

УДК 338.242.2:338.124.4

**ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ
АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ****канд. экон. наук, доц. Н.Л. БЕЛОРУСОВА; И.В. ТЕТЕРЕВА
(Полоцкий государственный университет)**

Системный подход к антикризисному управлению, как показал практический опыт, в организациях Республики Беларусь используется в основном только в теории. Поэтому проблема разработки практических рекомендаций по применению системного управления организацией в кризисной ситуации актуальна. Раскрывается проблема процесса формирования системы антикризисного управления организацией. Особое внимание уделяется действиям субъектов управления при построении указанной системы. Предлагаемая методика учитывает этапы жизненного цикла кризиса, обобщает и систематизирует опыт научно-общественного сообщества в данной области, предлагая практические рекомендации по его использованию субъектам хозяйствования. Экономическая эффективность использования предлагаемой методики заключается в снижении затрат на управление организацией ввиду возросшей слаженности работы субъектов управления, учета факторов негативного воздействия и формирования превентивных мер путем проведения сценарного анализа и ранжирования причин кризиса. Внимание акцентируется на применении системного антикризисного управления, способствующего росту устойчивости организации.

Ключевые слова: антикризисное управление, система, банкротство, кризис, модель диагностики банкротства.

Введение. В настоящее время под кризисом организации понимается неожиданная острая переломная ситуация, угрожающая жизнеспособности организации, субъективно воспринимаемая каждым ее участником и требующая принятия немедленных решений. Возникновение системного анализа изменило отношение ученых к пониманию сущности организации: сегодня она воспринимается как сложная социально-экономическая система с множеством элементов, наличием главной цели функционирования и др. Каждая организация проходит свой путь развития, однако исследования в этой области подтверждают, что с кризисом в определенный момент может столкнуться любая из них. В ситуации кризиса важно выстраивать управление не просто как набор бессвязных операций руководителей, а как слаженно функционирующую систему, в которой одно действие зависит от предыдущего и влияет на следующее и, что не менее важно, имеет целевую направленность. Системный подход к антикризисному управлению в настоящее время используется в основном только в теории. Поэтому проблема разработки практических рекомендаций по применению системного управления организацией в кризисной ситуации является актуальной. Актуальность данной темы определяется также и тем, что в современных условиях хозяйствования Республики Беларусь наблюдается тенденция роста финансово неустойчивых и убыточных предприятий (29,2% по состоянию на 2015 год [1]).

Предлагаемая методика строится на основе описания системы управления организацией и ее основных подсистем по О.С. Виханскому, А.М. Букрееву [2; 3], а также систематизации моделей антикризисного управления российских [4–7] и зарубежных [8–12] ученых с учетом этапов жизненного цикла кризиса. Ее основная цель – сформировать систему антикризисного управления на предприятии.

Основная часть. Методика представляет собой алгоритм действий субъектов управления по достижению указанной цели и описывает процесс построения системы антикризисного управления. Область ее применения – организация, рассматриваемая как сложная социально-экономическая система.

Предлагаемая методика носит комплексный характер и может использоваться как в ситуации кризиса, так и при стабильном положении организации. В ее основе по формированию системы антикризисного управления – алгоритм принятия управленческих решений, направленных на борьбу с кризисом, а также цели, функции и методы управления данным алгоритмом. Итогом формирования системы антикризисного управления по предлагаемой методике будет разрешение кризиса, переход предприятия на другую его стадию.

Методика состоит из четырех этапов, таких как:

- 1) идентификация кризиса, выбор антикризисной цели и стратегии;
- 2) формирование команды антикризисного управления, определение ее структуры, функций, методов управления;
- 3) использование технологии принятия управленческих решений в кризисной ситуации, которая имеет в своем составе следующие блоки:
 - сбор информации о предприятии, анализ хозяйственной деятельности;
 - выявление причин кризиса, их ранжирование в зависимости от значимости и управляемости;
 - разработка программы мероприятий антикризисного управления, оценка ее эффективности;

- организация реализации разработанной программы и контроль процесса внедрения;
 - обучение, внесение изменений в систему.
- Процесс формирования системы антикризисного управления проиллюстрирован рисунком 1.

