

Международный научно-исследовательский журнал

«Прогрессивная экономика»

№ 12 / 2024 https://progressive-economy.ru/vypusk_1/mnogofaktornyj-podhod-k-vyboru-strategii-antikrizisnogo-upravleniya-na-promyshlennyh-predpriyatiyah/

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности ВАК: 5.2.6

УДК 338.51

DOI: 10.54861/27131211_2024_12_156



МНОГОФАКТОРНЫЙ ПОДХОД К ВЫБОРУ СТРАТЕГИИ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

Бражникова Л.Н., доктор экономических наук, заведующая отделом государственного регулирования и планирования экономики, ГБУ «Институт экономических исследований», г. Донецк, Россия

Мызников И.А., кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента в производственной сфере, ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы», г. Донецк, Россия

Аннотация. В статье представлен научно-методический подход к антикризисному управлению промышленными предприятиями, основанный на дифференциации моделей поведения в зависимости от стадии кризисного цикла и динамики внутреннего и внешнего потенциала. В рамках статьи подробно рассмотрена предложенная типология четырех моделей поведения: «наступление», «защита», «отступление», «капитуляция», каждую из которых характеризуют конкретные управленческие стратегии и тактические действия, соответствующие определенному сочетанию внутреннего и внешнего потенциалов предприятия. Авторами предложена матрица принятия решений, как инструмент для визуализации и выбора оптимальной модели поведения, рассмотрен реабилитационно-ориентированный подход как альтернатива при одновременном снижении обоих потенциалов. Обоснована необходимость цикличности процесса антикризисного управления, обеспечивающей адаптивность и эффективность разработанных мер. Научная новизна исследования состоит в том, что кризисные ситуации предлагается рассматривать как многомерные процессы, требующие индивидуального подхода и формирования уникальной стратегии управления, соответствующей конкретным обстоятельствам. Научным результатом исследования является представленная технологическая модель формирования механизмов антикризисного управления, позволяющая предприятиям не только преодолевать кризис, но и трансформировать его в возможность для развития. Предложенная модель формирования механизмов антикризисного управления, интегрирующая стратегическое планирование и тактическое исполнение, нацелена не только на минимизацию последствий кризиса, но и на использование возникающих возможностей для последующего усиления конкурентных позиций предприятия.

Ключевые слова: антикризисное управление, промышленные предприятия, стратегия антикризисного управления, устойчивое развитие.

A MULTIFACTORIAL APPROACH TO CHOOSING AN ANTI-CRISIS MANAGEMENT STRATEGY IN INDUSTRIAL ENTERPRISES

Brazhnikova L.N., Doctor of Economics, Head of the Department of State Regulation and Economic Planning, GBU «Institute of Economic Research», Donetsk, Russia

Myznikov I.A., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Industrial Management, Donetsk Academy of Management and Public Administration, Donetsk, Russia

Abstract. The article presents a scientific and methodological approach to crisis management of industrial enterprises based on the differentiation of behavioral patterns depending on the stage of the crisis cycle and the dynamics of internal and external potential. The proposed typology of four behavioral models is considered in detail in the article.: "offensive", "defense", "retreat", "capitulation", each of which is characterized by specific management strategies and tactical actions corresponding to a certain combination of internal and external potentials of the enterprise. The authors propose a decision-making matrix as a tool for visualizing and choosing the optimal behavior model, and consider a rehabilitation-oriented approach as an alternative while reducing both potentials. The necessity of cyclical anti-crisis management process is substantiated, ensuring the adaptability and effectiveness of the developed measures. The scientific novelty of the study is that crisis situations are proposed to be considered as multidimensional processes that require an individual approach and the formation of a unique management strategy appropriate to specific circumstances. The scientific result of the research is the presented technological model for the formation of anti-crisis management mechanisms, which allows enterprises not only to overcome the crisis, but also to transform it into an opportunity for development. The proposed technological model for the formation of anti-crisis management mechanisms, integrating strategic planning and tactical execution, is aimed not only at minimizing the consequences of the crisis, but also at using emerging opportunities to further strengthen the competitive position of the enterprise.

