

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ КРИЗИСНЫМИ СИТУАЦИЯМИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ

К. Д. Бусыгин, А. К. Бусыгин,

АНО «Российская академия предпринимательства», Москва, Россия
105005, Москва, ул. Радио, д.14

Статья посвящена рассмотрению значения превентивного управления в современных условиях. Мировой финансово-экономический кризис 2008-2010 гг. обострил интерес к проблематике антикризисного управления. Этот интерес проявляется как на уровне отдельных предприятий, так и на уровне всей экономики в целом. Одновременно выявился существенный недостаток: развитие теории антикризисного управления значительно отстает от практики. Несоответствие существующей теории современным требованиям приводит к тому, что известные подходы основаны не на теоретических положениях, а на эмпирических фактах и наработках, и, следовательно, не отличаются системностью, ввиду этого требуются дальнейшие исследования в этом направлении. Проведенный анализ показывает, что антикризисное управление является сложной системой управления, имеющей свои специфические черты. Особенность разработки решений в кризисных ситуациях вызвана тем, что они могут носить только улучшающие изменения с обязательным учетом предельных параметров устойчивости, жизнеспособности, неэффективности предприятия (структура фондов, персонал, профиль деятельности, основная продукция и др.).

Ключевые слова: превентивное управление, устойчивое развитие, предприятия, индикаторы.

Сведения об авторах: Константин Дмитриевич Бусыгин, кандидат экономических наук; Александр Константинович Бусыгин, соискатель, АНО «Российская академия предпринимательства», Россия.

Контакты: Константин Дмитриевич Бусыгин, Александр Константинович Бусыгин, kafedra@rusacad.ru

Для ссылки: Бусыгин К. Д., Бусыгин А. К. Особенности управления кризисными ситуациями на предприятиях // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2014. № 4(20). С. 112–116.

FEATURES OF CRISIS MANAGEMENT IN ENTERPRISES

K. D. Busygin, A. K. Busygin,

Russian Academy of Entrepreneurship, Russian Federation

The article considers the value of preventive management in modern conditions. The global financial and economic crisis of 2008-2010 sharpened interest in the problems of crisis management. This interest is manifested on the level of individual businesses, and at the level of the economy as a whole. At the same time revealed a significant drawback: the development of crisis management theory lags behind practice. Non-compliance of the existing theory to modern requirements leads to the fact that the known approaches are not based on theoretical positions and empirical evidence and best practices, and, consequently, do not differ systematically, because of this requires further research in this direction.

The analysis shows that crisis management is a complex control system, which has its own specific features. Feature development solutions in crisis situations caused by the fact that they can only wear improving change with the obligatory account the limiting parameters of sustainable livelihoods enterprises (structure funds, personnel, activity profile, the main products, and others).

Keywords: preventive management, sustainable development, enterprise, indicators.

Information about the authors: Konstantin D. Busygin, Candidate of Economic Sciences, applicant; Alexander K. Busygin, applicant, Russian Academy of Entrepreneurship, Moscow, Russia (14, Radio str., Moscow, 105005).

Contacts: Konstantin D. Busygin, Alexander K. Busygin, kafedra@rusacad.ru

Reference: Busygin K. D., Busygin A. K. Features of crisis management in enterprises. MIR (Mod. innov. razvit.), 2014, no. 4 (20), pp. 112–116.

Кризисных ситуаций в процессе развития предприятий избежать невозможно, но predisposition предприятия к возникновению кризисов развития формируется за счет неэффективного функционирования всех подсистем управления. Важную роль играет превентивное управление, которое необходимо рассматривать как совокупность упреждающих действий и мер (тактического или стратегического характера), направленных на раннее выявление сигналов, свидетельствующих

о наличии локальных (системных) проблем в функционировании и развитии предпринимательской структуры и на устранение этих проблем до начала развертывания активной фазы кризиса или кризисной ситуации.

Соответственно упреждающие меры с аналитическо-инструментальной точки зрения представляют собой действия, связанные с диагностикой функционирования и развития предприниматель-

ских структур. И кроме этого упредительные меры представляют собой действия, направленные на выявление и использование резервов (потенциала) предпринимательской структуры для устранения кризисной ситуации с целью сохранения устойчивости развития и сбалансированности экономического роста. Априорно, что эффективность превентивного управления будет наиболее высокой в том случае, когда упредительные меры будут реализованы в латентной фазе кризиса. В.П. Мешалкин [6, с. 103–110] и его соавторы подчеркивают, что кризисные ситуации в развитии больших и малых социально-экономических систем имеют совокупность основных причин:

- связанных со сменой фаз жизненного цикла предприятий;
- связанных со сменой фаз жизненного цикла направлений бизнеса предприятия;
- связанных с несовпадением и негативным взаимодействием жизненных циклов микро-уровня;
- связанных с несовпадением и негативным взаимодействием жизненных циклов микро-уровня.