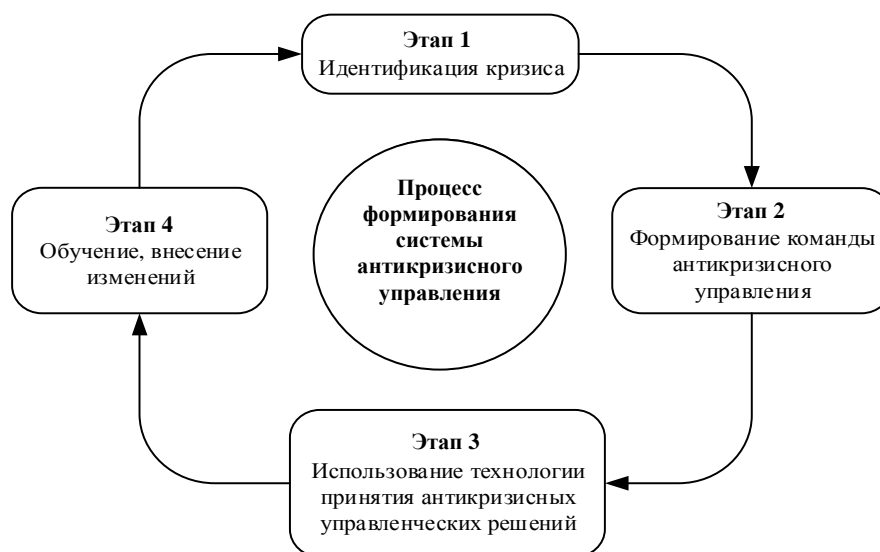


Рисунок 1. – Процесс формирования системы антикризисного управления

Источник: собственная разработка на основе [13; 14].

Рассмотрим подробнее каждый этап предлагаемой методики.

Этап 1. Идентификация кризиса, выбор антикризисной цели и стратегии

Данный этап начинается с того момента, когда у субъектов управления организацией имеются предположения о наступлении кризиса, для проверки действительности которых проводятся диагностические мероприятия. Основная цель любой организации – получение прибыли. Ситуация ее сокращения указывает на неэффективную работу организации, что должно послужить поводом к принятию руководством соответствующих решений. Оценка эффективности использования денежных средств проводят при помощи финансовых показателей. Если динамика прибыли отрицательна в течение длительного промежутка времени, необходимо переходить к системной оценке состояния предприятия.

Все методы диагностики риска банкротства организаций можно условно разделить на две основные группы: статистические модели и модели, использующие нейронные сети. По данным исследования, проведенного учеными Азизом и Дзаром, для построения моделей диагностики риска банкротства в 64% используются статистические методы, в 25% – нейронные сети, в 11% – другие методы, к которым можно отнести качественные модели диагностики [15]. Большинство моделей диагностики риска банкротства организации используют финансовые показатели. Однако в настоящее время в Республике Беларусь отсутствует разработанная на основе текущих национальных условий хозяйствования модель диагностики банкротства. Единственная разработанная статистическая модель, базой которой служила модель диагностики банкротства Альтмана, была создана в 2003 году по данным 11 предприятий Брестской области. Основная сложность в использовании данной модели – неточность получаемых выводов.

По нашему мнению, для организаций Республики Беларусь целесообразно ввиду универсальности, простоты применения и быстрого получения результата при диагностике кризиса использовать следующие модели:

- нормативную систему критериев Республики Беларусь [16];
- модель У. Бивера.

Данные модели основаны на финансовых показателях. Качественные модели диагностики банкротства целесообразно применять на третьем этапе настоящей методики при анализе хозяйственной деятельности. Это связано с тем, что они выявляют системные проблемы организации.

Как уже было рассмотрено выше, кризис продолжителен во времени. Введем два понятия:

- *точки начала кризиса* – момент времени, характеризующийся резким ухудшением положения предприятия, его дестабилизацией;
- *точки начала антикризисного управления* – момент времени, когда менеджеры приходят к решению о внедрении системы антикризисного управления для восстановления эффективной деятельности предприятия либо его ликвидации.

Точка начала антикризисного управления может располагаться на одном из трех этапов жизненного цикла кризиса. Когда точка начала формирования системы антикризисного управления находится на *докризисном этапе*, это означает, что изначально проектирование и построение организации ведется с учетом системы антикризисного управления; *этапе кризиса* – менеджеры быстро идентифицировали кризис, его основные причины; *посткризисном этапе* – на идентификацию кризиса ушло некоторое время, организация несет дополнительные издержки из-за внутренней дестабилизации.

Ввиду угрозы банкротства организации идентификация кризиса и его причин имеет большое значение. Рассмотренная трехстадийная модель жизненного цикла кризиса и точек начала антикризисного управления необходима для определения принадлежности положения организации к одному из этапов кризиса, что графически отображено на рисунке 2.

