производственное предприятие, превентивные антикризисные меры

особенности формирования модели превентивного антикризисного управления промышленным предприятием

Аннотация

В статье рассмотрены проблемы раннего предупреждения кризисных ситуаций на промышленных предприятиях, предложено авторское решение таких проблем, связанное с формированием модели превентивного антикризисного управления.

Неверов А.В.
аспирант экономического факультета Мордовского государственного университета им. Н.П. Огарева
Neverovav@yandex.ru

Современная теория и практика антикризисного управления в качестве эффективной меры предотвращения развития кризисных ситуаций определяет необходимость формирования системы превентивного антикризисного управления (ПАУ). Эффективность данной системы очевидна, поскольку любое предприятие на преодоление кризисной ситуации затрачивает больше средств, чем на профилактику ее возникновения.

Очевидно, что формирование системы ПАУ является непростым решением для менеджмента предприятия. Проблема в том, что одной из основополагающих задач ее построения является формирование эффективного механизма взаимодействия между образующими ее элементами, способного уже на раннем этапе распознавать кризисные тенденции и формировать адекватный набор антикризисных решений [1].

Контрольные мероприятия

Взаимодействие между элементами должно быть четко определено и структурировано по функциональным областям организационной среды и может быть представлено в виде экономической модели (*см. рис. на с. 62*).

Одной из важнейших задач совместной работы всех подсистем авторской модели, представленной на рисунке, является выработка эффективных управленческих решений превентивного антикризисного характера. На первоначальном этапе разработки таких решений основная функциональная нагрузка ложится на подсистемы контроллинга внешней и внутренней среды и финансово-экономической деятельности предприятия [2].

Следует отметить, что назначение вышеуказанных подсистем состоит в решении задач раннего обнаружения непредвиденных и ожидаемых событий, в первую очередь, посредством мониторинга внешнего окружения. Он позволяет в превентивном режиме отслеживать во внешней среде сигналы о возникновении угроз и возможностей. Периодичность контрольных мероприятий следует соизмерять с риском возможных последствий их невыполнения.

При установлении внешних и внутренних факторов, способных оказать влияние на возможное развитие кризисных процессов, прежде всего, необходимо руководствоваться нормами законодательства РФ, регулирующего деятельность хозяйствующих субъектов. Важность изучения данных документов в контексте ПАУ заключается в том, что они составляют необходимую правовую основу принятия управленческих решений, обеспечивающих эффективность механизма раннего предупреждения.