Очевидно, что каждая из причин основывается на концепции смены фаз жизненного цикла, как предпринимательских структур, так и национальной экономики в целом. Отсюда можно заключить, что превентивное управление кризисными ситуациями должно своевременно идентифицировать сменяемость фаз функционирования и развития, как самой предпринимательской структуры, так и ее окружения, то есть своевременно идентифицировать точки стратегического перегиба, прохождения которых существенно, но не всегда уловимо изменяет бизнес данной структуры и ее положение во внешней среде.

При этом априорно, что точки стратегического перегиба в развитии предпринимательской структуры будут совпадать со сменой фаз жизненного цикла, следовательно, необходимо четкое понимание проблем, с которыми может столкнуться предприятие в своем эволюционировании на каждом шаге прохождения своего жизненного цикла.

Первое, на что хотелось бы обратить внимание: с увеличением размеров и масштабов бизнеса предпринимательской структуры возрастает и уровень проблем функционирования и развития данной структуры. И если на начальных этапах данные проблемы имеют простые и универсальные решения, то на более поздних этапах решения накопленных проблем должно характеризоваться не только системностью, но и последующей синергией получаемых положительных эффектов. Такой тезис следует из того, что чем дольше предпринимательская структура осуществляет свою деятельность на рынке, тем больше негативных эффектов

и проблем накапливается в ее внутренней среде, тем выше вероятность негативных последствий, которые могут выразиться кумуляцией всех накопленных проблем.

Рассмотрим несколько подробнее проблемы функционирования и развития предпринимательских структур на различных этапах жизненного цикла. Итак, на этапе формализации предпринимательской идеи, бизнес, собственно говоря, еще не существует. Но в то же время, уже возможны следующие основные проблемы:

- отсутствие достаточного стартового (начального) капитала;
- субъективная неспособность инициатора бизнеса к его правильной организации;
- недостаточное знание рынка и макроэкономической конъюнктуры.

Проблематика достаточности стартового капитала для создания нового бизнеса является весьма популярной. В частности, многие профессиональные эксперты считают, что недостаточность стартового капитала является основной проблемой, снижающей уровень предпринимательской активности в стране. Эта проблема сопряжена с недоступностью для стартапомных форм финансирования начального или стартового капитала.

Далее, на втором этапе – этапе создания предпринимательской структуры и вывода ее на рынок деятельности, – также существует комплекс определенных проблем, которые можно обобщить совокупностью следующих тезисов:

- ограниченность собственных и недостаточная доступность заемных ресурсов;
- управленческая некомпетентность руководства (инициаторов бизнеса);
- зависимость от рыночной и макроэкономической конъюнктуры.

На этапе создания предпринимательской структуры и вывода ее на рынок деятельности основной проблемой является ограниченность собственных и практически полная недоступность заемных ресурсов.

Банки не готовы кредитовать новый бизнес, в то же время обороты вновь созданного предприятия явно недостаточны для покрытия потребностей в развитии. И здесь также основной проблемой является не столько ограниченность ресурсов функционирования и развития, сколько управленческая некомпетентность руководства (инициаторов бизнеса), что дополняется зависимостью от рыночной и макроэкономической конъюнктуры. Управленческая некомпетентность не позволяет инициаторам бизнеса правильно распорядиться имеющимися

ресурсами с учетом приоритетов развития предпринимательской структуры, а кроме этого наличие субъективных недостатков в управлении на начальных этапах не позволяет инициаторам бизнеса правильно грамотно оценить ближайшую рыночную конъюнктуру (не говоря уже о макроэкономической конъюнктуре). На практике это, как правило, выражается либо недобросовестной конкуренции, либо в использовании ценового демпинга.

