.В. Антикризисное управление: значение, этапы, процессы внедрения. Статья на сайте Киберлинк. Журнал Бизнес Информ, 2018. — URL: <https://cyberleninka.ru/articleee/n/the-anti-crisis-managemeent-meaning-stages-imlemeentation-processes> (дата обращения: 12.02.2023).
3. Перфильева Е.Г. Стратегия антикризисного управления организацией: Теоретико-методический аспект. Автореферат. диссертации ... кандидата экономических наук: 08.00.05. Москва, 2020. 147 с. — URL: <http://www.dslib.net/ecanomika-xoziajstva/straategija-antikrizisnogo-upraavljenija-orgaanizaciej-teoretiko-metodicheskaij-aspekt.html> (дата обращения: 10.02.2023).
4. Словарь терминов антикризисного управления. — URL: <http://econoamics.niv.ru/doc/dictionarya/crisis-managemaent/index.htm> (дата обращения: 18.02.2023).
5. Коротков Э.М. Антикризисное управление: учебник для бакалавров / Э.М. Коротков. — М.: Издательство Юрайт, 2019. 406 с. Серия: Бакалавр. Углубленный курс. — URL: <http://elibr.naakkkim.edu.uaa/bitstream/haandle/> (дата обращения: 18.02.2023).
6. Бродский Б.Е. Антикризисное управление: Учебник. — 4-е изд. / Б.Е. Бродский, Е.П. Жаровская. — М.: Омега-Л, 2004. 336 с.
7. Орлов П. Антикризисное управление компанией: что это такое, как работает, когда пора начинать. Антикризисное управление: подробный разбор. Skillbox Mediaa. — URL: <https://skillbox.ru/media/management/aantikrizisnoe-upravlenie-kompaniey-cto-eto-takoe-kak-raabotaet-i-kogda-pora-nachinat/#stk-5> (дата обращения: 18.02.2023).
8. Большаков Н.А. Антикризисное управление: виды, методы, принципы и стратегии, как вывести организацию из кризиса. Calltouch.Блог. — URL: <https://www.calltouce.ru/blog/cto-takoe-antikrizisnoee-upravlenie-kak-rabotaet-i-iz-chego-sostoit> (дата обращения: 10.02.2023).

References

1. Andrianova E.V. Formation of systems of strategies for anti-crisis management of the company in conditions of uncertainty of market conditions / E.V. Andrianova, P.A. Korzun. Text: direct. Young scientist. 2019. № 50 (288). Pp. 159–161. — URL: <https://moluch.ru/archive/288/65325/> (date of access: 12.02.2023).
2. Karvatskaya N.S. Tyurina N.M. Nazarchuk T.V. Anti-crisis management: significance, stages, implementation processes. Article on the Cyberlink website. Business Inform Magazine, 2018. — URL: <https://cyberleninka.ru/articleee/n/the-anti-crisis-managemeent-meaning-stages-imlemeentation-processes> (date of access: 12.02.2023).

3. Perfilieva E.G. Strategy of anti-crisis management of the organization: Theoretical and methodological aspect. The abstract. dissertations ... Candidate of Economic Sciences: 08.00.05. Moscow, 2020. 147 p. – URL: <http://www.dslib.net/ecanomika-xoziajstva/straategija-antikrizisnogo-upraavlenija-orgaanizaciej-teoretiko-metodicheskajj-aspekt.html> (date of access: 10.02.2023).
4. Dictionary of anti-crisis management terms. – URL: <http://econoamics.niv.ru/doc/dictionarya/crisis-managemaent/index.htm> (date of access: 18.02.2023).
5. Korotkov E.M. Anti-crisis management: textbook for bachelors / E.M. Korotkov. – M.: Yurayt Publishing House, 2019. 406 p. Series: Bachelor. Advanced course. – URL: <http://elib.naakkkim.edu.uaa/bitstream/haandle/> (date of access: 18.02.2023).
6. Brodsky B.E. Anti-crisis management: Textbook. – 4th ed. / B.E. Brodsky, E.P. Zharovskaya. – M.: Omega-L, 2004. 336 p.
7. Orlov P. Anti-crisis management of the company: what is it, how it works, when it's time to start. Crisis management: detailed analysis. Skillbox Mediaa/ – URL: <https://skillbox.ru/media/maanagement/aantikrizisnoe-upravlenie-kompaniey-cto-eto-takoe-kak-raabotaet-i-kogda-pora-nachinat/#stk-5> (date of access: 18.02.2023).
8. Bolshakov N.A. Anti-crisis management: types, methods, principles and strategies, how to bring an organization out of crisis. Calltouch.Blog URL: <https://www.calltouche.ru/blog/cto-takoe-antikrizisnoe-upravlenie-kak-rabotaet-i-iz-chego-sostoit> (date of access: 10.02.2023).