

Е. И. Сопёлкина

Академия управления при Президенте Республики Беларусь, Минск

A. Sapiolkina

Academy of Public Administration under the aegis
of the President of the Republic of Belarus, Minsk

УДК 338.1

ПРЕВЕНТИВНОЕ АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ: ОСОБЕННОСТИ, ИНСТРУМЕНТЫ РЕАЛИЗАЦИИ

PREVENTIVE ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF THE ORGANIZATION: FEATURES, IMPLEMENTATION TOOLS

В статье раскрываются особенности и инструменты превентивного антикризисного управления организацией с позиций комплексной реализации управленческого контура. Внимание акцентируется на обеспечении устойчивости функционирования и развития организации.

Ключевые слова: превентивное антикризисное управление; управленческий контур; экономическая устойчивость; диагностика показателей.

The article reveals the features and tools of preventive anti-crisis management of the organization from the standpoint of the complex implementation of the management contour. Attention is focused on ensuring the sustainability of the functioning and development of the organization.

Key words: preventive anti-crisis management; administrative contour; economic sustainability; Diagnostics of indicators.

Современный период развития и функционирования организаций в условиях повышенной турбулентности внешней среды и трансформации внутренних факторов отличается возрастанием рисков, в том числе связанных с потерей платежеспособности и ростом вероятности развития кризисных явлений.

Уровень экономического благополучия ряда организаций в республике сохраняет проблемный характер. Об этом, в частности, свидетельствуют статистические данные: при наличии тенденции к снижению количества и доли убыточных организаций их удельный вес в общем количестве организаций по оперативным данным Национального статистического комитета Республики Беларусь за январь-ноябрь 2017 года составил 16,8 %; по состоянию на 31.01.2018 года отмечается рост дебиторской и кредиторской задолженности, в том числе просроченной [1]. На 01.01.2018 года в производстве экономических судов находилось 3118 дел об экономической несостоятельности (банкротстве) [2].

Причины сложной экономической ситуации ряда организаций имеют как объективный характер, так и находятся в плоскости их менеджмента, формируя заказ на более широкое понимание роли антикризисного управления и развитие его методов. Мы поддерживаем точку зрения тех исследователей, которые подчеркивают значимость антикризисного управления

не только в условиях изменения внешних и внутренних факторов функционирования организаций, но и в силу объективных особенностей их жизненного цикла. Неравномерный характер развития организаций определяет кризис как один из неизбежных этапов их жизненного цикла и порождает предпосылки к потере устойчивости в переходные периоды жизнедеятельности (смена этапа жизненного цикла, реорганизация, реструктуризация, модернизация и др.).

Потребность управленцев-практиков в применении эффективных методов антикризисного управления обусловила активизацию исследований в данной области. Вместе с тем, сохраняет свою значимость проблема теоретического обоснования моделей и инструментов реализации антикризисного управления, которые, по нашему мнению, должны в рамках комплексного подхода учитывать особенности превентивного антикризисного управления и управления кризисной организацией. При этом следует согласиться с тем, что специфика превентивного антикризисного управления и управления кризисной организацией проявляется не только в их целях, но и в технологиях и инструментах реализации задач.

Рассматривая место превентивного антикризисного управления в системе менеджмента организации можно выделить два основных подхода:

- как вида антикризисного управления, имеющего актуальность на определенных этапах жизненного цикла организации. Потребность профилактических мер возникает в силу появления деструктивных тенденций или активизации неблагоприятных факторов, при этом состояние организации не идентифицируется как кризисное;
- представление системы управления организацией в современных условиях как собственно системы превентивного антикризисного управления. Менеджмент организации строится на принципах управления ее жизненным циклом, прогнозировании рисков, защиты от угроз.

Существует множество аргументов в пользу каждой из данных точек зрения (таблица 1).

