

**ПРОБЛЕМЫ АНТИКРИЗИСНОГО  
УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ**

---

Эпизоды хозяйственной деятельности, которые могут привести к кризисной ситуации на предприятии, отражаются на состоянии финансов через определенный промежуток времени, когда значительно усиливаются. На основании прочих параметров (профиля деятельности, состояния кадров, технологий, основных и оборотных фондов и т. д.) можно установить тенденции изменения финансового состояния в будущем анализируемой организации, а также выявить проблемы, которые еще не оформились в виде кризиса. Таким образом, существует необходимость диагностики важнейших составляющих внутренней среды, решающим образом воздействующих на его работу в рассматриваемом периоде: эффективности производства; кадровой политики; качества продукции; уровня снабжения; организации сбыта; состояния финансов; маркетинговой деятельности.

Помимо контроля основных подсистем управления предприятием, важно учитывать динамику основных факторов внешней среды, а также оценивать состояние предприятия в контексте угроз и возможностей для его деятельности, создаваемых макросредой.

Для полноценного исследования состояния предприятия важны изменения как начало тенденций, а также причины происходящих изменений. Функция диагностики каждой из подсистем управления основывается на определении конечного и начального состояний изучаемого параметра и на исследовании причин изменения состояния рассматриваемого фактора на протяжении анализируемого периода:

$$\Phi Д = f_j(X_{j1}, X_{j2}, I_i),$$

где  $\Phi Д$  — функция диагностики фактора развития предприятия;  $j$  — количество факторов, определяющих состояние предприятия;  $i$  — количество причин, влияющих на изменение фактора  $j$  в отчетном периоде;  $X_{j1}, X_{j2}$  — состояние фактора  $j$  на начало и конец отчетного периода;  $I_i$  — причины, влияющие на изменение состояния фактора  $j$ .

Контроль и оценка параметров работы предприятий позволит своевременно реагировать на возникновение непредвиденных ситуаций. Общая факторная оценка подсистемы управления предприятием основывается на оценках составляющих, определенных для диагностики аппаратом управления:

$$\Phi O_j = f(x_1, x_2, x_3, \dots, x_n);$$

где  $\Phi O_j$  — факторная оценка  $j$ -го фактора;  $n$  — количество характеристик;  $x_1, x_2, x_3, \dots, x_n$  — рассматриваемые и оцениваемые группы характеристик.

Каждая подсистема управления, предложенная для диагностики, может содержать ряд тактических и уточняющих подпараметров для оценки, которые определяются специалистами для конкретизации оценки с учетом специфики работы предприятий. Характеристики, устанавливаемые для оценки подсистем исходя из типа производства и его особенностей, необходимы для более точной оценки стратегических параметров.

Оценка стратегической характеристики основывается на оценке выделенных тактических параметров:

$$X_j = 1 / m \sum_{i=1}^m x_{ji},$$

где  $X_j$  — рассматриваемая стратегическая характеристика;  $x_{ji}$  — выделенные для анализа тактические характеристики работы предприятия;  $j$  — порядковый номер стратегической характеристики;  $i$  — порядковые номера тактических уточняющих параметров оценки работы;  $m$  — количество выделенных уточняющих параметров.

Таким образом, оценивать следует основные группы характеристик производственной деятельности предприятий промышленности по выделенным подсистемам управления.

*Оценка эффективности производства и качества выпускаемой продукции.*

1. Организация производственного процесса в отчетном периоде.
2. Состояние парка оборудования.
3. Организация процесса производственного планирования на предприятии.
4. Организация контроля процесса производства.
5. Уровень инновационности производства.
6. Эффективность использования ресурсной базы предприятия.

*Оценка кадрового потенциала.*

1. Организация работы с персоналом на предприятии.
2. Качество нормативной базы.
3. Организация оплаты труда на предприятии.
4. Организация материального стимулирования работы персонала.
5. Организация нематериального стимулирования работы персонала.
6. Уровень корпоративной культуры предприятия.

*Оценка сбытовой политики предприятия.*

1. Организация реализационной политики предприятия в отчетном периоде.
2. Система планирования реализационной деятельности предприятия.
3. Эффективность контроля реализационной деятельности предприятия.
4. Организация документооборота и информационного снабжения реализационной деятельности предприятия.

*Оценка уровня снабжения.*

1. Организация закупочной деятельности предприятия.
2. Организация системы планирования закупок.
3. Эффективность системы контроля закупочной деятельности.
4. Организация документооборота и информационного снабжения закупочной деятельности.