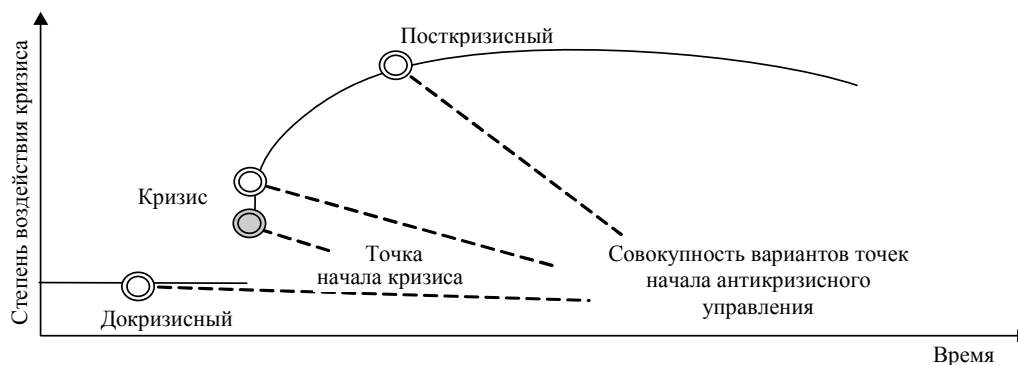


Рисунок 2. – Точки начала кризиса и антикризисного управления

Источник: собственная разработка на основе [12].

Финансовые показатели организации являются основным индикатором большинства моделей диагностики банкротства. Для определения положения организации необходимо сопоставить этапы кризиса с результатами диагностики по предложенным выше моделям (нормативной системы диагностики банкротства Республики Беларусь, модели оценки возможности банкротства У. Бивера) по таблице 1.

Проведя финансовый анализ по указанным методикам и сопоставив полученные результаты с данными таблицы 1, определяется этап жизненного цикла кризиса, на котором находится организация в текущий момент.

Главная цель системы антикризисного управления – основная направленность антикризисных действий на данном этапе кризиса.

Далее определяется одна из трех возможных *главных целей организации*:

- 1) *предотвращение* возникновения и развития кризиса – предполагает определение кризисных факторов и организацию их мониторинга;
- 2) *минимизация* ущерба при реагировании на кризис – связана, прежде всего, с применением срочных, экстренных мер по восстановлению платежеспособности;
- 3) *восстановление* и обновление либо ликвидация организации – предполагает устранение основных причин кризиса, основана на стратегическом планировании дальнейшей деятельности организации. Соответственно представленным целям выбирается и стратегия дальнейшей борьбы с кризисом.

Таблица 1. – Определение этапа кризиса и целей системы антикризисного управления

Этап	Нормативная система критериев Беларуси	Критерии по модели У. Бивера	Главные цели системы антикризисного управления	Стратегии
Докризисный	Платежеспособно	Финансово устойчивое	Предотвращение возникновения кризиса	Превентивная
Кризис	Ухудшение показателей платежеспособности	Ухудшение показателей У. Бивера	Минимизация ущерба при реагировании на кризис	Антикризисная
	Неплатежеспособно	Риск стать банкротами в течение 5 лет		
Посткризисный	Неплатежеспособность, приобретающая устойчивый характер	Риск стать банкротами в течение одного года	Восстановление и обновление / ликвидация организации	Обновления
	Устойчиво неплатежеспособно			

Источник: собственная разработка на основе [16–19].

По таблице 1 определяются три стратегии системы антикризисного управления организацией: превентивная, антикризисная и обновления.

Превентивная стратегия применяется на докризисном этапе. В этот момент предприятие характеризуется как сохраняющее равновесное состояние на пути достижения главной цели, которая соответствует условиям внешней среды. Данная стратегия основана на цели – предотвратить возникновение и развитие кризиса. Соответственно этому и выделяются следующие *задачи*:

- разработать антикризисную информационную систему, способную своевременно предупреждать и прогнозировать кризисы;
- реализовать мероприятия превентивного характера путем применения особых антикризисных технологий (антикризисный мониторинг, минимизация внутренних и внешних рисков, повышение безопасности бизнеса и др.).

Антикризисная стратегия применяется на стадии кризиса. Положение предприятия на данном этапе неустойчивое, цель частично не соответствует условиям внешней среды либо внутренним возможностям. Главная цель антикризисной стратегии – минимизация ущерба при реагировании на кризис, т.е. восстановление платежеспособности предприятия с минимальными затратами в долгосрочном периоде.