Таблица 1

Сравнительная оценка систем общего и превентивного антикризисного управления

Критерий оценки	Управление организацией в целом	Превентивное антикризисное управление
Содержание, сущность системы управления	Система, направленная на достижение целей организации путем реализации базовых и специальных функций управления. Превентивное антикризисное управление – вид антикризисного управления, имеющего особый статус	Система, направленная на предотвращение кризисных явлений в деятельности организации, угроз достижения ее целей

Сравнительная оценка систем общего и превентивного антикризисного управления

Критерий оценки	Управление организацией в целом	Превентивное антикризисное управление
Содержание, сущность системы управления	Система, направленная на достижение целей организации путем реализации базовых и специальных функций управления. Превентивное антикризисное управление – вид антикризисного управления, имеющего особый статус	Система, направленная на предотвращение кризисных явлений в деятельности организации, угроз достижения ее целей
Область применения	На всех этапах жизненного цикла организации Потребность в превентивном антикризисном управлении возникает при угрозе кризисных явлений	Ситуация нарушения режима нормального функционирования организации
Объект управления	Организации в целом, подсистемы организации	Подсистемы организации, организация в целом
Предмет	Функционирование и развитие объекта управления Превентивное антикризисное управление – профилактические меры	Комплекс мер по предупреждению кризисных явлений в деятельности организации
Цель	Достижение долгосрочных и краткосрочных целей организации Превентивное антикризисное управление направлено на недопущение кризиса организации	Предотвращение кризисных явлений в деятельности организации
Персонал	Менеджеры	Менеджеры

Классический подход к исследованию превентивного антикризисного управления позволяет концентрироваться на специфике технологий прогнозирования и профилактике кризисных явлений в организации. Второе из обозначенных направлений отражает тенденции развития управления в целом, признавая объективную цикличность функционирования организаций и усиление в современных условиях действия дестабилизирующих факторов.

При определенных различиях в данных подходах существует единство в определении цели превентивного антикризисного управления – своевременная диагностика (прогнозирование) и предотвращение (недопущение) кризисных явлений в деятельности организации.

Заслуживают внимания исследования аспектов превентивного антикризисного управления в контексте взаимосвязи с устойчивостью и экономической безопасностью организации. Обеспечение устойчивости бизнес-структур рассматривается как основная цель превентивного антикризисного управления, которая реализуется посредством системы своевременного реагирования на изменения во внешней и внутренней среде организаций [3]. В данном случае система превентивного антикризисного управления направлена на поддержание экономической устойчивости организаций, в то время как управление кризисным субъектом хозяйствования решает задачу восстановления экономической устойчивости. С позиций экономической безопасности организаций усилия менеджмента концентрируются не на процессе борьбы с рисками, а на обеспечении целей путем поддержания режима нормального функционирования [4]. Развивая данный тезис, отметим, что устойчивость организации как социально-экономической системы, допуская определенные отклонения (колебания) в общей траектории развития, связана с ее способностью поддерживать процессы в организации в нормальном состоянии и обеспечивать достижение установленных целей. В данной плоскости управление направлено на недопущение отклонений, которые могут привести к нарушению нормального функционирования и развития организации, в том числе за счет упреждающих, то есть профилактических по сути управленческих действий.

Управление экономической безопасностью организации с позиций общих подходов к содержанию термина «безопасность» лежит в плоскости мониторинга рисков и недопущения их перерастания в реальные угрозы нарушения целостности и самостоятельности организации, ее функционирования как экономического субъекта. Решение данных задач, предполагающее соответствующее информационно-методическое и организационное сопровождение, вместе с тем интегрируется с целями превентивного антикризисного управления.

Превентивное антикризисное управление, являясь видом управления в целом, реализует классический контур управления (планирование, организация, мотивация, контроль), однако целевая направленность данного вида управления требует применения таких инструментов, которые позволяли бы четко и с необходимым уровнем оперативности регулировать траекторию развития организации, не допускать перехода в кризисное состояние.

Отправной точкой превентивного антикризисного управления является реализация функции «контроль», актуальное обеспечение которой связано с относительно новыми технологиями диагностики параметров жизнедеятельности организации. Технологии диагностики по своему содержанию соответствуют задачам превентивного антикризисного управления и направлены на выявление отклонений от нормального хода функционирования процессов и организации в целом. Из видов контроля наиболее востребованным с этой точки зрения является контроль по отклонениям.

Внедрение в системах превентивного антикризисного управления организации технологий диагностики предполагает решение комплекса задач:

- определение показателей функционирования и развития организации как объектов диагностики. Система таких показателей (индикаторов) должна быть достаточной для оценки устойчивости организации и отражать границы безопасных отклонений;
- обоснование граничных величин показателей диагностики, превышение которых является сигналом высокой вероятности кризисной ситуации в организации или ее подсистемах;
- организация мониторинга показателей устойчивости организации с определением требуемой периодичности, субъектов, форм представления результатов, каналов обратной связи;
- оценки характера выявленных по результатам диагностики отклонений оценочных показателей с позиций необходимости принятия управленческих решений по предупреждению развития неблагоприятных для организации тенденций.

