

2. СТБ ISO 9001-2015. Системы менеджмента качества. Требования. Введён 01.03.2016. Минск : Госстандарт: БелГИСС, 2016. V, 64 с.

3. Сафонов А. Новая модель EFQM 2020: инновационные темы и концепции в менеджменте : сайт. URL: https://efqm-rus.ru/docs/articles/2021_02_SIK_82-87.pdf (дата обращения: 04.02.2022).

УДК 338.124.4

АНТИКРИЗИСНЫЕ СТРАТЕГИИ – НЕПРЕМЕННЫЙ АТТРИБУТ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

С. А. Гуринович

ОАО «Завод Спецавтоматика», г. Минск, Республика Беларусь, e-mail: sspa77@mail.ru

Эффективность менеджмента зависит от соответствия применяемых методов управления реальному состоянию внутренней и внешней среды функционирования организации. Существуют общие рекомендации для предупреждения и подготовки к выходу из кризисной ситуации, однако каждое предприятие индивидуально определяет антикризисную стратегию, от которой и зависит жизненный цикл организации.

Ключевые слова: антикризисный менеджмент; стратегия; кризис; управление; цели; предприятие.

ANTI-CRISIS STRATEGIES ARE AN ESSENTIAL ATTRIBUT OF MODERN MANAGEMENT

S. A. Gurinovich

OJSC «Zavod Spetsavtomatika», Minsk, Republic of Belarus, e-mail: sspa77@mail.ru

The effectiveness of management depends on the compliance of the applied management methods with the real state of the internal and external environment of the organization's functioning. There are general recommendations for preventing and preparing for a way out of a crisis situation, however, each enterprise individually determines an anti-crisis strategy, on which the life cycle of the organization depends.

Keywords: crisis management; strategy; crisis; management; goals; enterprise.

Эффективность менеджмента зависит от соответствия применяемых методов управления реальному состоянию внутренней и внешней среды функционирования организации. Сложность управления субъектом хозяйствования связана с темпами изменений, прежде всего, во внешней среде. Скорость изменений возрастает и поэтому растёт сложность возникающих перед организацией проблем, особенно при разработке стратегических планов её развития. Цели фирмы обычно определяются категориями доходов, прибыли, рентабельности, доли рынка и тому подобное. Однако в настоящее время, учитывая факторы пандемии, санкций, роста цен на сырьё и комплектующие, предприятия должны предусматривать мероприятия, от качества и уровня осуществления которых зависит выживание субъекта хозяйствования. Поэтому антикризисный менеджмент стал одной из важнейших областей сферы управления. Первоочередная задача антикризисного менеджмента – это построение системы, обеспечивающей анализ экономического состояния организации, выявление сигналов о приближении возможного кризиса,

разработка антикризисной стратегии управления и выработка инструментария, методов и средств их реализации.

Причины кризиса на большинстве предприятий связаны с недостаточным уровнем организации и управления, особенно на уровне топ-менеджмента. Существуют достаточно общие рекомендации по предупреждению возможности возникновения кризисных ситуаций, выходу предприятий из кризиса и в целом стратегии антикризисного управления. Однако каждое предприятие само по себе индивидуально и вектор его работы определяет высший менеджмент, от эффективности действий которого и зависит судьба предприятия. Однако реальный практический опыт антикризисного управления в условиях белорусской экономической модели анализируется и обобщается недостаточно. Необходимо более тесное сотрудничество ученых-экономистов и практиков-управленцев. Возможно следовало бы организовать деловой клуб «Менеджмент 21 века». Инициативу по его созданию следовало бы взять ученым, прежде всего БГУ и БГЭУ.

Цель антикризисного менеджмента состоит в подготовке площадки для последующего старта развития и совершенствования деятельности предприятия. Это связка одновременно между всеми видами управления в целом и между отживающими и прогрессивными формами и методами всех его аспектов как основное условие для повышения эффективности деятельности данного хозяйствующего субъекта.

Антикризисные стратегии оптимизируют поведение организаций в условиях спада в отрасли, устойчивого снижения основных финансовых показателей деятельности организации и угрозы банкротства. Они включают в себя комплекс мер в области планирования, управления персоналом, финансов, взаимоотношений с группами поддержки, а также юридических и других мероприятий. Спад в производственных, финансовых и других важных показателях, определяющих эффективность действия фирмы на рынке, носит закономерный характер. Причины спада нужно исследовать для внесения соответствующих корректив смягчающих его последствия.