Задачи антикризисной стратегии:

- выявить текущие срочные проблемы и их причины;
- проанализировать способы решения проблем;
- выбрать наиболее эффективный способ по критерию «затраты в долгосрочном периоде»;
- устранить проблемы и их причины.

Стратегия обновления используется предприятием, когда его положение не устойчиво, цель не соответствует условиям либо внешней среды, либо внутренним возможностям. Данная стратегия совмещает последовательное выполнение таких двух целей, как:

- 1) минимизация ущерба при реагировании на кризис в краткосрочном периоде;
- 2) восстановление и обновление либо ликвидация предприятия.

Соответственно первой цели выделяются следующие *задачи*:

- выявить текущие срочные проблемы;
- проанализировать способы их решения;
- выбрать наиболее эффективный способ по критерию «затраты в краткосрочном периоде»;
- устранить проблемы.

Второй цели соответствуют задачи обновления:

- проанализировать внешнюю и внутреннюю среду предприятия;
- сформировать новую миссию предприятия, цель его деятельности, а также внутренние правила функционирования (методы управления, политики деятельности, устав и др.);
- изменить организационную структуру;
- сформировать систему управления предприятием;
- подобрать персонал в соответствии с новыми задачами.

Этап 2. Формирование команды управленцев

Идентифицировав кризис в организации, необходимо определить, кто будет нести ответственность за его подавление. Важность управления системой решения проблем организации трудно переоценить во время кризиса, когда быстрота реагирования на возникающие проблемы имеет решающее значение. От эффективности работы команды антикризисного управления зависит выживаемость организации.

Команда создается высшим менеджментом. Она может состоять как из собственных кадров организации, так и из специалистов, приглашенных со стороны лишь на время кризисной ситуации. Состав команды зависит от таких факторов, как размер организации, этап и сложность кризисной ситуации, персонал организации.

Ответственность за качество своей работы команда несет перед всей организацией, так как выход из кризиса – общая задача для всех ее членов.

В качестве главной задачи команды выступает формирование системы антикризисного управления, а итогом данной работы является выработка на протяжении своего существования наиболее действенных управленческих решений по выводу организации на стабильную работу. Поэтому высшим субъектом управления в формируемой системе становится команда антикризисного управления.

Высшим руководством намечается только предварительный состав команды. В процессе работы он может быть изменен, что обеспечивает гибкость данной структуры.

В состав команды уместно включать независимых представителей – тех, кто не связан с организацией (например, антикризисных управляющих). Это уместно по следующим соображениям:

- непредвзятое отношение к организации;
- нет стресса из-за кризиса, как следствие, разумность предложений;
- опытность в решении подобных проблем;
- свежий взгляд на организацию, определение реальных ценностей.

Можно выделить следующие функции команды как субъекта управления: планирование системы антикризисного управления, ее организация, мотивация персонала и контроль.

Функция планирования проявляется через определение целей системы антикризисного управления и взаимосвязи их с целями организации, определение методов и технологий управления командой и организацией в целом, идентификацию проблем организации и анализ способов их решения.

Практическое воплощение планов и программ берет на себя организационная функция. Она реализуется через формирование структуры системы антикризисного управления, распределение работы среди членов команды, координацию их деятельности, а также организацию эффективного выбора и внедрение управленческих решений.

Функция мотивации проявляется через побуждение персонала организации к активным действиям по преодолению кризиса.

Контроль призван заблаговременно выявлять надвигающиеся опасности, обнаруживать ошибки, отклонения от существующих стандартов и тем самым создавать основу для совершенствования работы. В рамках системы антикризисного управления данная функция воплощается на четвертом этапе построения системы и связана с анализом проблем, возникающих в самой системе управления. Команда в рамках реализации данной функции создает перечень критериев для сравнения текущего состояния системы антикризисного управления с желаемым.

Этап 3. Использование технологий принятия антикризисных управленческих решений

Специфика принятия управленческих решений в кризисной ситуации заключается в существенном влиянии следующих факторов [13]:

- дефицит времени;
- сложное переплетение проблем;
- снижение управляемости;
- давление внешней среды;
- конфликтность интересов;
- снижение конкурентоспособности;
- высокая степень неопределенности и риска;
- нарушение баланса власти и др.

Технология принятия управленческих решений в кризисной ситуации состоит из следующих блоков, представленных на рисунке 3.