При этом использование ценового демпинга в период выхода нового предприятия на рынок деятельности встречается гораздо чаще. И это является следствием управленческой некомпетентности инициаторов и владельцев бизнеса, поскольку на данном этапе инициаторы и владельцы нового бизнеса, как правило, не понимают сущность конкурентных преимуществ и правильного позиционирования своей фирмы на рынке деятельности. В свою очередь использование ценового демпинга, который с одной стороны является абсолютно универсальным средством конкурентной борьбы, ведет к последующему ресурсному ограничению, что на практике приводит к фатальным последствиям (новые бизнес-структуры вынуждены уходить с рынка).

Третий этап – этап становления и активного развития предпринимательской структуры, также связан с совокупностью определенных проблем, которые можно формализовать в следующих основных тезисах:

- недостаточная прибыльность бизнеса и ограниченные способности к реинвестированию в развитие;
- сохранение ограниченности и определенной недоступности ресурсов;
- управленческая некомпетентность руководства (инициаторов бизнеса);
- зависимость от рыночной и макроэкономической конъюнктуры.

На этапе активного развития бизнеса предпринимательской структуры всегда ограничены способности к реинвестированию, поскольку получаемая прибыль явно недостаточна для обеспечения всех потребностей бизнеса в необходимых ресурсах. И на данном этапе ограниченность прибыли не всегда является следствием неверного ценообразования, весьма часто на данном этапе ограниченность прибыли, как ключевого ресурса развития, связана с высокими затратами продвижения продукта на рынке деятельности предпринимательской структуры. И данные затраты на продвижение абсолютно необходимы, поскольку недостаточные усилия по коммерциализации бизнес-идеи в виде конечного продукта, производимого предпринимательской структурой, не позволяют последней сформировать пул лояльных потребителей. В то же время необходимо понимать, что высокий уровень затратности продвижения бизнеса не всегда является рациональным. И свя-

зано это с тем, что на данном этапе развития предпринимательской структуры сохраняется достаточно серьезная управленческая некомпетентность руководства (инициаторов бизнеса), не позволяющая выявить правильным образом целевую аудиторию потребителей и сформулировать для нее не только основные конкурентные преимущества продукции, но и также формализовать грамотно используемые инструменты продвижения.

Следующий этап – это этап стабилизации развития и зрелости предпринимательской структуры. На данном этапе, как и ранее, существует свой перечень ключевых проблем, которые можно структурировать следующим образом:

- рост бюрократизации и сложности управляемости бизнеса;
- вероятность оппортунизма наемных менеджеров (руководителей);
- рост различных обязательств, в том числе с увеличением долговой нагрузки;
- зависимость от рыночной и макроэкономической, политической конъюнктуры.

Стремление упорядочить управление бизнесом предпринимательской структуры ведет к появлению бюрократизации, а это в свою очередь означает, что предпринимательская структура, вернее ее бизнес, становится менее адаптивным и менее управляемым. Кроме этого, весьма часто на этапе зрелости проявляется проблема наемного менеджмента в виде оппортунистического поведения последних. У предпринимательской структуры растут и производственные, и транзакционные издержки, а кроме этого, стремление увеличить масштабы бизнеса и теперь уже высокая доступность заемных ресурсов приводят к чрезмерному уровню долговых обязательств. Кроме этого, на данном этапе развития на деятельность предпринимательской структуры оказывают влияние все больше внешние факторы, уже не только экономического, но и политического характера, поскольку масштабы бизнеса делают его все более заметным для всех групп влияния.

Этап высокой зрелости предпринимательской структуры и перехода ее к предельной устойчивости рассматривается исследователями как завершающий этап жизненного цикла. На данном этапе все ранее накопленные негативные эффекты характеризуются кумуляцией, что выражается в следующих основных проявлениях проблем:

- увеличение бюрократизации, усложнение структуры управления, дальнейшее снижение управляемости бизнеса;
- высокая вероятность оппортунизма наемных менеджеров (руководителей);
- рост различных обязательств, сопровождающийся ростом стоимости непрофильных активов;

- высокая зависимость от рыночной и макроэкономической, политической, технологической, социальной конъюнктуры.

К моменту предельной устойчивости развития бизнес предпринимательской структуры становится все менее управляемым в результате его слабо контролируемого расширения, при этом поведение менеджерского состава может характеризоваться все большими проявлениями оппортунизма. А это в свою очередь ведет к несогласованности и к слабой координации управленческих действий в различных функционалах, подсистемах или направлениях бизнеса предпринимательской структуры. На этом же этапе на фоне слабо контролируемого расширения бизнеса происходит накопление непрофильных активов, что влияет на способности предпринимательской структуры к расширенному воспроизводству.

