

# Эффективная модель антикризисного управления промышленным предприятием

## Аннотация

В статье рассматриваются методологические подходы к построению факторной модели антикризисного управления предприятием. Приведена спецификация системных элементов факторной модели антикризисного управления, даны определения антикризисного фактор-менеджмента и антикризисного факторного потенциала предприятия. Представлена факторная модель антикризисного управления промышленным предприятием.

**Ключевые слова:** антикризисное управление, промышленное предприятие, фактор-менеджмент, факторная модель управления, антикризисный факторный потенциал

## Пыткин

### Александр

### Николаевич

д-р экон. наук,

профессор,

Пермский филиал

Института экономики

Уральского отделения

Российской

академии наук

pfie@mail.ru

## Поносова

### Екатерина

### Владимировна

канд. экон. наук, доцент,

сектор инновационной

политики и развития,

Пермский филиал

Института экономики

Уральского отделения

Российской

академии наук

pfie@mail.ru

## Качественно-ориентированная парадигма антикризисного управления

Построение фактор-ориентированной модели антикризисного управления промышленным предприятием предполагает выделение и описание характеристических черт и ориентиров новой парадигмы комплексного управления факторами и факторным воздействием промышленного предприятия, основанной на междисциплинарной интеграции в управлении [2] и соответствующей современным тенденциям конвергенции отраслей знаний и видов менеджмента. Данная парадигма, как видно из таблицы 1 (см. на с. 115), строится на нефинансовом базисе: ее основой является менеджмент и философия фактора [7], а не финансы, что наиболее распространено в антикризисном управлении. Такая

парадигма является качественно-ориентированной и позволяет предприятию выделять факторы с позитивным/негативным воздействием и извлекать из этого пользу, путем предупреждения негативного и стимулирования положительного воздействия факторов. В целом от системы комплексного управления факторами, реализуемых на основе методологических подходов предложенной парадигмы, следует ожидать нового значительного эффекта синергии управления [4].

Факторная модель антикризисного управления промышленным предприятием, имея в своей основе информационно-мониторинговый механизм и опираясь на ключевые принципы истинности, проверяемости, полезности, информативности, ценности [5], как любая система управления имеет свои базовые элементы, к которым относятся: цель создания и функционирования, собственно функции системы, принципы функционирования, кадровые ресурсы, организационная структура, информационное обеспечение, методы и инструменты, обеспечивающие выполнение функции управления. В *таблице 2 (см. ниже)* приведена спецификация данных элементов.

*Таблица 1*

**Парадигма комплексного управления факторами и факторным воздействием промышленного предприятия в условиях кризиса**

Аспекты парадигмы	Содержательные особенности
Концепция фактора	Фактор как феномен изменений
Научная база	Философское, социальное, экономическое, экологическое, институциональное и технологическое определение фактора. Виды менеджмента: ситуационный менеджмент, риск-менеджмент, информационный менеджмент, управление изменениями, контроллинг.
Модель управления	Комплексное управление факторами и факторным воздействием, предполагающее три уровня интеграции в системе антикризисного управления: – междисциплинарная интеграция в управлении; – интеграция факторов и факторного воздействия; – интеграция механизмов, использующих факторное воздействие в системе антикризисного управления.
Ценность системы управления	Повышение качества продукции, процессов и структуры предприятия при сохранении или увеличении его ценности/полезности.

## **Общая схема антикризисного фактор-менеджмента**

Управление факторами и факторным воздействием на промышленном предприятии, особенно в условиях кризиса, не может быть просто совокупностью моментных действий. В любом случае – это системный процесс целенаправленных действий. Более того, фактор-менеджмент должен быть составной частью общего управления бизнесом для достижения результата, в частности – преодоления кризиса.

