

УДК 658

Л.В. Бирюкова,

*канд. экон. наук, доцент кафедры экономики предприятия и менеджмента
Хабаровского государственного университета экономики и права*

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ: ОБЕСПЕЧЕНИЕ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

Работа посвящена вопросам обеспечения устойчивого развития организации в условиях кризиса. В ней исследованы понятие устойчивости, ее виды, факторы устойчивого развития, виды антикризисного управления в зависимости от уровня устойчивости.

Ключевые слова: *устойчивость развития, факторы устойчивого развития, виды антикризисного управления, антикризисная программа устойчивого развития.*

The article presents sustainable development of the organization in conditions of crisis. The concept of sustainability, its types, factors of sustainable development, types of anti-crisis management depending on the level of sustainability, are examined.

Keywords: *sustainability of development, factors of sustainable development, types of anti-crisis management, anti-crisis program of sustainable development.*

Кризисные явления в экономике России закономерно предопределяют необходимость пересмотра и развития основных положений антикризисного управления в части формирования новых подходов к оценке его роли в деятельности современных организаций, у которых возникает множество проблем, связанных не только с удержанием высоких экономических показателей, но и с сохранением своей жизнеспособности. Деятельность любой организации, находясь под воздействием совокупности разнонаправленных факторов, связана с риском нарушения устойчивости ее состояния и развития. От того, насколько организация подготовлена к неблагоприятным воздействиям, зависит ее способность им противостоять. В связи с этим, вопросы практической реализации концепции устойчивого развития организации в условиях рыночной экономики активно обсуждаются в среде российских ученых и практиков. Категория «устойчивость» является междисципли-

нарной, используется в различных науках, может иметь различное толкование.

Результаты исследований устойчивости организации как социально-экономической системы в работах отечественных ученых позволяют говорить о следующем:

- 1) устойчивость есть одно из основных свойств организации;
- 2) устойчивость – способность организации противостоять воздействию негативного события или явления [1, с.58];
- 3) свойство устойчивости организации является ключевым в ее жизнедеятельности [2, с. 201], характеризует не абсолютную стабильность состояния, а меру отклонения от нормального функционирования;
- 4) устойчивость определяется как «способность к жизни и развитию» [3], то есть рассматривается как единство двух форм функционирования и развития.

К настоящему времени не сложился единый подход к определению устойчивости развития. По мнению Э.М. Короткова, «устойчивость развития организации – ее способность сохранять позитивные тенденции изменений в условиях неустойчивости внешней среды, обостряющейся конкуренции и неопределенности ситуаций» [4]. В работе О.В. Демьяновой и Е.И. Ишковой устойчивость развития рассматривается как «непрерывное изменение системы, приводящее к кардинально новым состояниям, обеспечивая постоянство, устойчивость и баланс» [5]. Некоторые авторы в своих исследованиях определяют устойчивость развития «как процесс непрерывного перехода организации как системы под воздействием внешних возмущений и управленческих решений из менее эффективного состояния в более эффективное, осуществляемый в прогрессивном направлении, интенсивном режиме и в соответствии со стратегическими целями организации», при этом предлагают рассматривать устойчивость развития как долгосрочную, стратегическую устойчивость [3, с. 119].

В научной литературе уделяется большое внимание исследованию факторов устойчивого развития организации. Анализ публикаций позволяет выделить две группы факторов, способных вызвать нарушение устойчивого развития. К первой группе относятся факторы внешней среды, которые, в свою очередь, подразделяются на факторы прямого и косвенного воздействия [6]. К факторам прямого воздействия следует отнести совокупность факторов, непосредственно оказывающих влияние на функционирование и развитие организации: поставщики экономических ресурсов, потребители, конкуренты, органы государственного и муниципального управления, средства мас-

совой информации и др. Косвенные факторы (состояние экономики, политическая ситуация, технологические и социальные факторы, законодательство) не оказывают прямого воздействия, однако требуют от организации максимального приспособления и адекватного реагирования (в силу невозможности противостоять их влиянию). Некоторые исследователи подразделяют внешние факторы на объективные (факторы прямого воздействия) и субъективные (косвенного воздействия) [7]. Внутренними факторами устойчивости функционирования и развития являются [4]:

- тип организации;
- менеджмент;
- производство (технологии);
- конкурентные преимущества;
- деловая репутация;
- финансовый потенциал;
- риски;
- профессионализм персонала.