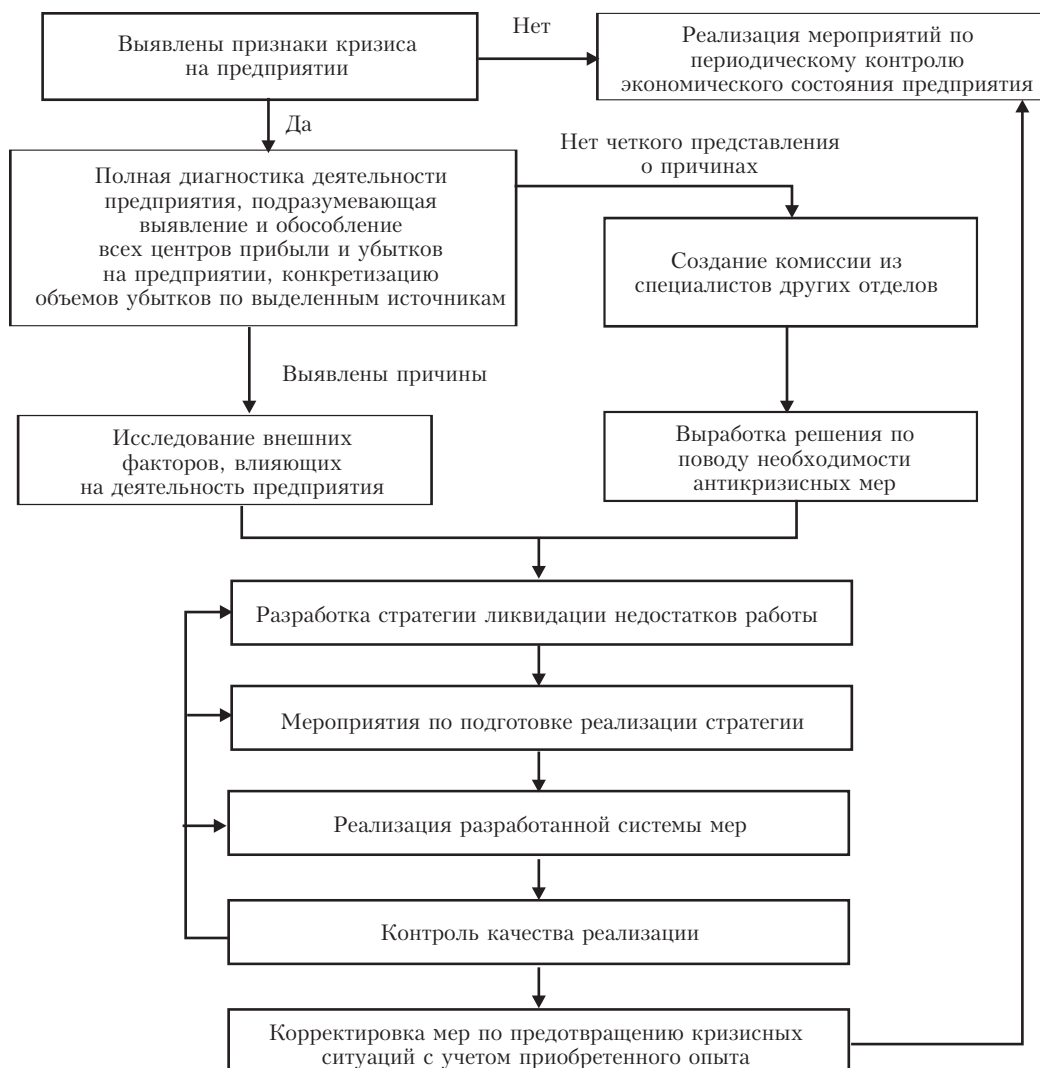
*Оценка эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятия.*

1. Уровень организации работы финансовых служб на предприятии.
2. Организация системы планирования финансово-хозяйственной деятельности.
3. Организация финансового контроля и учета.

*Оценка маркетинговой деятельности предприятия.*

1. Организация маркетинговой службы на предприятии.
2. Уровень планирования маркетинговой деятельности.
3. Уровень контроля маркетинговой деятельности на предприятии.
4. Уровень информационного обеспечения маркетинговой службы.
5. Организация маркетинговых исследований.
6. Качество ценообразования.
7. Организация стимулирования сбыта.

Совокупная картина состояния предприятия — основная цель комплексных исследований. Необходимо обобщить их результаты, выявить дисбалансы показателей, сопоставить с результатами анализа внешнего окружения и сделать выводы о предприятии к моменту исследования, а также о положительной или отрицательной динамике его состояния по сравнению с предыдущими периодами времени (см. рисунок).



Алгоритм реализации антикризисных мероприятий

Общая оценка состояния внутренней среды предприятия, его развития должна основываться на оценке ее основных составляющих:

$$OC = f(K_{ПК}; K_K; K_{Кач}; K_{Сб}; K_{Сн}; K_{Ф}; K_M),$$

где  $OC$  — общая оценка состояния предприятия в отчетном периоде;  $K_{ПК}$ ;  $K_K$ ;  $K_{Сб}$ ;  $K_{Сн}$ ;  $K_{Ф}$ ;  $K_M$  — соответственно экспертная оценка развития производства и качества продукции, кадровой, сбытовой, снабжения, финансовой, маркетинговой составляющих внутренней среды предприятия. Их необходимо систематизировать и суммировать по каждой из составляющей микросреды предприятия:

$$K_p = k_j \sum_{i=1}^m \mathcal{E}O_j,$$

где  $K_p$  — совокупная оценка  $m$ -го фактора;  $\mathcal{E}O_j$  — усредненная экспертная оценка  $j$ -ой характеристики;  $k_j$  — весовой коэффициент, корректирующий совокупную оценку фактора.