Таблица 2

### **Спецификация системных элементов факторной модели антикризисного управления промышленным предприятием**

<b>Элементы</b>	<b>Спецификация</b>
Цель	Обеспечение стратегической безопасности экономической деятельности и устойчивости развития (ценность/полезность предприятия в социальных, экономических, экологических и институциональных координатах развития).
Функции	Общие: прогнозирование, планирование, организация, регулирование, стимулирование, контроль. Специфические: предупреждение негативного и стимулирование позитивного факторного воздействия.
Специфические принципы	– всесторонний охват факторов в масштабе предприятия; – агрегирование (интеграция) факторов; – комбинирование факторов (комплексный подход); – повышение устойчивости к негативному воздействию факторов; – стимулирование позитивного воздействия факторов; – интеграция фактор-менеджмента в бизнес-процессы.
Кадровые ресурсы	Должность фактор-менеджера (входящего в правление предприятия на совещательной основе), фактор-аналитика (фактор-исследователя) и фактор-инженера.
Организационная структура	Распределение функций, полномочий и ответственности в фактор-менеджменте: – на уровне правления – анализ и разработка планов стратегии с учетом стратегических факторов; – на уровне подразделений – управление операционными факторами и факторным воздействием. Координирует работу отдел, возглавляемый фактор-менеджером.
Информационное обеспечение	Специализированная информационно-аналитическая система поддержки фактор-менеджмента. Аналитическая информация на основе исследований факторов и факторного воздействия.
Методы и инструменты	Методы стратегических и операционных (модификационных) изменений. Методы и инструменты предупреждения негативного и стимулирования позитивного воздействия факторов.

В отличие от риск-менеджмента, рассматривающего только негативное воздействие риск-факторов [1], фактор-менеджмент (factor-management) кроме того рассматривает и даже более тяготеет к факторам позитивного воздействия, влияющим на развитие предприятия в целом и преодоление кризисной ситуации в частности.

Процесс управления факторами и их воздействием в факторной модели антикризисного управления включает определенный набор этапов. При этом следует учитывать, что на практике эти этапы реализуются не обязательно в строгой последовательности, а могут выполняться и параллельно. Общая схема антикризисного фактор-менеджмента (crisis factor-management) представлена на *рисунке 1* (см. ниже).

Исходя из проведенного нами исследования [2–7], факторную модель антикризисного управления промышленным предприятием можно представить, как совокупность методов, средств, инструментов и рычагов воздействия, применяемых органами управления предприятием для достижения

***факторную модель антикризисного управления промышленным предприятием можно представить, как совокупность методов, средств, инструментов и рычагов воздействия***



*Рис. 1.* Общая схема антикризисного фактор-менеджмента

такого антикризисного факторного потенциала, который дает возможность предприятию преодолевать кризисные ситуации на основе нейтрализации негативного и стимулирования позитивного факторного воздействия.

### **Факторная модель антикризисного управления**

Представленная на рис. 2 (с. 119) факторная модель антикризисного управления промышленным предприятием включает в себя ряд последовательных процедур с обратными связями, которые позволяют вести корректировку целей и задач соответствующих процессов антикризисного управления предприятием, а также формировать результирующие показатели процессов. Данная модель, с одной стороны – совокупность экономических механизмов, с другой стороны – процессная модель. Она включает 3 этапа, объединяющие соответствующие процессы и процедуры.

1. *Этап диагностики* включает: выявление совокупности финансово-экономических, технологических, маркетинговых, юридических и др. факторов, с которым сталкивается предприятие в условиях кризиса; определение текущего состояния факторного потенциала; формулировка основных подходов к стимулированию позитивных и нейтрализации негативных факторов и их воздействий, позволяющих предприятию сформировать антикризисный факторный потенциал.

2. *Этап разработки программы управления факторами и факторным воздействием* – определение сроков и алгоритмов реструктуризации существующего факторного потенциала предприятия, экспертная оценка ожидаемых результатов, определение ответственных исполнителей.

