

# **ДИФФЕРЕНЦИАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ КРИЗИСНЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ГЛУБИНЫ ДЕСТРУКТИВНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ И ПЕРСПЕКТИВ ИХ ИЗМЕНЕНИЯ**

**Н. Н. Масалитина**

*Гомельский государственный технический университет  
имени П. О. Сухого, Беларусь*

В процессе своего развития кризисная ситуация промышленного предприятия проходит ряд качественных переходов, определяющих изменение целей и необходимых направлений управления деструктивным изменением, поэтому эффективность антикри-

зисных процессов напрямую зависит от качества инструментария выбора направления антикризисного управления.

Основными качественно отличными состояниями предприятия под воздействием деструктивного процесса до момента наступления экономической несостоятельности являются:

*Состояние устойчивости*, в котором эффективное действие комплекса механизмов превентивного управления позволяет предотвратить развитие деструктивных изменений. На этой стадии деструктивный процесс не изменяет состояние предприятия, поэтому экстренные антикризисные воздействия не являются необходимыми и комплекс управления может быть ограничен превентивными мерами.

*Состояние квазиустойчивости*, в котором углубление кризиса приостановлено за счет действия временных антикризисных мер (использования неденежной формы оплаты, краткосрочного кредитования под погашение задолженности), однако глубокие механизмы противостояния кризису не восстановлены до уровня, достаточного для предупреждения последующих сбоев.

*Состояние самостоятельного антикризисного управления*, характеризуется продолжением процессов углубления кризиса даже после наиболее полного использования антикризисных мер временного характера. Восстановление устойчивости в таком состоянии требует коренных преобразований, направленных на повышение эффективности хозяйственных процессов и развитие системы превентивного антикризисного управления.

*Состояние потенциальной экономической несостоятельности*, которое характеризуется наличием законодательно установленных оснований для возбуждения производства по делу о банкротстве должника, но соответствующие судебные механизмы еще не запущены. В этом состоянии самостоятельное антикризисное управление может быть прервано введением законодательно установленных ограничений, поэтому помимо целей повышения эффективности хозяйственных механизмов необходимым является устранение оснований для ограничения хозяйственной самостоятельности.

Построенный организационный механизм управления ранними проявлениями кризисных изменений промышленного предприятия содержит три основных комплекса управления, соответствующих выделенным стадиям деструктивного процесса, с учетом перспективам его изменения.

*Первый комплекс* ограничивается мониторингом состояния предприятия и прогнозированием.

*Второй комплекс* наряду с мониторингом и прогнозированием состояния предприятия содержит инструменты анализа потенциально кризисных процессов. К таким процессам следует отнести любые масштабные изменения стратегии предприятия: реализация крупных инвестиционных проектов, реструктуризацию, выход на новые рынки, сопряженный со значительным привлечением ресурсов и пр. Такие процессы направлены на повышение эффективности работы предприятия. Однако они отличаются высокой степенью риска и в случае неблагоприятного развития процесса реформирования могут стать источником глубокого кризиса. Поэтому управление такими процессами отнесено к сфере превентивного антикризисного управления.

*Третий комплекс* антикризисного управления объединяет полный набор диагностических, прогнозных и аналитических процедур, необходимых для экстренного устранения последствий кризиса и восстановления устойчивости предприятия.

В целях практической реализации указанных комплексов управленческих воздействий разработаны автоматизированные инструменты диагностики и прогнозирования устойчивости предприятия к кризисным изменениям, а также выбора инвестиционных проектов с учетом изменения глубины деструктивных изменений предприятия на каж-

дой стадии кризисного процесса [1], [2]. Кроме того, построен аппарат *выбора комплекса управления*, наиболее соответствующего кризисной ситуации, разворачивающейся на исследуемом предприятии. Выбор комплекса антикризисного управления определяется в первую очередь стадией деструктивного процесса, разворачивающегося на предприятии, кроме того, учтены перспективы изменения этого состояния при условии сохранения сложившейся тенденции, а также в результате антикризисного управления: наличие планов санации или потенциально кризисных процессов (масштабных инвестиционных проектов и пр.).

В целях исследования точности и эффективности применения разработанного организационного механизма в условиях работы промышленного предприятия был выполнен ряд испытаний, основные результаты которых позволяют сделать следующие выводы. Сравнение диагнозов, полученных при помощи разработанных аналитических инструментов с результатами диагностики при помощи классических и современных инструментов, точность которых доказана (модель Г. В. Савицкой, А. В. Черновалова и А. А. Шевчука, рейтинговая модель Р. С. Сайфулина и Г. Г. Каддыкова, а также официальной методики анализа финансового состояния и платежеспособности субъектов предпринимательской деятельности и др.) подтверждает достоверность получаемых оценок. Сравнение ретроспективных прогнозов с фактическими значениями соответствующих величин подтверждает достаточную точность прогнозного инструментария.

Анализ временных затрат позволил установить, что при условии ограничения возможностей разработанных автоматизированных средств анализа теми функциями, которые позволяют реализовать аналогичные аналитические инструменты, а именно экспресс-диагностикой с шагом дискретности, равным одному кварталу, достигается экономия времени в среднем на 20 %. При этом снижается уровень требований к квалификации лица, принимающего решение в области знаний в сфере статистического и финансового анализа. Несколько повышаются требования к навыкам работы с персональным компьютером до уровня владения пакетом MS Office, что в современных условиях не является препятствием для использования разработанного инструментария в практике управления промышленным предприятием.

Таким образом, результаты практических испытаний разработанного инструментария свидетельствуют о достаточно высоком уровне эффективности разработанных аналитических средств, а также о достаточной точности инструментария их выбора.

#### Л и т е р а т у р а

1. Масалитина, Н. Н. Диагностика кризисных ситуаций предприятия / Н. Н. Масалитина // Белорус. экон. журн. – 2006. – № 2. – С. 76–86.
2. Масалитина, Н. Н. Инструментальный метод поддержки принятия управленческих решений в кризисной ситуации / Н. Н. Масалитина // Вес. Нац. акад. навук Беларусі. Сер. гум. навук. – 2006. – № 5. – С. 95–97.