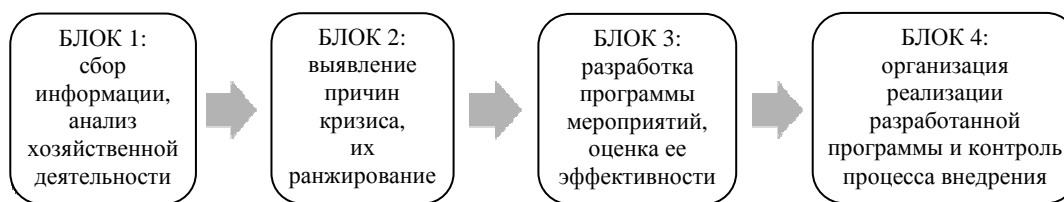


Рисунок 3. – Технология принятия управленческих решений в кризисной ситуации

Источник: собственная разработка на основе [13].

БЛОК 1. Сбор информации об организации, анализ хозяйственной деятельности.

Цель блока – понять текущую кризисную ситуацию.

На этом этапе проводится сбор исходной информации о ситуации в организации, который заключается в анализе потоков документов (отчеты, планы, входящие и исходящие документы, переписка и т.д.) ее различных структурных подразделений. Анализ хозяйственной деятельности позволяет выявить слабые места, в направлении которых необходимо в дальнейшем вести работу по повышению ее производственного потенциала.

БЛОК 2. Выявление причин кризиса, их ранжирование в зависимости от значимости и управляемости. Цель блока – понять причины текущей кризисной ситуации.

Причина кризиса – событие или явление, вследствие которого в организации появляется кризис.

Данный блок связан с составлением перечня конкретных явлений, вызвавших кризисную ситуацию в организации.

Изначально все причины, выявленные в процессе анализа деятельности организации, группируют как внутренние и внешние.

Далее необходимо выделить наиболее важные, устранение которых имеет первостепенное значение. Затем из составленного списка причин выделяют управляемые.

На выходе данного блока команда антикризисного управления получает перечень наиболее значимых причин кризиса, которыми можно управлять. Этот этап важен для дальнейшей разработки программы антикризисных мероприятий.

БЛОК 3. Разработка программы мероприятий антикризисного управления, оценка ее эффективности и сценарный анализ. Цель блока – получить перечень мероприятий для стабилизации положения организации в краткосрочном и долгосрочном периоде.

На данном этапе основными функциями команды антикризисного управления являются планирование и прогнозирование.

Программа мероприятий превентивной стратегии состоит из следующих частей:

- мероприятия по поиску и оценке факторов, положительно и отрицательно влияющих на организацию;
- мероприятия по созданию системы контрольных показателей, соответствующих выявленным факторам.

В составе программы мероприятий антикризисной стратегии выделяются:

- срочные мероприятия по восстановлению платежеспособности;
- мероприятия по устранению причин кризиса.

В составе программы мероприятий стратегии обновления выделяются:

- срочные (экстренные) мероприятия по восстановлению платежеспособности;
- мероприятия по реструктуризации (стратегические).

Экстренные, срочные мероприятия направлены на устранение текущих проблем организации, в то время как мероприятия по реструктуризации имеют цель ликвидировать глубинные, стратегические причины текущего кризиса.

Сроки реализации программы срочных мероприятий для предприятия, находящегося в зоне «ближнего» банкротства, крайне ограничены, резервов на ее осуществление уже нет, и потому меры по восстановлению платежеспособности предприятия представляют собой собственно антикризисное управление, демонстрируя принципиальные отличия антикризисного менеджмента от обычного, традиционного.

Сущность финансового оздоровления организации сводится к такому маневру средствами, когда будет восполнен их дефицит и устранен разрыв между расходом и поступлением средств, именуемый «кризисной ямой». Наиболее опасная составляющая этого разрыва – платежные обязательства предприятия (долги перед кредиторами), представляющие непосредственную угрозу банкротства. Поскольку в случае банкротства у предприятия вообще нет будущего, антикризисная команда вправе поступиться любыми будущими прибылями и доходами ради заполнения указанной «кризисной ямы». Это может быть осуществлено двумя основными путями:

- увеличением поступления денежных средств (максимизацией средств);
- уменьшением текущей потребности в оборотных средствах (экономией средств).

Срочные мероприятия заканчиваются, как только достигнута их основная цель – восстановление платежеспособности предприятия. Экстренные меры антикризисного управления способны дать кризисному предприятию лишь временную «передышку», шанс для осуществления реальной санации.

Поэтому далее наиболее эффективной мерой является реструктуризация деятельности предприятия, под которой понимаются процессы внедрения новых и усовершенствование существующих продуктов и производственных процессов, а также проведение организационных изменений на предприятии.

