

УДК 659.1

¹Э.Г. Абдуллаев, ²И. Хамад, ³А.В. Колесников

¹ Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, г. Москва, email: eldar8929@yandex.ru.

² Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, г. Москва, email: issamhamad501@gmail.com

³ Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, г. Москва, email: Kolesnikov.AV@rea.ru

ИНСТРУМЕНТЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ

Ключевые слова: антикризисное решение, кризис, антикризисное управление, управление, производство.

В статье рассмотрены основные этапы реализации инструментов антикризисного управления. В настоящее время на предприятиях наблюдается рост проблем в разных сферах. Это связано, в том числе, как с политической, так и с экономической нестабильностью. Самой частой проблемой являются финансовые вопросы, так как на этом завязана основная часть проблем, связанных как с персоналом, так и с производственными процессами. Для решения проблем такого рода разрабатываются и внедряются антикризисные предложения. В статье рассмотрены инструменты реализации инструментов антикризисного управления на примере косметической производственной компании АО «Невская косметика» в современных условиях.

¹E.G. Abdullaev, ²I. Hamad, ³A.V. Kolesnikov

¹ Russian University of Economics. G.V. Plekhanov, Moscow, email: eldar8929@yandex.ru

² Russian University of Economics. G.V. Plekhanov, Moscow, email: issamhamad501@gmail.com

³ Russian University of Economics. G.V. Plekhanov, Moscow, email: Kolesnikov.AV@rea.ru

ANTI-CRISIS MANAGEMENT TOOLS IN THE ORGANIZATION

Keywords: anti-crisis solution, crisis, crisis management, management, production.

The article discusses the main stages of the implementation of anti-crisis management tools. Currently, there is an increase in problems in various fields at enterprises. This is due, among other things, to both political and economic instability. The most common problem is financial issues, since this is the main part of the problems associated with both personnel and production processes. To solve problems of this kind, anti-crisis proposals are being developed and implemented. The article discusses the tools for implementing anti-crisis management tools on the example of the cosmetic production company JSC "Nevsky Cosmetics" in modern conditions.

Кризис часто рассматривается как негативное явление, однако отмечается, что существует тесная связь между кризисом и изменениями, что отражает позитивный кризисный импульс для успешного развития компании. Выход из кризисной ситуации во многом зависит от эффективности механизма диагностики кризиса. В этом контексте проблема диагностики кризиса, концептуализации и анализа этого явления остается весьма актуальной как в социальном, экономическом, так и в управленческом аспекте.

Цель исследования

Актуальность диагностики кризисной ситуации подтверждается разрабо-

танными и применяемыми в деловой практике диагностическими решениями, аудиторскими отчетами, банковскими методами оценки и собственной озабоченностью компании. Для предотвращения, прогнозирования и быстрого реагирования на кризисы, как только они возникают, необходимо антикризисное управление. Однако, если предотвратить кризис невозможно, то необходимо применить соответствующие меры, чтобы минимизировать его негативные последствия.

Материал и методы исследования

В научной литературе существует несколько различных интерпретаций диагноза. Это раскрытие природы и причин

конкретного явления; идентификация некоторых признаков; идентификация некоторых сигналов; идентификация проблемы; идентификация симптомов, которые определяют проблема и др. [3]

Редко бывает так, что одни и те же симптомы проявляются в нескольких компаниях. Поэтому утверждается, что диагностика кризиса – это сложный процесс, определяющий некоторые различные симптомы, которые определяют трудности в работе компании. Процесс диагностики кризиса помогает оценить состояние компании и определить факторы, влияющие на него. [1]

Диагностика кризиса – это применение некоторых различных, обычно финансовых, средств для оценки состояния компании и выявления признаков кризиса. Диагностика кризиса очень важна, поскольку она позволяет оценить реальное состояние компании и принять решения для дальнейшей работы компании.

Антикризисное управление – это применение стратегий, призванных помочь организации справиться с внезапным и значительным негативным событием.

Кризис может возникнуть в результате непредсказуемого события или непредвиденного последствия какого-либо события, которое рассматривалось как потенциальный риск. В любом случае кризисы почти всегда требуют быстрого принятия решений для ограничения ущерба для организации.