Keywords: anti-crisis management, industrial enterprises, anti-crisis management strategy, sustainable development.

JEL classification: L21, D81, M21.

Для цитирования: Бражникова Л.Н., Мызников И.А. Многофакторный подход к выбору стратегии антикризисного управления на промышленных предприятиях // Прогрессивная экономика. 2024. № 12. С. 156–166. DOI: 10.54861/27131211_2024_12_156.

Статья поступила в редакцию: 17.12.2024 г. Одобрена после рецензирования: 10.01.2025 г. Принята к публикации: 10.01.2025 г.

For citation: Brazhnikova L.N., Myznikov I.A. A multifactorial approach to choosing an anti-crisis management strategy in industrial enterprises // Progressive Economy. 2024. No. 12. pp. 156–166. DOI: 10.54861/27131211_2024_12_156.

The article was submitted to the editorial office: 17/12/2024. Approved after review: 10/01/2025. Accepted for publication: 10/01/2025.

Введение

Современный деловой мир, характеризующийся нарастающей турбулентностью и непредсказуемостью, ставит промышленные предприятия перед лицом постоянных вызовов. Кризисные явления, будь то следствие внутренних просчетов или внешних потрясений, становятся все более частыми и масштабными, требуя от управленцев не только оперативной реакции, но и стратегического предвидения. В современных условиях традиционные подходы к управлению, ориентированные на стабильность и предсказуемость, оказываются неэффективными, уступая место более гибким и адаптивным моделям [5].

Актуальность исследования обусловлена высокой частотой кризисных явлений в современной экономике. Отсутствие эффективных инструментов для управления кризисами, учитывающих многофакторный характер таких ситуаций, нередко приводит к нерациональному использованию ресурсов, потере конкурентоспособности и, в конечном счете, к банкротству предприятий. В этой связи возникает необходимость создания научно обоснованных подходов, позволяющих учитывать динамику как внутренних, так и внешних факторов, влияющих на состояние предприятия. Не менее важным аспектом исследования является рассмотрение реабилитационно-ориентированного подхода, как альтернативы традиционным мерам в ситуациях одновременного снижения обоих потенциалов. Таким образом, целью статьи является разработка концептуальных основ многомерного подхода к выбору стратегии антикризисного управления в зависимости от стадии кризисного цикла и динамики внутреннего и внешнего потенциала.

Выбор стратегии антикризисного управления на промышленных предприятиях

В контексте антикризисного управления промышленных предприятий, дифференциация моделей поведения выступает краеугольным камнем эффективной стратегии преодоления кризисных ситуаций. Уникальность целей, характера и методик решения проблем, возникающих на различных фазах кризисных процессов, а также изменчивость внутренних и внешних условий деятельности предприятий, определяют необходимость применения гибкого и адаптивного подхода. Предлагаемая модель дифференциации зиждется на оценке комбинаций внутреннего и внешнего потенциала предприятия, которые находятся в постоянной динамике по мере развития кризисной ситуации. Четыре вариативные модели поведения (высокий/высокий, высокий/низкий, низкий/высокий, низкий/низкий) формируются на основе конкретного уровня потенциала предприятия в

конкретный момент кризиса. Выбор оптимальной модели и, как следствие, соответствующей стратегии антикризисного управления, является критическим фактором успешного преодоления кризиса и сохранения жизнеспособности предприятия.

Каждая модель поведения органически связана с характерными чертами определенной стадии кризисного процесса. Высокая степень внутреннего потенциала может проявляться в наличии крепкого управленческого звена, высокой степени приверженности персонала, наличии устойчивых производственных активов или доступа к прорывным технологиям. В свою очередь, высокий внешний потенциал характеризуется стабильным спросом на продукцию предприятия, наличием благоприятных рыночных условий или прочными партнерскими взаимоотношениями [11]. Подобная оценка сочетания внутренних и внешних потенциалов дает возможность анализировать возможности предприятия на различных стадиях кризиса, адаптировать управленческие стратегии и сводить к минимуму негативные последствия.