3. *Этап реализации программы* – переход к экономической модели предприятия, обладающей антикризисным факторным потенциалом; подготовка антикризисного плана деятельности на основе имеющегося антикризисного факторного потенциала; систематизация всех мероприятий; корректировка программы управления факторами по данным реализации мероприятий.

Под факторным потенциалом следует понимать совокупность факторов, обуславливающих пози-

**под факторным потенциалом следует понимать совокупность факторов, обуславливающих позитивные и негативные изменения в окружающей среде предприятия**

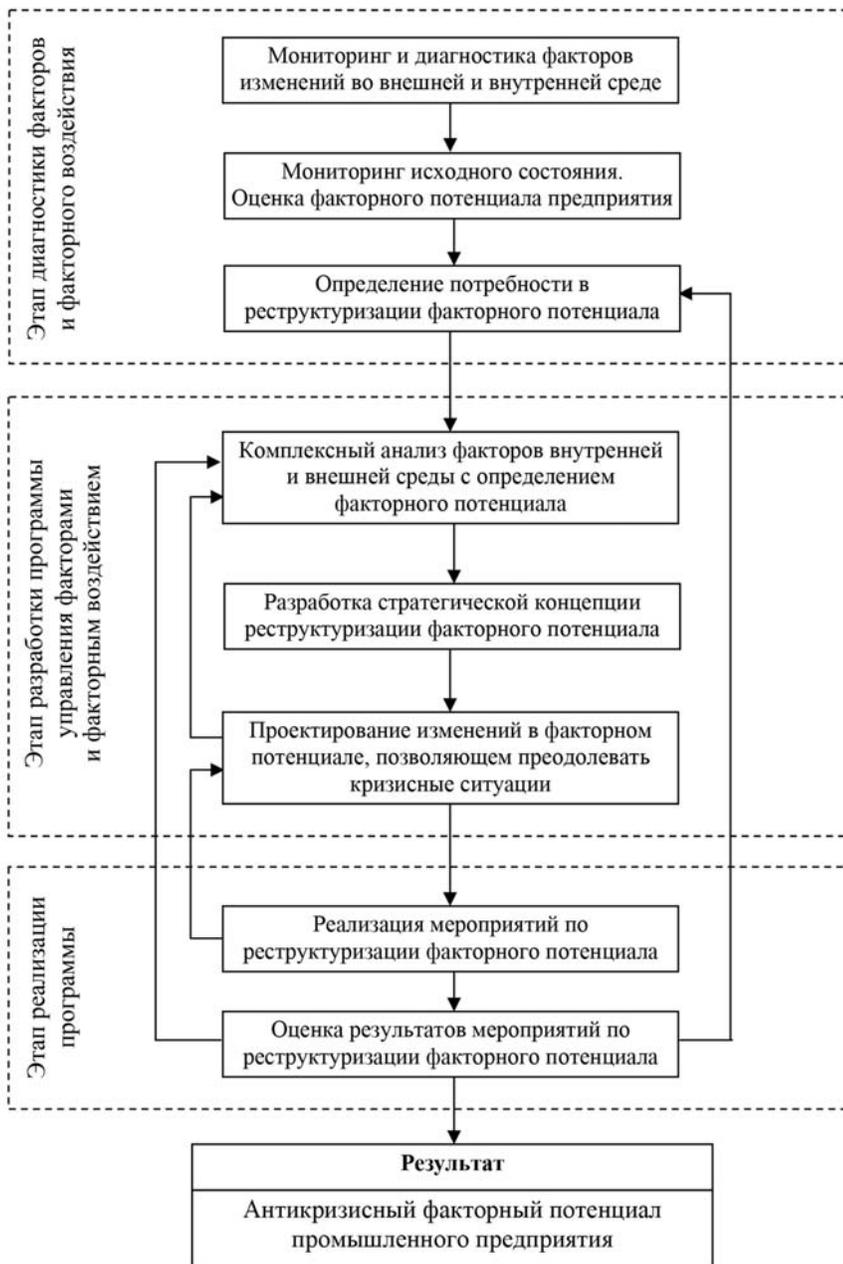


Рис. 2. Факторная модель антикризисного управления промышленным предприятием

**чем меньше информации о состоянии внешней среды, тем больше вероятность воздействия внешних кризисных условий на хозяйственную деятельность предприятия**