Характер потенциального ущерба варьируется в зависимости от характера кризиса. Однако в большинстве случаев кризис может затронуть здоровье или безопасность, финансы организации, репутацию организации или их комбинацию. Разрушительный пожар может стать кризисом, который поставит под угрозу финансы организации. Однако, если пожар произойдет в рабочее время, то пожар может также поставить под угрозу здоровье и безопасность, поскольку сотрудники могут оказаться в опасности.

Антикризисное управление стремится свести к минимуму ущерб, причиняемый кризисом. Однако это не означает, что антикризисное управление – это то же самое, что антикризисное реагирование. Напротив, антикризисное управление представляет собой всеоб-

емлющий процесс, который применяется на практике еще до того, как кризис произойдет. Практики антикризисного управления используются до, во время и после кризиса. [5]

Прежде чем начнется кризис, докризисное планирование направлено на выявление рисков, а затем на поиск способов смягчения или уменьшения этих рисков. Однако важно отметить, что антикризисное управление и управление рисками – это две разные вещи. Управление рисками означает поиск путей минимизации рисков. Кризисное управление включает в себя определение наилучшего способа реагирования, когда инцидент действительно происходит. Таким образом, управление рисками является важной частью антикризисного управления, но антикризисное управление охватывает реагирование на инциденты, тогда как управление рисками обычно этого не делает.

Субъектами антикризисного управления могут быть:

- владелец предприятия;
- финансовый директор;
- функциональный антикризисный менеджер;
- специалисты государственных и ведомственных органов;
- арбитражный управляющий;
- представитель кредиторов [2].

Начальным этапом формирования системы антикризисного управления на предприятии является осознание необходимости такого управления. Для этого есть две причины: когда появились первые проявления финансового кризиса, или для постоянного функционирования с целью его предотвращения. Решение о внедрении системы антикризисного управления принимается руководством предприятия.

Следующим шагом является определение основной цели, с которой формируется антикризисное управление на предприятии. Исходя из конкретной цели формирования антикризисного управления, формируются задачи по ее достижению и сроки их реализации.

Кроме того, устанавливается ряд приоритетных целей.

Цели антикризисного управления на предприятии следует рассматривать как: стратегические и оперативные.

Достижение стратегических целей путем реализации поставленных оперативных целей предполагает поэтапное формирование приоритетных целей антикризисного управления на предприятии.

Для достижения поставленных целей антикризисное управление должно выполнить следующие основные задачи:

1. Оперативно провести основные мероприятия по диагностике всего финансового состояния предприятия с целью прогнозирования финансового кризиса и эффективной ликвидации.

2. Поддержание и предотвращение снижения финансовой устойчивости и платежеспособности предприятия.

3. Осуществление мер по предотвращению уменьшения объема собственных средств и увеличения заемных средств, чтобы избежать финансовых проблем, которые могут привести к финансовому кризису.

4. Применение антикризисных мер, направленных на минимизацию негативных последствий, вызванных финансовым кризисом на предприятии. [4]

Важное место в формировании и внедрении антикризисного управления занимает эффективное учетно-аналитическое обеспечение, позволяющее принимать более взвешенные и конкретные антикризисные решения.

Учетно-аналитическое обеспечение системы антикризисного финансового управления может предлагать два вида информации: бухгалтерскую и аналитическую.

Приоритет источников учетно-аналитического обеспечения формируется в зависимости от специфики и целей, преследуемых предприятием. То есть антикризисное управление может максимально гибко использовать учетно-аналитическую поддержку на предприятии.

Теоретические аспекты антикризисного управления рассматриваются в работах А.В. Азизова и Д.С. Рамазановны, Н. Т. Хилл, С.Э. Перри и С. Анды. Вопросы формирования методологии антикризисного регулирования бизнеса раскрыты в публикациях Ю.Н. Ряховской, С.Е. Кован, Д.О. Коноваловой, А.В. Филюшиной и других авторов.

В результате всего можно сделать вывод, что сегодня антикризисные реше-

ния в управлении предприятия является актуально темой.

Косметическая промышленность на протяжении многих лет продолжала демонстрировать значительный устойчивый рост и стала одной из отраслей, обладающих самым высоким потенциалом для дальнейшего развития и роста. Исследование показывает прогнозируемый рост числа потребителей женского и мужского пола во всем мире. Повышение осведомленности о качественных косметических продуктах, процедурах и средствах для ухода за лицом быстро способствовало развитию косметической промышленности во всем мире. Из-за увеличения спроса на косметические продукты усилилась глобальная конкуренция. Косметическая промышленность становится очень инновационной и креативной в предоставлении продуктов уникального качества на рынке, чтобы получить преимущество перед конкурентами. Чтобы косметическая промышленность оставалась в условиях жесткой конкуренции, необходимо модернизировать свой косметический продукт и интегрировать технологии, чтобы оставаться продуктивным в бизнесе.