Разработанный научно-методический подход к формированию механизмов антикризисного управления промышленными предприятиями строится на основе последовательной аналитической работы, охватывающей различные аспекты функционирования бизнеса. В первую очередь, проводится скрупулезное изучение факторов внешней среды, представляющих собой многогранный комплекс воздействий, исходящих извне. Сюда относятся динамика рыночной конъюнктуры, колебания экономической ситуации, изменения государственной политики, конкурентная борьба, технологические прорывы, а также социально-политические факторы и глобальные тенденции. Этот анализ является критически важным для точного определения степени влияния внешних сил на деятельность предприятия в условиях кризиса [13].

Параллельно осуществляется углубленное исследование факторов внутренней среды, отражающих совокупность характеристик самого предприятия. Это финансовая устойчивость, уровень квалификации кадрового состава, качество управления, производственные мощности, технологическая оснащенность, а также качество выпускаемой продукции или предоставляемых услуг [4]. Анализ внутренней среды позволяет оценить адаптационные возможности предприятия и его способность противостоять кризисным явлениям. Ключевым элементом подхода является анализ моделей поведения на различных стадиях кризиса. Оценка сочетания внешнего и внутреннего потенциала в разные моменты кризиса позволяет формировать специфические стратегии, наилучшим образом отвечающие текущей ситуации. Так, в начале кризиса акцент может быть сделан на обеспечении

гибкости и маневренности, в то время как на заключительных этапах приоритет отдается радикальным изменениям и перспективам восстановления.

Применение четко дифференцированных моделей поведения создает основу для формирования наиболее результативных стратегий антикризисного управления. Это не только минимизирует возможные убытки, но и обеспечивает долгосрочную сбалансированность развития предприятия. Предложенный подход обеспечивает предприятиям способность эффективно адаптироваться к динамичным изменениям среды и выходить из кризисных ситуаций, сохраняя и укрепляя свои конкурентные преимущества на рынке.

В рамках данного исследования, для промышленных предприятий разработана оригинальная типология рациональных моделей поведения в условиях кризиса, которая основывается на анализе динамики их внутреннего и внешнего потенциала. Четыре модели поведения – «Наступление», «Защита», «Отступление» и «Капитуляция» – не просто метафорические термины, а результат системного анализа оптимальных стратегий управления, зависящих от динамики внутренних и внешних условий [6; 7]. Выбор конкретной модели не является произвольным, а обусловлен сложной взаимосвязью факторов, действующих в определенный момент кризисного цикла. Аналогия с военной терминологией позволяет наглядно представить характер и цели каждой модели, но важно помнить, что это всего лишь методический прием, а не попытка интерпретировать понятия буквально.

Каждая модель характеризуется особым набором стратегических и тактических решений, определяемых оценкой внутреннего и внешнего потенциала предприятия. Модель «Наступление» актуальна для ситуаций с высоким внутренним и внешним потенциалом, позволяя предприятию активно конкурировать на рынке, укреплять свои позиции и расширять деятельность. Модель «Защита» используется при высоком внутреннем потенциале и низком внешнем, фокусируясь на сохранении существующих позиций и минимизации потерь. Модель «Отступление» применяется в условиях низкого внутреннего потенциала и высокого внешнего, предполагая концентрацию усилий на выходе из наиболее уязвимых сегментов рынка и поиск новых перспективных направлений. Модель «Капитуляция», являясь крайней мерой, применяется при низком внутреннем и внешнем потенциале, что часто связано с ликвидацией предприятия или его реструктуризацией.