В развитии любой организации существует вероятность наступления кризиса. Отличительной особенностью рыночной экономики является то, что кризисные ситуации возникают на всех стадиях жизненного цикла предприятия. Краткосрочные кризисные ситуации не меняют сущность деятельности предприятия как производителя прибыли, они оперативно устраняются с помощью различных мероприятий. Если предприятие в общем неэффективно, экономический кризис приобретает затяжной характер и может привести к банкротству. Остроту кризиса можно снизить, если учесть его особенности, вовремя распознать и увидеть его наступление. В этом отношении любое управление должно быть антикризисным, построенным на учете возможности и опасности кризиса. В антикризисном управлении решающее значение имеет стратегия управления. Когда возникает реальная угроза кризиса, нет возможности его устранить или замедлить, в стратегии антикризисного управления главное внимание уделяется проблемам выхода из кризиса, все усилия сосредоточиваются на путях и средствах выхода. Если предприятие своевременно отслеживает появление внешней угрозы и располагает временем, достаточным для выработки эффективного решения, оно может последовательно ликвидировать все проблемы. Но в кризисной ситуации реализацию изменений надо осуществить в жестко ограниченный срок. Поэтому при планировании антикризисной стратегии необходимо работы выполнить максимально параллельно. Внедрение антикризисной стратегии наиболее эффективно, если она совмещается с уже адаптированной структурой и подчиняется сбалансированной системе целей. Однако в критических ситуациях решительно приходится изменять сложившуюся систему управления, что болезненно сказывается на работе всего персонала.

В условиях антикризисного управления, когда стратегической целью предприятия является восстановление и укрепление платежеспособности, цена расплаты за неверное

предвидение и соответственно за ошибки стратегического выбора становится зачастую роковой для организации.

Общеэкономическая стратегия и стратегия развития организации в общем и антикризисном управлении определяются следующими составляющими: степенью омертвления оборотного капитала; потерей гибкости в управлении; высоким объемом заемного капитала; старением основного капитала; нестабильной фискальной и кредитно-денежной политикой; нестабильностью и противоречивостью законодательства; высокими налоговыми ставками; нестабильностью политической обстановки; низкой степенью притока молодых кадров и иными наружными и внутренними факторами.

Состав стратегии в антикризисном управлении включает в себя следующие элементы: сфера деятельности организации и основные направления ее развития, цели деятельности организации, определение методов и форм достижения целей, кадровая политика, организация производственного процесса, оценка внутренней и внешней среды бизнеса, разработка маркетинговой программы. Вся суть антикризисного управления сводится к применению совокупности последовательных антикризисных мер, которые направлены на повышение платежеспособности предприятия [1].

Этапы работ по антикризисному управлению:

1) подготовительный – формирование и развитие механизма, способного вовремя распознать проблемы, угрожающие нормальному функционированию предприятия, и выработка методов их решения;

2) профилактический – работа по предупреждению кризиса: выявление потенциальных проблем, создающих серьезную угрозу перспективному развитию предприятия, разработка и осуществление превентивных мер, позволяющих своевременно решить проблемы; анализ и прогноз последствий и условий развития выявленных проблем;

3) работа в условиях кризиса – всесторонний анализ, оценка условий и ресурсов предприятия, принятие активных мер по решению возникших проблем, разработка механизма их реализации и контроль результатов.

Долгое время большинство белорусских компаний развивалось непланово, прибегая к тактике примитивного сбережения и захвата ресурсов. На сегодняшний день на первый план выходит осмысленное определение целей. Как подтверждает опыт, нарушение платежеспособности в современных условиях является закономерностью несоответствия стратегии предприятия тенденциям развития рынка.

Таким образом можно сделать вывод, что в нашей стране существует система антикризисного управления, которая является неотъемлемым атрибутом всякого цивилизованного государства [2]. Причины кризиса на многих предприятиях связаны с неправильной системой управления, отсутствием должного контроля, не готовностью быстро среагировать на возникающие изменения, отсутствием четко поставленной цели в деятельности предприятия и направление на достижение краткосрочных результатов без упора на долгосрочные перспективы. Существуют общие рекомендации для предупреждения и подготовки к выходу из кризисной ситуации, однако каждое предприятие индивидуально и вектор его работы определяет руководство, от действий которого и зависит жизненный цикл организации. Выход из кризиса белорусских предприятий связан с устранением причин, вызвавших его, а сам процесс можно назвать антикризисным управлением.

Библиографические ссылки

1. Смольский А. П. Антикризисное управление: учеб. пособие для студентов учреждений высшего образования по экономическим и управленческим специальностям. Минск : Амалфея: Мисанта, 2013. 334 с.
2. Бузук В. Г., Байнев В. Ф. О некоторых задачах совершенствования системы экономической несостоятельности (банкротства) в Республике Беларусь // Тенденции экономического развития в XXI веке: материалы II Международ. науч. конф., Минск, 28 февр. 2020 г.