Кроме этого, если в предыдущих этапах предпринимательская структура не предприняла шаги к диверсификации бизнеса, то на этапе предельной устойчивости развития, возможность диверсификации бизнеса уже практически отсутствует. С учетом того, что чем масштабнее бизнес, тем менее он адаптивен к внешним изменениям, а также с учетом того, что на деятельность предпринимательской структуры на данном этапе влияют уже максимальное количество внешних факторов, вероятность кризиса в виде ухода предприятия с рынка деятельности также высока, как и на начальных этапах функционирования и развития.

Как отмечают исследователи, предпринимательские структуры от этапа выхода на рынок до наступления этапа предельной устойчивости могут найти внутренние резервы для диверсификации и перехода к устойчивому планомерному развитию и сбалансированному экономическому росту. Именно в этот период состоит сущность превентивного управления кризисными ситуациями. В это же время нельзя упускать из виду способности менеджмента или руководства предпринимательских структур к прогнозированию возникновения кризисов и к своевременной идентификации проблем, которые в дальнейшем могут оказать влияние на планомерность функционирования и развития данной структуры.

Прогнозирование развития предпринимательских структур и вероятности возникновения кризисов этого развития является процедурой одного ряда управленческих действий, но при этом результаты прогнозирования могут существенным образом изменять траекторию эволюционирования самой системы. Связано это в первую очередь с тем, что прогнозирование всегда сопряжено с субъективизацией. Как абсолютно верно отмечал Н.М. Амосов «... все измеримо и управляемо. К сожалению управляемо лишь в пределах биологической природы человека и его ограниченного разума...»¹.

Поскольку любое прогнозирование – есть определенный взгляд индивида из настоящего в будущее с целью предопределить или выявить наиболее точные вехи и этапы развития той или иной социально-экономической системы (в том числе и предпринимательской структуры), т.е. прогнозирование представляет собой определенный вид человеческой деятельности. Но еще А.А. Богданов указывал, что всякая человеческая деятельность является как созидающей (не направленной на созидание), основывается все это на стимулах и мотивах индивида [3, с. 69].

Выше сказанное позволяет нам говорить о том, что для прогнозирования развития предпринимательских структур вероятности возникновения кризисов этого развития наиболее оптимальными являются не качественные (экспертные, эвристические, прогнозирование по аналогии), но количественные методы прогнозирования. Как отмечает Э.В. Голубев, качественные методы прогнозирования необходимо рассматривать как интуитивные, поскольку эти методы слабо формализуемы и в отличие от количественных методов характеризуются большей опосредованностью, нежели наличием численных или коэффициентных значений [8, с. 8].

Следующим шагом в управлении развитием бизнеса предпринимательской структуры заключается в формировании необходимых планов, направленных на достижение поставленной цели развития в стратегической перспективе, т.е. в использовании процедур планирования. В современном представлении планирование представляет собой инструмент и функцию управленческой деятельности в части создания и реализации стратегии, и непосредственно сам процесс управления функционированием и развитием бизнеса предпринимательской структуры [4].

Планирование, как процедура, представляет собой реализацию такой последовательности действий, при которой происходит оптимальное распределение ресурсов в рамках определенных направлений, поставленных целей и задач функционирования и развития современных предпринимательских структур. Если рассматривать планирование в математическом ключе, то данную процедуру можно определить как функцию, у которой основной аргумент – это время.

Отличительная черта планирования заключается в том, что в отличие от прогнозирования планы имеют четко определенный набор действий, показателей

и результатов. Планирование – это процесс управления функционированием и развитием бизнеса предпринимательской структуры [4].

¹ Амосов Н.М. Голоса времен. М.: Вагриус, 1999. С.149.

(качественных и количественных), целевые приоритеты и перечень задач в их иерархии. План в управленческой деятельности, в том числе и управлении бескризисным развитием предпринимательских структур, это, прежде всего документ, основанный на ранее реализованных процедурах прогнозирования и исследовании исторического развития объекта планирования. Следовательно, можно говорить о том, что планирование представляет собой формализованную интерпретацию прогноза, поскольку исходное начало процесса планирования заключается в общенаучном предвидении будущего состояния объекта (предпринимательской структуры в рассматриваемом нами случае). Задача прогнозирования – создать научные посылки планирования, в то время как задача планирования – обеспечить создание комплекса решений, связанных с дальнейшим управлением, в том числе управлением устойчивым развитием предпринимательских структур в современных социально-экономических условиях.