Визуализация зависимости выбора модели поведения от изменений внутреннего и внешнего потенциала предприятия на разных этапах кризиса представлена в виде матрицы принятия решений. Эта матрица является инструментом для быстрой оценки ситуации и выбора оптимальной стратегии. Однако, следует отметить, что матрица является методологическим

инструментом, а не строгим алгоритмом. Применение матрицы требует глубокого анализа конкретных условий и особенностей предприятия, а также учета качественных факторов, которые не всегда поддаются количественной оценке. Использование матрицы в сочетании с анализом позволяет получить более объективную оценку потенциала предприятия и выбрать более обоснованные стратегические решения, что повышает эффективность антикризисного управления и снижает потенциальные убытки.

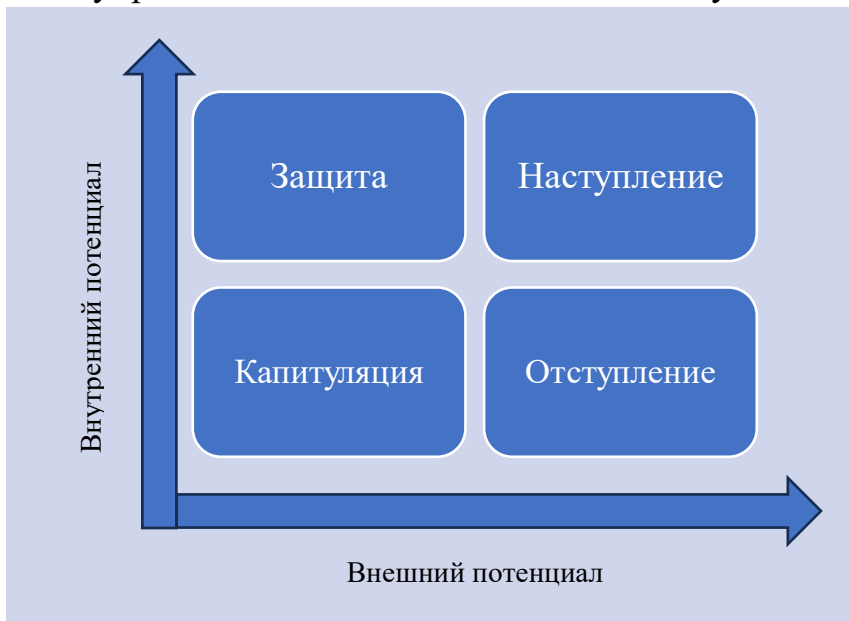


Рис. 1. Матрица выбора антикризисной модели поведения ПП

Источник: составлено авторами по данным [6]

Модель «Наступление», применяемая при благоприятном сочетании высокого внутреннего и внешнего потенциала, ориентирована на активную экспансию и превентивное снижение кризисных рисков путем диверсификации деятельности. Она характеризуется инновационно-ориентированным подходом, включающим активное внедрение новых продуктов и технологий, целенаправленные инвестиции в НИОКР, эффективный маркетинг и совершенствование производственных процессов для повышения конкурентоспособности и увеличения рыночной доли.

Применение модели «Защита» целесообразно в ситуациях снижения внешнего потенциала, но сохранения внутреннего, что не позволяет полноценно расходовать имеющиеся ресурсы. Основным приоритетом в случае использования данной модели является сохранение основного вида деятельности предприятия, за счет перераспределения части не задействованных ресурсов и реализации дополнительных товаров и/или услуг.

Если внутренний потенциал снижается, а внешний остается благоприятным, предпочтительна модель «Отступление». В данной ситуации основным направлением для руководства предприятия является сохранение

бизнеса, а не основного вида деятельности предприятия и, как следствие, полной или частичной смены вида деятельности.

При снижении внутреннего и внешнего потенциала предприятия, важным шагом является сохранение части имеющихся ресурсов и снижение убытков. Для этих целей больше всего подходит модель «Капитуляция».