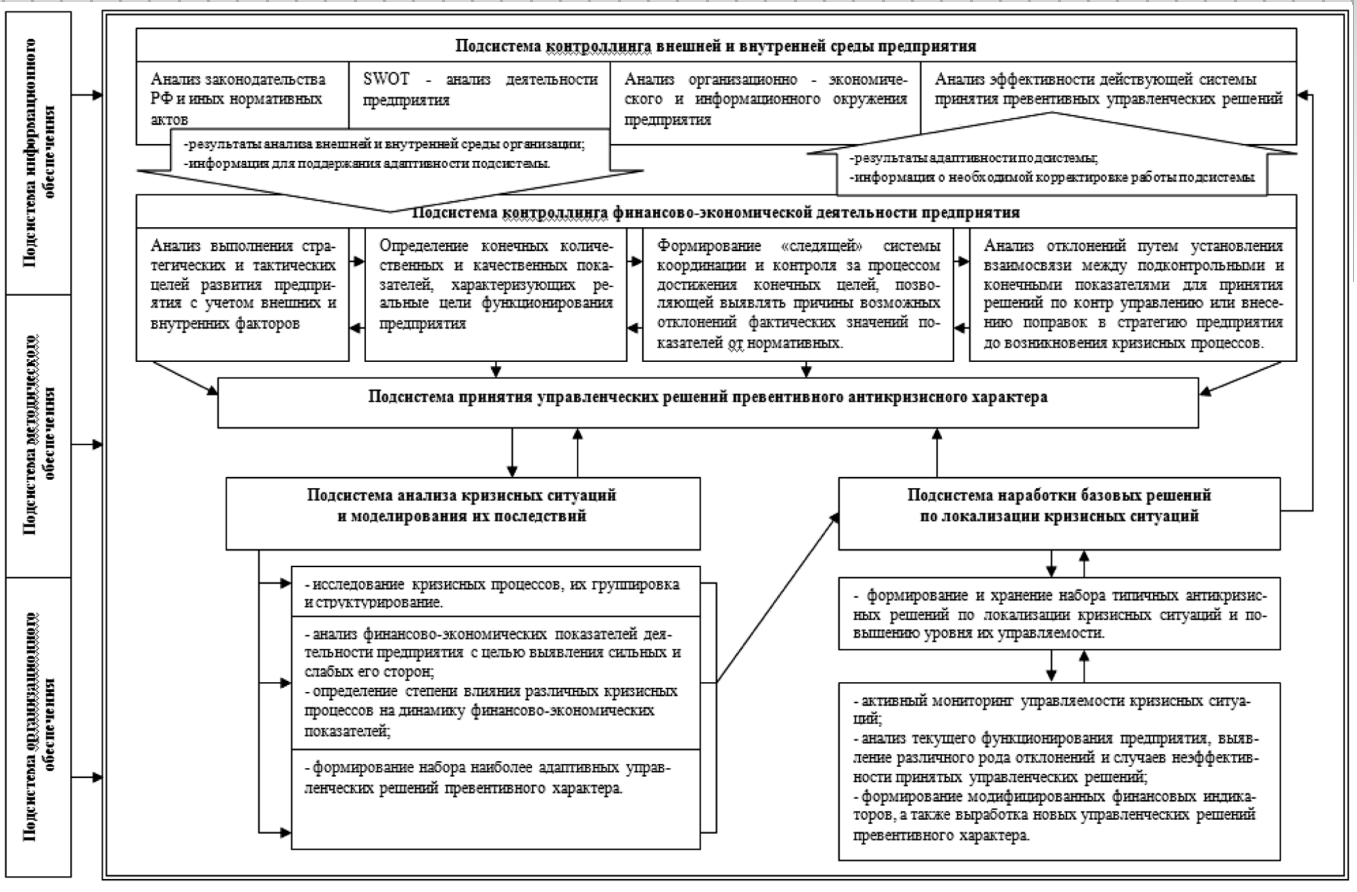
Превентивные антикризисные решения

Полученная по результатам анализа внешней и внутренней среды организации инфор-

Ключевые слова:
антикризисное управление, экономическая модель, подсистема модели, антикризисное решение, превентивные меры[1], профилактика кризисных ситуаций, промышленное предприятие

Keywords:
anti-crisis management, economic model, model subsystem, anti-crisis solution, preventive measures, prevention of crisis situations, industrial enterprise

[1] Превентивные меры – предупредительные, предохранительные действия – *прим. ред.*


Подсистема информационного обеспечения
Подсистема методического обеспечения
Подсистема организационного обеспечения
Подсистема контроллинга внешней и внутренней среды предприятия
Анализ законодательства РФ и иных нормативных актов
SWOT - анализ деятельности предприятия
Анализ организационно - экономического и информационного окружения предприятия
Анализ эффективности действующей системы принятия превентивных управленческих решений
-результаты анализа внешней и внутренней среды организации;
-информация для поддержания адаптивности подсистемы.
-результаты адаптивности подсистемы;
-информация о необходимой корректировке работы подсистемы.
Подсистема контроллинга финансово-экономической деятельности предприятия
Анализ выполнения стратегических и тактических целей развития предприятия с учетом внешних и внутренних факторов
Определение конечных количественных и качественных показателей, характеризующих реальные цели функционирования предприятия
Формирование «следящей» системы координации и контроля за процессом достижения конечных целей, позволяющей выявлять причины возможных отклонений фактических значений показателей от нормативных.
Анализ отклонений путем установления взаимосвязи между подконтрольными и конечными показателями для принятия решений по контр управлению или внесению поправок в стратегию предприятия до возникновения кризисных процессов.
Подсистема принятия управленческих решений превентивного антикризисного характера
Подсистема анализа кризисных ситуаций и моделирования их последствий
- исследование кризисных процессов, их группировка и структурирование.
- анализ финансово-экономических показателей деятельности предприятия с целью выявления сильных и слабых его сторон;
- определение степени влияния различных кризисных процессов на динамику финансово-экономических показателей;
- формирование набора наиболее адаптивных управленческих решений превентивного характера.
Подсистема наработки базовых решений по локализации кризисных ситуаций
- формирование и хранение набора типичных антикризисных решений по локализации кризисных ситуаций и повышению уровня их управляемости.
- активный мониторинг управляемости кризисных ситуаций;
- анализ текущего функционирования предприятия, выявление различного рода отклонений и случаев неэффективности принятых управленческих решений;
- формирование модифицированных финансовых индикаторов, а также выработка новых управленческих решений превентивного характера.

мация аккумулируется для последующего ее использования при принятии превентивных антикризисных решений (ПАР). При этом важным моментом является мониторинг уже имеющейся на предприятии системы принятия решений на предмет эффективности ее функционирования, адекватности существующим и новым принципам и подходам ПАУ.

Одним из последствий ПАУ является возможная корректировка стратегических решений, характеризующихся высоким уровнем риска. В отличие от тактических решений множество альтернатив в этом случае не определено, поэтому сама процедура формирования возможных альтернативных стратегических решений также имеет принципиальное значение.

На наш взгляд, система принятия ПАР будет эффективно работать только тогда, когда данные решения будут качественными, а также быстрыми и своевременными в части их принятия. Однако снижение скорости принятия руководителями превентивных антикризисных решений зачастую обусловлено их объективной природой и может привести к угрозе их непринятия вообще, либо несвоевременного принятия после наступления кризисной ситуации.

Помимо исследования внешней и внутренней среды процесс формирования набора ПАР требует также анализа ряда показателей, характеризующих финансово-экономическое положение предприятия. Данные функции в представленной нами модели возложены на подсистему контроллинга финансово-экономической деятельности. Выполнение основной задачи по созданию предпосылок формирования превентивного антикризисного инструментария предполагает использование возможностей диагностики [3].

