

Секция 5
**НАПРАВЛЕНИЯ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ МЕНЕДЖМЕНТА ПРОМЫШЛЕННЫХ
ПРЕДПРИЯТИЙ, ЛОГИСТИКИ, УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНОВ
ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ И МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

УДК 334.716:330.33.01

Бражникова Л. Н.

д.э.н., проф.

ГБУ «Институт экономических исследований»,

Мызников И. А.

асс.

ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы при главе ДНР»,

г. Донецк, ДНР

**ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ МЕХАНИЗМА АНТИКРИЗИСНОГО
УПРАВЛЕНИЯ ПРОМЫШЛЕННЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ ДНР**

Актуальность предмета обсуждения обусловлена назревающими внутренними и внешними кризисными тенденциями в экономике ДНР, связанными как со стремительным, вероятностным, спорадическим характером изменений внешней среды, так и с внутренними системными проблемами промышленных предприятий, которые сопровождаются трудно предсказуемыми результатами и определяют необходимость разработки и совершенствования подходов к формированию механизма антикризисного управления.

Успех промышленного предприятия в значительной степени зависит от адекватности его реакции на проявления кризисной ситуации, т. е. от выбора модели поведения в такой ситуации, которая определяет выбор соответствующего подхода к формированию механизма антикризисного управления и соответствующей стратегии.

Последствия кризисных проявлений для каждого промышленного предприятия имеют индивидуальный характер в зависимости от стадии развития кризиса. Подходы к формированию механизма антикризисного управления предлагается дифференцировать в зависимости от целей, характера и способов выполнения стоящих перед конкретным промышленным предприятием задач на разных этапах жизненного цикла разных по характеру кризисов, формирующих разнотипный состав внутренней и внешней среды. В основу дифференциации положены предполагаемые модели поведения промышленного предприятия в кризисной ситуации, зависящие от его способности противостоять внутренним и внешним кризисным тенденциям. В основу характеристики модели поведения положены комбинации уровней внутреннего и внешнего потенциалов: высокий/высокий, высокий/низкий, низкий/высокий, низкий/низкий. При обозначении модели поведения использована терминология военного искусства и принцип разделения боевых действий: «наступление», «защита», «отступление», «капитуляция».

Целью антикризисного управления промышленным предприятием при высоком уровне внутреннего и внешнего потенциала является снижение рисков развития кризиса за счет диверсификации производства. Диверсификация предполагает постоянную разработку новых товаров и услуг, удовлетворяющих потребности населения; частичную смену персонала на более квалифицированный состав, наем творческих работников, частичное изменение состава управленческого персонала, а также активный маркетинг. Диверсификация требует поддержки инноваций и обеспечения финансирования инновационной деятельности. Модель поведения, направленная на увеличение объемов производства и реализации, расширение числа потребителей новых товаров и услуг, предполагает наличие хорошо организованного, автоматизированного и механизированного производственного процесса, постоянно обновляемых технологий, парка оборудования, что ассоциируется с атакующими действиями на

кризисные проявления. При этом представляется целесообразным выбор стратегии развития и инновационно-ориентированного подхода к формированию механизма антикризисного управления промышленным предприятием.

При снижении внешнего потенциала целью антикризисного управления промышленным предприятием становится сохранение основного вида деятельности. Модель поведения ориентирована на максимизацию денежных средств за счет альтернативных вариантов дохода (сдача в аренду основных средств, плата за право пользования нематериальными активами) и/или минимизации затрат (свертывание производства, сокращение персонала, реализация основных производственных фондов), что ассоциируется с защитой от проявления кризисных тенденций. При этом представляется целесообразным выбор стратегии выживания и реструктуризационного подхода к формированию механизма антикризисного управления промышленным предприятием.

При снижении внутреннего потенциала и сохранении внешнего целью антикризисного управления промышленным предприятием становится сохранение бизнеса при утрате возможности сохранения основного вида деятельности, что ассоциируется с отступлением перед протеканием деструктивных явлений. Модель поведения ориентирована на частичную/полную смену профиля продукции. При этом представляется целесообразным выбор стратегии реперофирования и реинжинирингового подхода к формированию механизма антикризисного управления промышленным предприятием. Реализация стратегии предусматривает разработку научно-методического и конструкторско-технологического обеспечения. Лучшим вариантом считается покупка документации на готовое изделие или франчайзинг.

При снижении и внутреннего, и внешнего потенциалов промышленного предприятия антикризисное управление может быть нацелено исключительно на сохранение капитала. Модель поведения «капитуляция» — это способ преодоления кризиса, когда утеряна возможность сохранения не только основного вида деятельности, но и бизнеса в целом. При этом представляется целесообразным выбор стратегии ликвидации и трансформационного подхода к формированию механизма антикризисного управления промышленным предприятием. В таблице 1 представлено обоснование выбора подхода к антикризисному управлению промышленным предприятием в зависимости от уровня его потенциала.

Таблица 1 — Обоснование выбора подхода к антикризисному управлению промышленным предприятием

Внутренний/ внешний уровень потенциала предприятия	Цель антикризисного управления предприятием	Модель поведения предприятия	Стратегия антикризисного управления предприятием	Подход к формированию механизма антикризисного управления предприятием
Высокий/ Высокий	Снижение рисков развития кризиса	Наступление	Стратегия развития	Инновационно- ориентированный
Высокий/ Низкий	Сохранение основного вида деятельности	Защита	Стратегия выживания	Реструктуризационный
Низкий/ Высокий	Сохранение бизнеса	Отступление	Стратегия реперофирования	Реинжиниринговый
Низкий/ Низкий	Сохранение капитала	Капитуляция	Стратегия ликвидации	Трансформационный

Таким образом, обоснована целесообразность применения разнохарактерных подходов к формированию механизма антикризисного управления промышленными предприятиями на разных стадиях развития кризиса. Реализация подходов направлена на принятие своевременных, адекватных сложившейся ситуации антикризисных управленческих решений.

© Бражникова Л. Н.
© Мызников И. А.