В ситуации одновременного снижения внутреннего и внешнего потенциала промышленного предприятия, когда традиционные антикризисные стратегии оказываются неэффективными, реализацию реабилитационно-ориентированного подхода можно рассматривать как альтернативную и в некоторых случаях оптимальную модель поведения. Этот подход сосредоточен на использовании института банкротства не как инструмента ликвидации, а как механизма финансового оздоровления и сохранения работоспособного бизнеса. Использование инструментов реструктуризации, предоставляемых законодательством о банкротстве, позволяет предприятию получить временную отсрочку от кредиторов, реструктурировать долг, провести оптимизацию деятельности и привлечь новые инвестиции для восстановления финансовой устойчивости. Этот подход особенно актуален в ситуациях, когда предприятие обладает значительным потенциалом, но временные финансовые трудности препятствуют его дальнейшему развитию. Глубокий анализ возможностей, предоставляемых институтом банкротства, позволяет оценить его реальный потенциал как инструмента не только ликвидации несостоятельных предприятий, но и их эффективной реабилитации, способствуя сохранению рабочих мест и вклада в экономику. Этот аспект широко рассмотрен в специализированной литературе, подчеркивающей многогранность и потенциал института банкротства.

Выбор адекватной модели поведения, основанный на объективной оценке внутренней и внешней среды промышленного предприятия, является критически важным этапом разработки эффективной стратегии АКУ. Только правильно выбранная модель позволяет обоснованно формировать механизмы антикризисного управления, направленные на успешную нейтрализацию кризисогенных факторов на каждом этапе развития кризисной ситуации. В зависимости от выбранной модели формируется специфический набор инструментов и методов, а также расставляются приоритеты в решении управленческих задач. Такой подход обеспечивает максимальную эффективность применения инструментов АКУ и способствует минимализации негативных последствий кризиса для промышленного предприятия.

Эффективное антикризисное управление промышленным предприятием требует четкого алгоритма действий, позволяющего точно определить степень

кризиса и разработать превентивные меры. Дифференцированный подход к моделям поведения предприятия на разных этапах кризиса позволяет интегрировать необходимые элементы для обеспечения его функционирования, роста и устойчивости. Этот подход основан на ключевом принципе адаптации механизма антикризисного управления к конкретной стадии кризиса. Концепция опирается на последовательный анализ. Начальным этапом является SWOT-анализ, позволяющий определить ключевые показатели внутреннего и внешнего потенциала предприятия. Следующий шаг – глубокий анализ внешней среды, включающий макро- и микроэкономические факторы. Комбинированный анализ внутренних и внешних потенциалов определяет наиболее подходящую модель поведения предприятия.

Выбор модели поведения служит основой для разработки адекватной антикризисной стратегии, которая, в свою очередь, определяет конкретный механизм реализации. После внедрения механизма, происходит оценка его эффективности. Успех подтверждает готовность предприятия к посткризисному росту, а неудача требует корректировки стратегии и механизма управления. Таким образом, предложенный циклический подход гарантирует гибкость и адаптивность в ответ на меняющиеся условия кризиса, позволяя предприятию не только выжить, но и активно развиваться. Таким образом, предложенный подход представляет собой замкнутый цикл, где каждый этап является неотъемлемой частью процесса, обеспечивая тем самым возможность динамической адаптации к меняющимся условиям и эффективному преодолению кризисных ситуаций.

Предложенная технология антикризисного управления гибко реагирует на динамичные изменения внутри и вне предприятия, возникающие под влиянием кризисных факторов, что достигается за счёт обратной связи, которая позволяет оперативно отслеживать эффективность мер и вносить коррективы в режиме реального времени. Теоретическая основа для формирования стратегии развития прочно интегрирована в концепцию и подробно изложена в предыдущей работе автора, гарантируя последовательность и логичность подхода. Успешная реализация антикризисных мер, подтверждённая оценкой конкурентного потенциала, открывает путь к стратегии устойчивого развития, свидетельствуя о преодолении кризиса и готовности к долгосрочному росту. В противном случае, недостаточная эффективность требуют повторного анализа и пересмотра стратегии, что позволяет избегать тупиковых решений и обеспечивать адаптацию к меняющимся условиям.