...любое предприятие на преодоление кризисной ситуации затрачивает больше средств, чем на профилактику ее возникновения

Финансовая диагностика

При выборе основных методов диагностики необходимо принимать во внимание тот факт,

← *Рис.* Рекомендуемая модель превентивного антикризисного управления промышленным предприятием

что это не разовое мероприятие, необходимость которого санкционирована руководством или «третьими лицами», заинтересованными в успешной деятельности организации. В процессе диагностики менеджменту предприятия необходимо уделять особое внимание анализу финансовых показателей, так как в большинстве случаев именно финансовая несостоятельность является основной причиной кризиса.

В рамках предлагаемой нами диагностики применимы различные методики анализа финансового состояния предприятия, поэтому наиболее эффективным с точки зрения объективности конечного результата считаем использование их различных сочетаний. По результатам анализа внешней и внутренней среды предприятия, исследования основных показателей, характеризующих его финансово-экономическое положение, формируется массив информации, используемой в подсистеме принятия ПАР.

Очевидно, что данные решения должны приниматься на основе вышеуказанной информации с учетом имеющегося у предприятия ресурсного потенциала. Процесс принятия ПАР, как и классический процесс принятия решений, предполагает формирование множества альтернатив, а также их анализ и оценку со стороны руководства.

На наш взгляд, правильность функционирования процесса принятия ПАР характеризуется способностью предприятия адекватно реагировать на кризисные ситуации. В этой связи особое значение в рекомендуемой модели играют подсистемы анализа кризисных процессов и моделирования их последствий, а также выработки базовых решений по локализации кризисных ситуаций. Первая подсистема исследует превентивные антикризисные решения, степень их адекватности кризисным воздействиям, а также определяет возможные пути повышения их эффективности. Вторая же основной своей задачей предполагает адаптацию предприятия к кризисным ситуациям.

периодичность контрольных мероприятий следует соизмерять с риском возможных последствий их невыполнения

В условиях непредсказуемости кризисных ситуаций управление ими позволит сформировать набор наиболее проработанных и адаптивных решений, компенсирующих риски отсутствия аналогичных характеристик у решений, вырабатываемых в рамках традиционной системы менеджмента предприятия. Кроме того, ожидаемый результат их принятия будет также проанализирован руководством, и в случае его недостаточной эффективности будут проведены соответствующие корректировки в рамках рассматриваемой модели. Сформированный набор базовых решений позволит существенно сократить сроки распознавания кризисных ситуаций, а также определить совокупность финансово-экономических показателей в наибольшей степени изменяющихся под влиянием негативных воздействий.

одним из последствий превентивного антикризисного управления является возможная корректировка стратегических решений, характеризующихся высоким уровнем риска

Всесторонние исследования

Практика хозяйственной деятельности ряда промышленных предприятий Республики Мордовия, например ГУП РМ «Лисма», ОАО «Краснослободский завод «Промсвязь» свидетельствует о существенном влиянии ряда факторов внешнего окружения на степень их устойчивости развитию кризисных ситуаций. Кризисная ситуация на данных предприятиях усугублялась не только отсутствием эффективного набора инструментов определения общей совокупности их сильных и слабых сторон, потенциальных возможностей и угроз, но и наличием нерешенных проблем в сферах маркетинга, производственного менеджмента, управления персоналом и пр.

Например, исследованиям маркетинга со стороны руководства предприятий уделялось второстепенное значение, а выводы об обеспеченности сбыта продукции формировались на основе формальной оценки емкости рынка и определении в нем доли предприятия. Несвоевременно предпринимались попытки проведения масштабных маркетинговых исследований. Многие исследования не были закончены по причинам длительности их про-

...в большинстве случаев финансовая несостоятельность является основной причиной кризиса предприятия

ведения и малой заинтересованности в них руководства.

Таким образом, моделирование ПАУ для промышленных предприятий требует установления взаимодействия между отдельными подсистемами, а также обеспечения данного взаимодействия посредством организации процесса своевременной передачи информации между ними с целью получения конечного результата – выработки эффективных превентивных антикризисных решений. На наш взгляд, использование данной модели имеет практическое значение не только для рассмотренных нами предприятий, но и для других промышленных организаций.

Литература

1. Коротков Э.М., Беляев А.А., Валовой Д.В. Антикризисное управление: учебник для вузов по экон. спец. – М.: Инфра-М, 2001. – 431 с.
2. Гусева И.Б., Плеханова А.Ф. Контроллинг на предприятии: учеб. пособие для студентов специальностей 0601, 0608, 0611. – Н. Новгород: НГТУ, 2004. – 90 с.
3. Градов, А.П. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой. – СПб.: Спец. литература, 2000. – 510 с.

pn

Neverov A.V.
Post-graduate student, Department of Economics,
Mordvinian State University named after N.P. Ogaryov

Special features of forming a model of preventive anti-crisis management for industrial enterprise

Abstract

The article examines the problems of early preventing crisis situations at industrial enterprises and suggests the author's solution to such problems concerned with forming a model of preventive anti-crisis management.