Косметическая промышленность пережила самый резкий рост рынка и является очень прибыльным рынком с самыми высокими целями для всемирной экспансии для большинства игроков в сфере красоты. Рыночная тенденция постоянно расширяется на международном уровне и модифицирует адекватное распределение косметических продуктов и увеличивает потребление. Косметическая промышленность значительно продвинулась в исследованиях, технологиях и формулах. Технологический прогресс превзошел косметические отрасли и интегрировал их для удовлетворения потребительского спроса.

Для проведения практического анализа была выбрана организация АО «Невская косметика». АО «Невская косметика» – это одно из старейших производств косметической продукции, парфюмерии и бытовой химии. Компания берет свое начало в 1839 году, еще с царских времен она столкнулась с немалым количеством кризисных ситуаций, пережив войны, революции, пандемию, и продолжает активно вести свою деятельность.

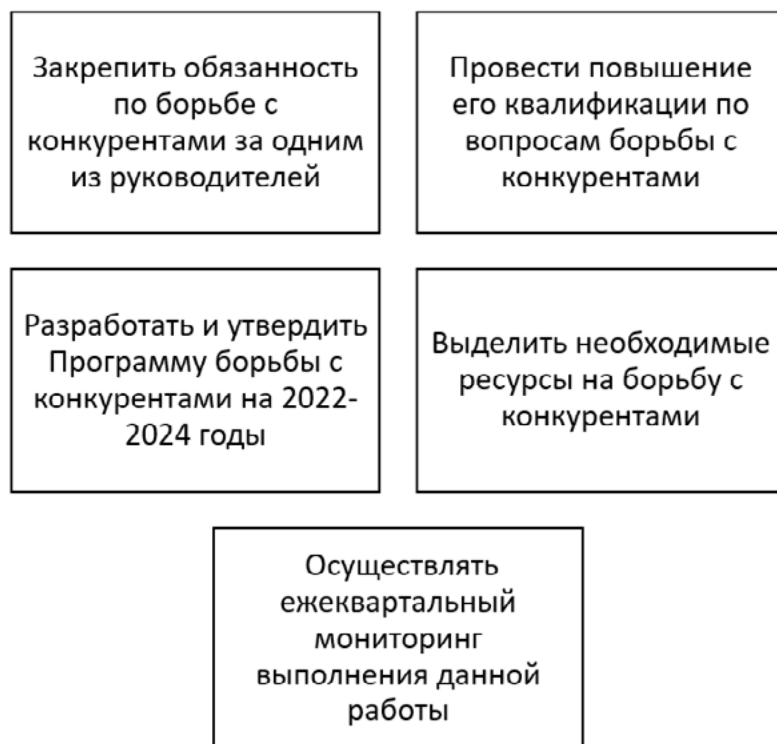


Рис. 1. Этапы внедрения антикризисного механизма

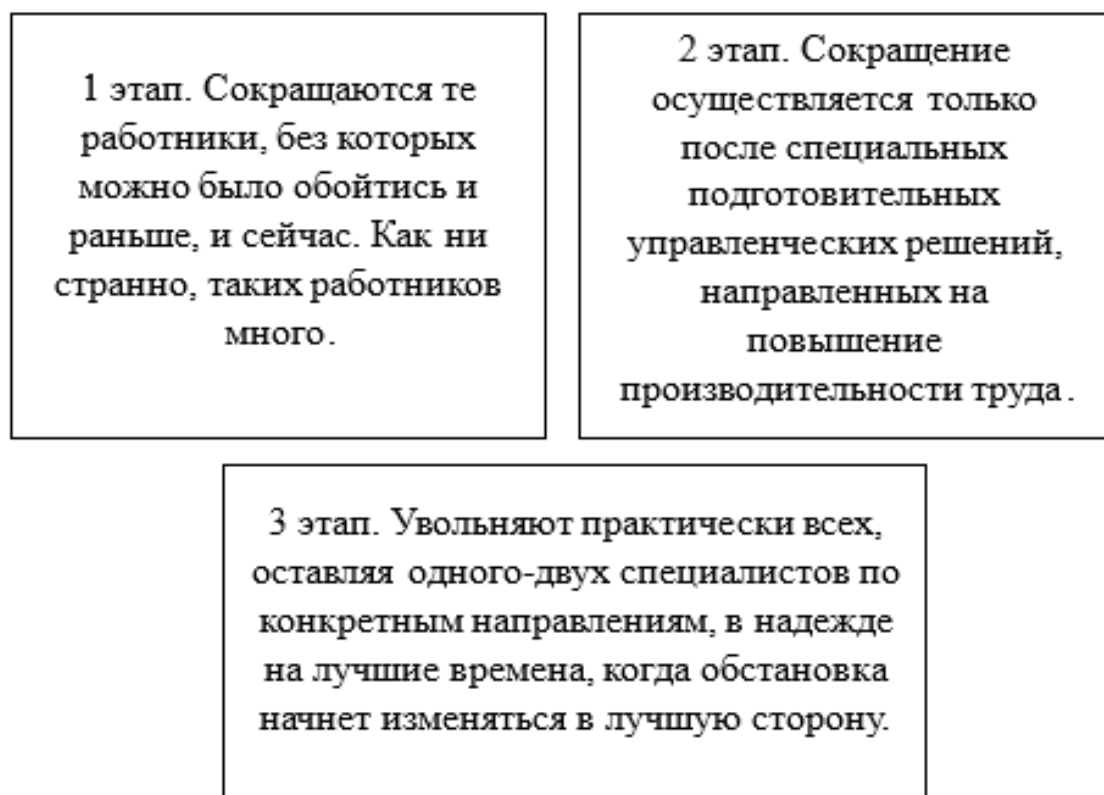


Рис. 2. Три этапа сокращений

В настоящее время Россия переживает новую волну кризиса, которую необходимо пройти и выйти из ситуации еще более развитой компанией. Для этого предлагается ряд антикризисных инструментов, которые позволят укрепиться АО «Невская косметика» на рынке российской косметики:

В первую очередь необходимо провести совершенствование организационной структуры управления.

Далее, разработать механизм повышения качества проектных работ за счет оптимального взаимодействия генерального директора, главного инженера и руководителей проектов.

Следом, стоит отметить очень важный инструмент – это конкурентная борьба. В косметической сфере очень большая конкуренция. Сейчас в России насчитывается более 500 производителей косметики, также иностранная косметика занимает большую нишу на российском рынке, из чего следует, что конкуренция высока.