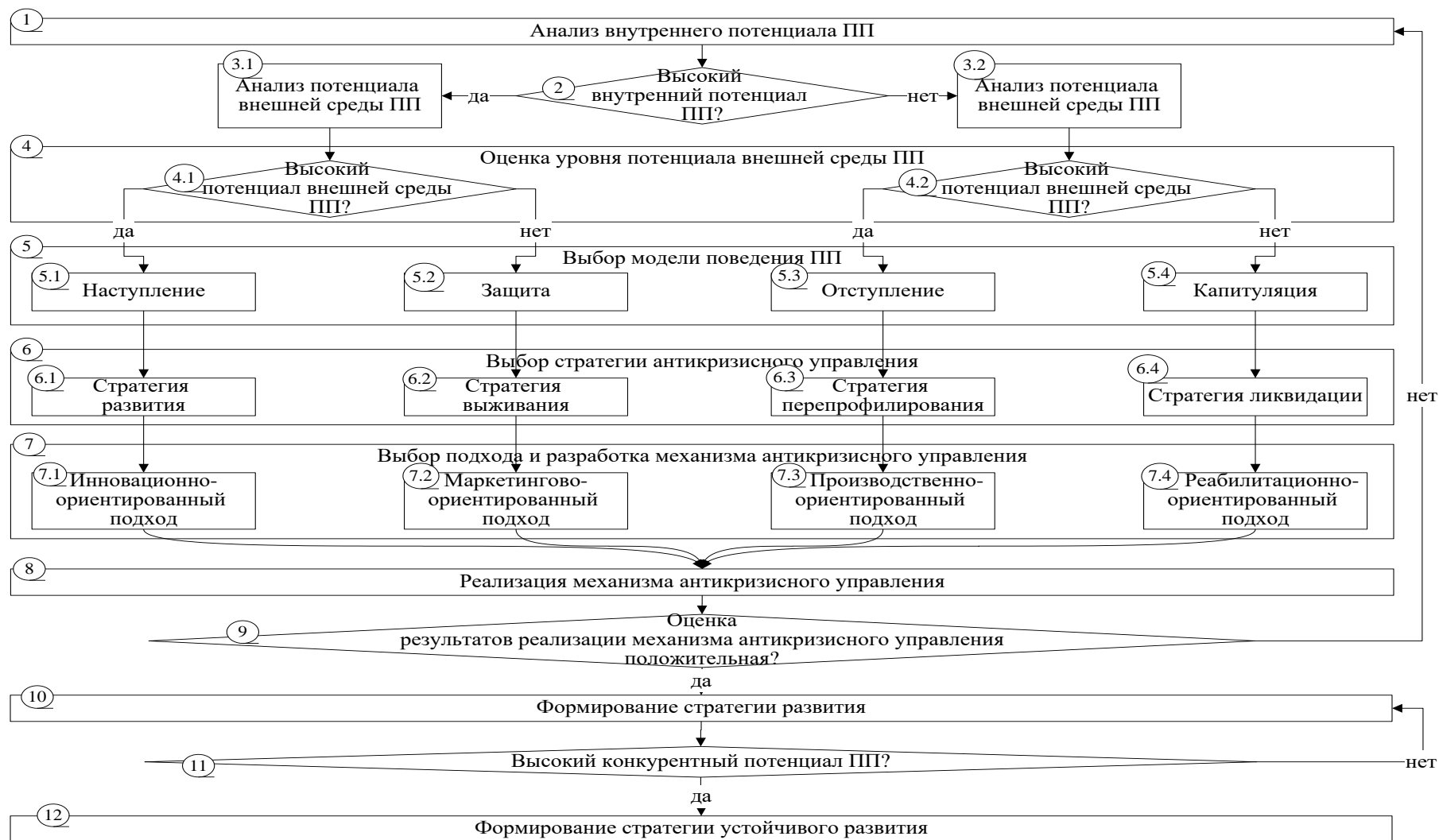


Рис. 2. Технологическая модель антикризисного управления промышленным предприятием
Источник: разработано авторами по данным [2; 6; 7; 9; 10; 12]