тивные и негативные изменения в окружающей среде предприятия. Под антикризисным факторным потенциалом понимается совокупность факторов, позволяющих преодолевать внутреннее кризисное состояние, а также устойчиво развиваться во внешних кризисных условиях. Само наличие или достижение предприятием антикризисного факторного потенциала можно трактовать, по существу, как состоявшееся преодоление кризисной ситуации в результате реализации программы управления факторами и факторным воздействием.

Обобщая результаты исследования, можно сделать вывод, что в настоящее время кризисные ситуации на промышленных предприятиях чаще всего обусловлены проявлениями глобального экономического кризиса. Чем меньше информации о состоянии внешней среды имеет предприятие, тем больше вероятность воздействия внешних кризисных условий на его хозяйственную деятельность. Именно поэтому мониторинг выделен в качестве основы факторной модели антикризисного управления предприятием [5]. Мониторинг, в данном случае, можно определить как интенсивную во времени систему коллективной деятельности по сбору, обработке, компоновке, хранению и продвижению информации о факторах и их воздействии на деятельность предприятия.

### **Вывод**

Применение вышеуказанных методов позволяет сократить до разумного количество подпрограмм управления факторами и факторным воздействием. То есть сделать процесс антикризисного управления действительно управляемым и контролируемым, целью которого является выход на новый уровень содержательно и технологически обновленного бизнес-процесса, отвечающего требованиям рынка продукции, работ, услуг. Таким образом, речь идет о поэтапном переходе промышленного предприятия на инновационный путь развития.

### **Литература**

1. Корезин А.С. Методология развития системы экономической безопасности предприятия на

- базе корпоративных механизмов управления рисками. Дис. док. экон. наук. – СПб, 2008. – 416 с.
2. Поносова Е.В., Главацкий В.Б. Концептуальная основа факторной модели антикризисного управления промышленным предприятием // Российское предпринимательство. – 2012. – № 16.
3. Поносова Е.В., Мезенцева Е.Н. Особенности структурного анализа факторов управления промышленным предприятием в условиях кризиса // Российское предпринимательство. – 2013. – № 2.
4. Поносова Е.В. Особенности структурного синтеза факторов управления промышленным предприятием // Креативная экономика. – 2013. – № 2.
5. Поносова Е.В. Концепция информационно-мониторинговой основы для факторной модели антикризисного управления предприятием // Креативная экономика. – 2013. – № 3.
6. Поносова Е.В., Пыткина С.А. Антикризисное управление промышленным предприятием: параметры факторной нагрузки // Российское предпринимательство. – 2011. – № 10 (1).
7. Пыткин А.Н., Поносова Е.В. Фактор как базовое понятие в управлении развитием в условиях кризиса // Российское предпринимательство. – 2011. – № 6 (2).

pn

**Aleksandr N. Pytkin**

*Ph.D. in Economics, Professor, Perm Branch of the Institute of Economics, the Ural Branch of Russian Academy of Sciences*

**Ekaterina V. Ponosova**

*Cand. of Economic Sci., Associate Professor, Sector of Innovative Politics and Development Perm Branch of the Institute of Economics, the Ural Branch of Russian Academy of Sciences*

**Effective model of the industrial enterprise crisis management**

Abstract

The article considers the methodological approaches to the building of the factor model of the enterprise crisis management. It also specifies the system components of the factor model of crisis management, determines the factor crisis management and crisis factor potential of an enterprise. The article includes also the factor model of crisis management of an industrial enterprise.

**Keywords:** crisis management, industrial enterprise, factor management, factor management model, crisis factor potential