Борьба с конкурентами стала новым видом деятельности производственной организации, таким же очевидным, как проектирование, планирование, контроль качества, стимулирование, повышение квалификации и т. п. Для того, чтобы этот антикризисный механизм был задействован необходимо (рисунок 1).

Также следует определить и удовлетворить дополнительные требования потребителей. Ведь потребитель, это главный человек для производственной компании. Важно чтобы потребитель был доволен продуктом. Также необходимо расширять линейку продукции, чтобы иметь как можно больше конкурентных преимуществ, но при этом важно следить за качеством, оно всегда должно оставаться на высоте.

Также стоит отметить, что сейчас компании активно переходят на цифровую документацию. АО «Невская косметика» уже давно занимается этим вопросом, но неторопливо. Сейчас самое время ускорить процесс. Это позволит сэкономить большое количество ресурсов.

В некоторых случаях стоит сокращать численность персонала. Данный инструмент является одним из самых неприятных, однако, одним из самых

эффективных. Этот инструмент требует грамотного подхода, решительных действий и ювелирной работы.

Можно только минимизировать негативные последствия таких решений и для этого рекомендуется следующее (рисунок 2).

В результате чего процесс пройдет плавно и более качественно.

Диагностика кризисов требует, прежде всего, повышенного уровня бдительности и внимания в процессе отслеживания элементов внешней и внутренней среды на этапе предварительного выявления кризисных явлений.

На втором этапе устанавливаются отклонения определенных параметров ситуации от норм и стандартов, оценивается вероятность возникновения кризиса или благоприятные факторы его развития. Третий этап – анализ причинно-следственных связей и прогнозирование возможных направлений кризиса разработка, оценка масштабов вероятных затрат, определение сроков и времени выхода из кризисной ситуации. Четвертый этап – это создание условий, при которых возможно обратное воздействие регулирующих факторов на состояние и развитие кризиса.