Для отображения совокупной картины по результатам анализа предприятия необходимо проанализировать общее отклонение работы предприятия от траектории его нормального развития в отчетном периоде, характер отклонения и причины.

На основании зафиксированных отклонений в деятельности предприятия от траектории нормального развития можно оценивать уровень управления предприятием в отчетном периоде. Совокупное отклонение от нормального развития предприятия можно оценить на основании формулы расчета отклонения Хемминга:

$$S = 1 / p \sum |X_{\text{сущ}i} - X_{\text{н}}|;$$

где  $S$  — совокупное отклонение от траектории нормального развития предприятия;  $p$  — количество рассматриваемых параметров оценки;  $X_{\text{н}}$  — нормативное значение параметра;  $X_{\text{сущ}i}$  — значение параметра в отчетном периоде времени.

Совокупное отклонение свидетельствует о величине аномальности развития хозяйственной системы, на основании чего можно сделать выводы об устойчивости деятельности объекта исследования. Величина положительного совокупного отклонения может охарактеризовать качество отклонения предприятия в исследуемом периоде:

$$S_{\text{пол}} = 1 / m \sum_{i=1}^m O_i,$$

где  $S_{\text{пол}}$  — положительное совокупное отклонение по показателям;  $O_i$  — положительное отклонение частной характеристики;  $m$  — количество рассматриваемых характеристик.

Отклонения могут носить случайный характер, спровоцированный несистематическими внешними обстоятельствами или другими, не зависящими от управления предприятием причинами, которые не играют решающей роли в деятельности предприятия. Из этого следует необходимость отслеживать отклонения на протяжении нескольких последовательных периодов и на основании этого делать выводы.

На основании зафиксированных величин, соотношения положительного и совокупного отклонений экспертных оценок работы предприятия по всем характеристикам его работы можно дать оценку совокупному уровню управления предприятием в отчетном периоде:

$$\text{КО} = S_{\text{пол}} / S,$$

где КО — качество отклонения предприятия в анализируемом периоде времени.

Рост значения КО, а также значения абсолютного отклонения  $S$  в рассматриваемом периоде свидетельствует о нормальной динамике развития предприятия, уменьшение показателя может служить сигналом к разработке антикризисных мероприятий.

Компетентность участников диагностики может устанавливаться по мере проведения процедур анализа. Корректировку экспертных оценок работы предприятия можно проводить с учетом достоверности их предыдущих оценок функций управления, для этого факторные оценки экспертов необходимо откорректировать с учетом соотношения

$$k_{эi} = \text{Нд}i / \text{Нпа},$$

где  $k_{эi}$  — корректирующий коэффициент компетентности оценки  $i$ -го эксперта;  $\text{Нд}i$  — количество достоверных оценок  $i$ -го эксперта;  $\text{Нпа}$  — общее количество проведенных процедур анализа.

После систематизации данных производится их анализ и интерпретация, делаются выводы о возможности наступления кризиса, либо о возможностях ликвидации сложившейся кризисной ситуации (см. рисунок).

Основные этапы итогового анализа деятельности предприятия по периодам деятельности: 1) определение контрольных точек проведения промежуточной диагностики; 2) определение диагностируемых характеристик уровня управления; 3) расчет критериев по контрольным точкам проведения диагностики; 4) систематизация полученных данных; 5) выявление характера совокупной динамики деятельности предприятия в исследуемом периоде; 6) выявление воздействия факторов внешней среды на работу предприятия; 7) выявление причин отрицательной динамики параметров деятельности предприятия, если это имеет место; 8) разработка мероприятий, планирование дальнейшей работы предприятия на основании результатов диагностики параметров деятельности.

Комплексная оценка работы предприятий по основным подсистемам управления позволит оценить их экономическое состояние на основании конкретных данных, сделать выводы о наличии признаков кризиса, интерпретировать характер развития объектов исследования во времени. Результаты анализа позволят проследить качество организации работы подсистем, динамику эффективности управления объектами диагностики, на основании полученных данных повысить результативность мероприятий по ликвидации проявлений кризиса.

### Литература

- Антикризисное управление предприятием / В.П. Есильков и др. Мн., 2003.  
*Кивачук В.С.* Оздоровление предприятия: экономический анализ. Мн., 2002.  
Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях / А. М. Карминский и др. М., 2002.  
*Кошкин В.И., Белых Л.П., Беляев С.Г.* и др. Антикризисное управление. Модульная программа для менеджеров. Модуль 11. М., 1999.  
*Кошкин В.И., Хачатуров А.Е., Булатов И.С.* Менеджмент на промышленном предприятии. М., 2000.  
*Лебедев П.В.* Контроллинг: теория, методика, практика. Мн., 2001.  
*Мильнер Б.З.* Теория организаций. М., 1998.  
*Родионова Н.В.* Антикризисный менеджмент. М., 2001.  
*Румянцева З.П., Филинов Н.Б., Шрамченко Т.Б.* Общее управление организацией: принципы и процессы. М., 2000.  
*Феденя А.К.* Основы менеджмента: Учеб. пособие. Мн., 2003.