В управленческом цикле системы превентивного антикризисного управления диагностика занимает особое место, выступая компонентом всех функций управления, связывая их в единое целое. Диагностика как форма реализации функции «контроль» является продолжением планирования и сопровождает процесс реализации планов организации, определяя необходимость и содержание регулирующих и мотивирующих действий по достижению целей.

Соответственно цели организации формализуются в системе определенных показателей, среди которых должны присутствовать индикаторы устойчивости. Как один из вариантов построения системы показателей устойчивости организации может быть предложен многоуровневый подход, содержащий обобщающие критерии, промежуточные агрегаты по основным подсистемам организации (стабильность деятельности, устойчивость сбыта, эффективность распределения финансовых результатов деятельности, общая эффективность организации, риск организации), локальные индикаторы, детализирующие промежуточные агрегаты [5, с. 130]. Вместе с тем, важным аспектом является наличие индикаторов, позволяющих не только в оперативном режиме фиксировать те или иные отклонения в деятельности организации, но и их прогнозировать. В основу построения системы индикаторов целесообразно положить принцип их дифференциации на показатели слабых и сильных сигналов, которые в практическом преломлении могут быть представлены в виде систем раннего предупреждения и текущей оценки состояния организации. Подсистема раннего предупреждения включает мониторинг потенциальных внешних и внутренних угроз, которые могут привести к нарушению устойчивости организации. Системы текущей оценки состояния организаций достаточно широко представлены в современных научной литературе, различаются как по количеству, так и методикам расчета показателей.

Определенную специфику в системе превентивного антикризисного управления имеет реализация и такой функции как «организация». Это, в первую очередь, находит свое проявление в необходимости отражения в задачах структурных подразделений и обязанностях конкретных лиц функций по планированию, мониторингу индикаторов устойчивости организации, координации деятельности по недопущению развития кризисных ситуаций. Немаловажное значение имеет создание эффективной системы коммуникаций, обеспечивающей оперативную обратную связь и своевременное принятие корректирующих решений.

И наконец, отметим важность поведенческого аспекта в системе превентивного антикризисного управления, необходимость мотивации персонала организации на достижение целей устойчивого функционирования и развития организации.

Таким образом, в основе построения эффективной системы превентивного антикризисного управления лежит учет его особенностей и использование современных технологий, позволяющих интегрировать реализацию базовых функций менеджмента в целях создания условий устойчивого функционирования и развития организации.

Список использованных источников

1. Официальная статистика. Финансы [Электронный ресурс] // Национальный статистический комитет Республики Беларусь. – Режим доступа: www.belstat.gov.by/. – Дата доступа: 31.01.2018.
2. Справка по делам об экономической несостоятельности (банкротстве), находящимся в производстве экономических судов в период с 01.12.2017 по 01.01.2018 [Электронный ресурс] // Верховный суд Республики Беларусь. – Режим доступа: http://court.gov.by/online-help/bankr_inf/. – Дата доступа: 31.01.2018.
3. Евдокимова, А. В. Превентивное антикризисное управление: цели, задачи, особенности [Электронный ресурс] / А. В. Евдокимова, О. Г. Крюкова // Стратегия бизнеса. – № 2(10). – 2015. – Режим доступа: www.strategybusiness.ru/jour/article/view/144/138. – Дата доступа: 01.02.2018.
4. Петров, И. В. Превентивное антикризисное управление в обеспечении экономической безопасности субъектов хозяйствования [Электронный ресурс] / И. В. Петров. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/preventivnoe-antikrizisnoe-upravlenie-v-obespechenii-ekonomicheskoy-bezopasnosti-hozyaystvuyuschih-subektov>. – Дата доступа: 01.02.2018.
5. Сапёлкина, Е. И. Исследование экономической устойчивости предприятий: традиционные модели и новые инструменты / Е. И. Сапёлкина. – Минск: Адукацыя і выхаванне, 2003. – 176 с.

(Дата подачи: 15.02.2018 г.)