В процессе разработки концепции преодоления кризиса в первую очередь уточняйте основные положения стратегического плана системы, а также устанавливайте межличностные и межгрупповые отношения в группе антикризисных менеджеров, обеспечивайте эффективную организацию потоков информации и документации, разработка версий, гипотез, реалистичных планов антикризисного управления, подготовка альтернатив планам антикризисного реагирования и оценка каждого из них.

1 этап диагностика и оценка параметров кризиса

2 этап разработка концепции преодоления кризиса (принятие соответствующих стратегических и оперативных мер)

3 этап реализация этой концепции в процессе преодоления кризиса

4 этап постоянный мониторинг внешних и внутренних факторов

Реализация концепции, разработанной и принятой на предыдущем этапе, предполагает разработку механизма компенсации отклонений и нарушений

нормального функционирования организации, доработку существующей или разработку и создание новой модели антикризисного управления, внедрение инноваций в случае сбоя, реализацию антикризисных мер.

Завершающим этапом антикризисного управления является организация мониторинга внешней и внутренней среды: разработка специальных методов мониторинга состояния и изменений объекта управления.

Обработка и оценка информации о кризисной ситуации. Полученные результаты являются основой для разработки конкретных антикризисных мер по развитию организаций.

В исследовании рассматривались теоретические и практические основы антикризисного управления как инструмента решения проблем в условиях чрезвычайных ситуаций.

В современном мире косметическая промышленность играет значительную роль в обеспечении глобальной красоты нашей жизни. Косметическая промышленность быстро растет и прогнозируется как будущий рост рынка с огромным спросом как на женщин, так и на мужчин во всем мире.

Установлено, что антикризисное управление является инструментом для противодействия сложным ситуациям и их последствий.

Выводы

Таким образом, анализ процесса формирования антикризисного управления на предприятии позволяет сделать вывод о том, что этот процесс является сложным и требует пристального внимания как научного сообщества, так и руководства предприятий. Для его формирования очень важно четко определить цели, задачи и сроки.

Отдельно стоит выделить последовательность внедрения процесса антикризисного управления на предприятиях. Он должен иметь надлежащую информационную базу в виде учетно-аналитического обеспечения. При осуществлении антикризисного управления необходимо учитывать психологические последствия, которые могут возникнуть после наступления финансового кризиса.

Поэтому руководство и топ-менеджеры предприятия всегда должны быть готовы к любым последствиям финансового кризиса.

Библиографический список

1. Антикризисное управление. Механизмы государства, технологии бизнеса: Учебник и практикум / под общ. ред. Бобылёвой А.З. М.: Юрайт, 2017. 640 с.
2. Бабушкина Е.А., Бирюкова О.Ю., Верецагина Л.С. Антикризисное управление. М.: Т8RUGRAM, 2020. 160 с.
3. Гореликов К.А. Антикризисное управление: Учебник для бакалавров. 4-е изд. М.: Дашков и К, 2020. 214 с.
4. Кочетков Е.П. Трансформация антикризисного управления в условиях цифровой экономики. Обеспечение финансово-экономической устойчивости высокотехнологичного бизнеса: Монография. М.: Проспект, 2020. 328 с.
5. Сунцова Д. Никогда не сдавайся. Антикризисные стратегии российских предпринимателей. М.: Альпина Паблишер, 2020. 176 с.
6. Горелова С.И., Никитова С.Г. Развитие системы управления знаниями в российских компаниях // Образование-экономика-право: процессы трансформации и критерии эффективности: Материалы VII Международной научной конференции, Москва, 31 марта 2011 года. – Москва: Московский университет им. С.Ю. Витте, 2011. С. 273-274.
7. Гуськов Ю.В., Матюхин А.В. Введение в политологию: Учебно-методическое пособие. М.: Флинта. 2005.
8. Варакина Д.В., Сулимова Д.М., Павлов А.И. Конфликты в образовательных учреждениях. Конфликты в системе учитель-ученик // В сборнике: Государственное и муниципальное управление в современной России: проблемы и пути решения. Дни науки в МГПУ. М., 2019. С. 73-76.
9. Шинкарева О.В., Диких В.А. Особенности зачета или возврата излишне уплаченных сумм налогов, сборов, страховых взносов, пеней и штрафов по ним // Бухучет в здравоохранении. 2019. № 11. С. 22-28.