Заключение

В основе разработанной концепции лежит авторская парадигма построения моделей поведения промышленных предприятий, адаптированных к различным фазам кризисного цикла и динамике их внутреннего и внешнего потенциалов. Данный подход, в свою очередь, базируется на детальном изучении закономерностей развития кризисных процессов, что позволяет прогнозировать возможные сценарии развития событий и разрабатывать превентивные меры. Эффективность реализации механизма антикризисного управления обеспечивается благодаря системному и непрерывному характеру процесса оценки, позволяющему оперативно реагировать на возникающие изменения.

Таким образом, усовершенствованная научно-методическая платформа предлагает технологическую модель формирования механизмов антикризисного управления промышленными предприятиями, основанную на дифференцированном подходе к различным фазам жизненного цикла кризиса. Эта модель, отличающаяся динамической гибкостью и адаптивностью, позволяет предприятиям не только преодолевать кризисные ситуации, но и трансформировать их в возможности для дальнейшего развития. Полученные научные результаты могут быть использованы как теоретическая основа для дальнейших исследований в области антикризисного управления, а также как практическое руководство для руководителей промышленных предприятий, сталкивающихся с необходимостью разработки эффективных мер по преодолению кризисов.

Литература

1. Бражникова Л.Н., Мызников И.А. Антикризисное управление как детерминант экономического роста в условиях интеграционных преобразований ДНР // Вестник Института экономических исследований. 2022. № 3 (27). С. 88–95.
2. Буранова Е.А. Концептуальная модель процесса реабилитационного институционального антикризисного управления предприятиями // Russian Journal of Economics and Law. 2019. № 1. С. 948-965.
3. Дацаева Р.Ш., Умархаджиева С.Р., Кудусов Л. Механизм антикризисного управления на предприятии // Журнал прикладных исследований. 2023. № 3. С. 94–97.
4. Жмачинский В.И., Иванов М.В., Ильющенко И.Г. Особенности антикризисного управления в современных условиях // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. 2019. № 2. С. 15-23.
5. Кульмухаметова Н.Д. Механизм антикризисного управления предприятием и его совершенствование // Экономика и социум. 2017. № 6–2 (37). С. 1013–1020.

6. Мызников И.А. Дифференциация механизмов антикризисного управления промышленными предприятиями по этапам кризисного процесса: синергетический подход // Вестник Института экономических исследований. 2023. № 3 (31). С. 207–223.

7. Мызников И.А. Оценка экономического потенциала промышленного предприятия в контексте антикризисного управления // Вестник Института экономических исследований. 2023. № 2 (30). С. 207–219.

8. Негреева В.В., Алексашкина Е.И., Селезнев И.А. Исследование актуальных стратегий антикризисного управления в отечественном бизнесе // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент». 2018. № 1. С. 144–151.

9. Одаренко Т.Е., Сапожник М.В. Антикризисное управление предприятием: сущность и преодоление // Таврический научный обозреватель. 2017. № 2 (19). С. 88–91.

10. Осипова Е.А., Сычёва Э.В. Оценка эффективности антикризисного управления предприятием в условиях кризиса // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2019. № 4 (38). С. 202–208.

11. Рябичева О.И., Ибрагимова Д.Б., Эминова А.М. Антикризисное управление предприятием // Индустриальная экономика. 2022. Т. 8. № 3. С. 766–772.

12. Хаджимурадова Т.Х., Дацаева Р.Ш., Амерханова Ф.Ш. Антикризисное управление предприятием: сущность и стратегии // Журнал прикладных исследований. 2023. № 3. С. 57–61.

13. Шалыгин А.А., Федонина О.В., Мусаева Б.М. Антикризисное управление производственными предприятиями // Вестник Академии знаний. 2023. № 2 (55). С. 479–485.