Данная группа факторов определяет возможности для эффективного развития организации, поскольку на внутренние факторы организация может оказывать влияние и тем самым управлять своей устойчивостью. Необходимо отметить, что эффективное управление устойчивостью развития организации возможно при выполнении следующих условий [8]:

- быстрая реакция на воздействия внешней среды;
- соответствие организационной структуры принципам устойчивого развития;
- наличие необходимых ресурсов и информационной базы для принятия решений по управлению устойчивостью развития.

Широкое признание в научной среде получила модель устойчивости организации (многоугольник устойчивости), осно-

ванная на исследованиях Х. Боссея [3, с. 104]. В основе лежит определение степени соответствия ряда свойств окружения организации и определенного набора ее собственных характеристик посредством расчета показателя Бьесиота отношение скорости реакции организации на изменения внешней среды к скорости воздействия этих изменений). Модель устойчивости можно представить в виде многоугольника с шестью вершинами, в которых отмечены базовые ориентиры, определяемые свойствами окружения и характеризующие устойчивость организации (существование, эффективность, свобода действий, безопасность, адаптируемость и сосуществование). Чем больше площадь многоугольника, тем выше уровень устойчивости организации.

Проблемы функционирования и развития организации в условиях кризиса предопределяют необходимость выделения следующих видов устойчивости [2; 9], характеризующих отдельные аспекты ее деятельности, имеющие важнейшее значение в данных условиях:

- финансовая, характеризующая финансовую независимость и платежеспособность организации;
- экономическая, оценивающая соответствие фактического состояния организации ее стратегическим целям;
- финансово-экономическая, определяемая как способность организации «достигать запланированного уровня финансовой независимости, ликвидности и ключевых результирующих показателей с заданными характеристиками возможных отклонений в процессе реализации своих стратегических целей» [2, с. 202];
- антикризисная, характеризующая способность организации возвращаться в границы нормальной финансово-экономической устойчивости после откло-

нений, вызванных неблагоприятным воздействием внешних и внутренних факторов.

Современная концепция антикризисного управления предусматривает два вида разрабатываемых антикризисных программ [4; 10; 11]:

- программы оперативных действий (сокращение убытков, выявление дополнительных ресурсов, перераспределение функций, реструктуризация долгов и др.);
- программы стратегических действий (совершенствование технологий, внедрение инноваций, максимальное использование потенциала организации, реструктуризация и др.)

Таким образом, управление устойчивым развитием предполагает разработку и реализацию антикризисной стратегии организации в соответствии с видом применяемого антикризисного управления (антиципативное, превентивное, реактивное, реабилитационное).

Антиципативное антикризисное управление направлено на реализацию комплекса мер, обеспечивающих устойчивое развитие организации в условиях потенциального кризиса, когда отсутствуют отклонения от плановых показателей ее деятельности (*устойчивое состояние*).

Превентивное антикризисное управление осуществляется в условиях скрытого кризиса, когда отдельные финансовые показатели входят в зону критических значений, отмечается их неблагоприятная динамика (*квазиустойчивое состояние*). Обнаружение факторов кризисного развития как критерий перехода к превентивному управлению предусматривает возможность уменьшения силы воздействия кризисных явлений посредством мониторинга финансового состояния, выявления скрытых угроз, управления по «слабым сигналам» (ранним, нечетким явлениям, обозначающим некоторую ве-

роятность наступления кризисных ситуаций [4, с. 259]).

Основанием применения реактивного антикризисного управления является развитие кризиса (переход к острой стадии). Эта стадия характеризуется недостатком внутренних ресурсов организации для преодоления кризиса: параметры финансового состояния не входят в границы рекомендуемых значений и имеют неблагоприятную динамику, то есть наблюдается превышение расходов денежных средств над их поступлением в отсутствие резерва на их покрытие (*неустойчивое состояние*). Цель реактивного управления – обеспечение функционирования организации в условиях кризиса, разработка антикризисной стратегии, а также мер тактического и оперативного характера по преодолению кризиса. В случае хронического кризиса неустойчивое состояние организации переходит в *несостоятельность* (есть признаки банкротства в соответствии с Федеральным законом «О несостоятельности (банкротстве)» № 127-ФЗ от 26 октября 2002 г.) применяются меры по восстановлению платежеспособности, удовлетворению требований кредиторов или ликвидации организации.

Реабилитационное антикризисное управление направлено на минимизацию негативных финансовых, экономических и социальных последствий кризиса, использование факторов кризиса для развития и обеспечения финансовой устойчивости организации (или ее бизнеса) в посткризисный период.