Учитывая, что основная задача состоит в своевременном выявлении кризисных тенденций и их устранении, то соответственно можно говорить о том, что превентивное управление всегда обращено в будущее. Концепция устойчивого развития малых и больших социально-экономических систем, популярная в настоящее время, аналогичным образом трактует понимание управленческих действий в современных условиях.

Список литературы

1. Бараненко С.П. Совершенствование системы управления рисками предприятий // Финансово-хозяйственная система России: результаты реформации и проблемы совершенствования. Вып. 2. 2007. С. 71–87.
2. Бараненко С.П. Утрача устойчивость предприятия: ее причины и методы противодействия // Проблемы управления. 2005. № 2. С. 72–75.
3. Богданов А.А. Тектология – всеобщая организационная наука. В 2-х кн. Том 2. М.: Экономика, 1989. С. 69.
4. Дудин М.Н., Лясников Н.В., Егорушкин П.А., Сафин Ф.М. Инновационный форсайт как инструмент конкурентоспособного развития предпринимательских структур. Монография. М.: ИД «Наука», 2013.
5. Комков Н.И., Дудин М.Н., Лясников Н.В. Модернизация национальной энергетической системы как геополитический фактор устойчивого развития // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2014. № 2 (18). С. 4–10.
6. Мешалкин В.П., Земляков Ю.Д., Вент Д.П., Попов С.А., Пашина Н.Б. Концепция стратегического антикризисного управления ресурсообменными процессами // Российское предпринимательство. 2002. № 9 (33). С. 103–110.
7. Статистика и аналитика малого и среднего бизнеса // Федеральный портал малого и среднего предпринимательства [электронный ресурс]. – Режим доступа <http://smb.gov.ru/> свободный (дата обращения 17.10.2014).

8. Титов Э.В. Методы прогнозирования в условиях рынка. Невинномысск: Северо-Кавказский государственный технический университет, 2006. С. 8.
9. Baranenko S.P., Dudin M.N., Ljasnikov N.V., Busygin K.D. Using environmental approach to innovation-oriented development of industrial enterprises // American Journal of Applied Sciences. 2014. Vol. 11, No.2. P. 189–194.
10. Dudin M.N., Ljasnikov N.V., Kuznecov A.V., Fedorova I.Ju. Innovative transformation and transformational potential of socio-economic systems // Middle East Journal of Scientific Research. 2013. Vol. 17, № 10. P. 1434–1437.

References

1. Baranenko S.P. Improving the system of enterprise risk management // Financial and economic system of Russia: results of transformation and problems of perfection. 2007. № 10. pp. 71–87.
2. Baranenko S.P. The loss of stability of the company: its causes and methods to counter // Problemy upravlenija. 2005. № 2. pp. 72–75.
3. Bogdanov A.A. Tektony – general organizational science. In 2 books. Volume 2. M.: Economics, 1989. S. 69.
4. Dudin M.N., Ljasnikov N.V., Egorushkin P.A., Safin F.M. Innovation Foresight as a tool for the development of a competitive business structures. Monograph. M.: Publishing House «Nauka», 2013.
5. Komkov N.I., Dudin M.N., Ljasnikov N.V. Modernization of the national energy system as a geopolitical factor of sustainable development // MIR (Mod. innov. razvit.). 2014. № 2 (18). pp. 4–10.
6. Meshalkin V.P., Zemljakov Ju.D., Vent D.P., Popov S.A., Pashina N.B. The concept of strategic crisis management resource exchanges processes // Russian Entrepreneurship. 2002. № 9 (33). pp. 103–110.
7. Statistics and analysis of small and medium-sized businesses // Federal portal for small and medium-sized enterprises. – URL: <http://smb.gov.ru/> free access mode (date accessed 17/10/2014).
8. Titov E.V. Forecasting methods in market conditions. Nevinnomysk: North Caucasus State Technical University, 2006. P. 8.
9. Baranenko S.P., Dudin M.N., Ljasnikov N.V., Busygin K.D. Using environmental approach to innovation-oriented development of industrial enterprises // American Journal of Applied Sciences. 2014. Vol. 11, No. 2. P. 189–194.
10. Dudin M.N., Ljasnikov N.V., Kuznecov A.V., Fedorova I.Ju. Innovative transformation and transformational potential of socio-economic systems // Middle East Journal of Scientific Research. 2013. Vol. 17, № 10. P. 1434–1437.