Рассмотренные виды антикризисного управления, несмотря на некоторую разобщенность и различие целей, могут быть использованы для разработки единого механизма решения проблемы обеспечения устойчивого развития организации в

условиях кризиса, задачами которого являются:

- разработка вариантов неблагоприятного развития событий и детального плана на случай появления негативных явлений;
- выявление «сигнальных» показателей, их критических значений, осуществление мониторинга и диагностики состояния организации;
- адекватное и своевременное реагирование на негативные явления посредством применения разработанных антикризисных мер;
- привлечение внешних ресурсов (финансовых, административных, интеллектуальных и др.) к антикризисному управлению, в случае невозможности самостоятельно справиться с неблагоприятным воздействием кризиса;
- сокращение социальных и экономических последствий кризиса.

Разработка и реализация антикризисной программы по обеспечению устойчивого развития организации осуществляется через ряд последовательных этапов [12, с. 205]:

1. Анализ внешней среды для определения угроз факторов кризиса.
2. Кризис-диагностика для целей идентификации качественного уровня устойчивости и параметров развития кризиса в организации.
3. Определение основных задач антикризисной программы обеспечения устойчивости функционирования или устойчивости развития организации и выбор вида антикризисного управления (антиципативного, превентивного, реактивного, реабилитационного).
4. Формирование показателей результативности организации и их пороговых значений в соответствии с целями антикризисной программы.

5. Разработка и реализация системы мероприятий по обеспечению целевого уровня устойчивости организации.

6. Мониторинг результатов реализации антикризисной программы обеспечения устойчивости организации.

7. Оценка результатов реализации антикризисной программы обеспечения устойчивости организации.

В заключение следует отметить, что понимание представителями бизнес-сообщества важности рассмотренных теоретических положений антикризисного управления позволит обеспечить эффективное управление устойчивым развитием организаций в условиях возрастающей неопределенности бизнес-среды и жесткой конкуренции.

Список использованных источников

- 1 Теория антикризисного менеджмента : учебник / под ред. проф. А. Н. Ряховской. М. : Магистр; Инфра-М, 2017. 624 с.
- 2 Распопов В. М. Антикризисное бизнес-регулирование : монография / В. М. Распопов, Е. В. Арсенова [и др.]; под ред. проф. А. Н. Ряховской. М. : Магистр; Инфра-М, 2012. 240 с.
- 3 Антикризисное управление / под ред. Н. Д. Корягина. М. : Юрайт, 2019. 367 с.
- 4 Коротков Э. М. Антикризисное управление / Э. М. Коротков. М. : Юрайт, 2019. 406 с.
- 5 Демьянова О. В. Особенности формирования устойчивого развития предприятия в условиях современного кризиса / О. В. Демьянова, Е. И. Ишкова // Финансы и кредит. 2017. Т. 23. Вып. 6. С. 310–319.
- 6 Белоусов К. Ю. Современный этап эволюции концепции устойчивого развития и формирование парадигмы корпоративной устойчивости / К. Ю. Белоусов // Проблемы современной экономики. № 1 (45). 2013; <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=4424>.
- 7 Зингер О. А. Факторы, влияющие на устойчивое развитие промышленных предприятий / О. А. Зингер, А. В. Ильясова // Современные проблемы науки и образования. 2015. № 1–1.
- 8 Анпилов С. М. Устойчивое развитие современного предприятия : проблемы и перспективы / С. М. Анпилов // Вестник СамГУ. 2012. № 1. С. 12–18.
- 9 Григорян Е. С. Классификация видов устойчивости предприятия / Е. С. Григорян // Концепт. 2015. № 3; <http://e-koncept.ru/2015/15072.htm>.
- 10 Глазова М. В. Проблемы и перспективы устойчивого развития предпринимательских структур в условиях экономического кризиса / М. В. Глазова // Региональная экономика : теория и практика. 2016. № 9. С. 129–137.
- 11 Антикризисное управление : механизмы государства, технологии бизнеса : в 2 ч. – 2-е изд., перераб. и доп. / под общ. ред. А. З. Бобылевой. М. : Юрайт, 2019. 279 с.
- 12 Антикризисное управление как основа формирования механизма устойчивого развития бизнеса : монография / под ред. А. Н. Ряховской, С. Е. Кована. М. : Инфра-М, 2019. 169 с.