Реструктуризация деятельности предприятия является важнейшим фактором роста производительности труда и эффективности производства.

Реструктуризация основана на стратегическом управлении, которое направлено на объект «предприятие как целое».

Компонентами стратегического управления являются:

- анализ ресурсов;
- определение миссии организации;
- формирование целей и задач, правил функционирования;
- построение соответствующей организационной структуры;
- подбор менеджеров последующих уровней и персонала.

Следовательно, основные мероприятия по реструктуризации можно разделить на следующие группы:

- переосмысление цели, миссии, стратегии деятельности организации на основе анализа внешней и внутренней среды,

- изменение в соответствии с выбранной стратегией организационной структуры, устава и политик деятельности;

- подбор персонала.

Оценка эффективности мероприятий, предложенных в рамках программ, в общем виде рассматривается как их результативность. Следовательно, она проводится путем соотношения между затратами различных ресурсов и получаемым при этом эффектом.

Эффективностью превентивных мероприятий будет соотношение оценочных затрат в связи с возникновением кризиса на предприятии при их отсутствии и затрат на разработку и внедрение мероприятий.

Эффектом срочных мероприятий будет увеличение денежных средств; их эффективностью – способность покрыть текущую задолженность организации с учетом затрат на проведение мероприятий.

Самым общим критерием эффективности реструктуризации выступает соответствие ее результатов (эффектов) поставленной цели.

Алгоритм разработки сценариев программы антикризисного управления включает в себя следующие основные этапы:

- 1) выявить наиболее существенные факторы, влияющие на воплощение предлагаемых мероприятий;
- 2) распределить их по группам: а) влияющие на наступление указанного события; б) влияющие на получение ожидаемого экономического эффекта;
- 3) оценить вероятность наступления событий;
- 4) определить критерии отнесения событий к оптимистичному, пессимистичному и базовому сценариям;
- 5) рассчитать вероятность реализации мероприятия по указанным сценариям;
- 6) скорректировать ожидаемый экономический эффект от реализации мероприятия и оценить выигрыш/проигрыш по каждому сценарию.

Реализация данного алгоритма позволит команде антикризисного управления рассмотреть различные варианты развития событий, что важно при формировании программы антикризисных мероприятий.

БЛОК 4. Организация реализации разработанной программы и контроль процесса внедрения.

Данный этап реализуется на основе выполнения командой антикризисного управления совокупности функций: организации, координации, мотивации и контроля. Цель блока – последовательно внедрить программу мероприятий, контролируя отклонения в ее эффективности.

Команде антикризисного управления необходимо:

- назначить исполнителей, ответственных за внедрение мероприятий;
- довести до их сведения информацию о цели, ожидаемом экономическом эффекте, максимальном уровне затрат по внедрению конкретного мероприятия;
- мотивировать исполнителей на эффективную работу;
- согласовать процесс внедрения мероприятия;
- обозначить параметры контроля.

Этап 4. Обучение, внесение изменений в систему

В процессе работы команды антикризисного управления также могут возникать проблемы: некомпетентность членов, волонтаризм в принятии решений, просчеты в организации системы антикризисного управления и др. Поэтому, приобретает важность анализ системы антикризисного управления, выявление проблем ее функционирования и их причин.

Анализ системы антикризисного управления целесообразно начинать с выявления проблем ее работы. Для этого можно использовать классификацию подсистем, предложенную О. Виханским. В соответствии с данным делением система управления состоит из: структурно-функциональной, информационно-поведенческой и подсистемы саморазвития [2]. На первом шаге анализа описание подсистем системы антикризисного управления проводится по образцу таблицы 2.

Таблица 2. – Качественный анализ текущей системы антикризисного управления

Подсистемы системы управления и их элементы		Описание текущей системы антикризисного управления	Выявленные	
			положительные стороны	отрицательные стороны
Структурно-функциональная	Цель, задачи			
	Организационная структура			
	Функции управления			
	Методы управления			
Информационно-поведенческая	Управленческие теории и идеология			
	Отношения менеджеров с внешним окружением			
	Уровень развития компетенций каждого менеджера			
	Распространение информации			
Подсистема саморазвития	Новые технологии, методы управления			
	Потенциал системы управления к самосовершенствованию			

Источник: собственная разработка на основе [2; 4; 12; 13].

Описание каждого пункта должно быть кратким, лаконичным, но в то же время содержать достаточно информации для вынесения субъектом управления суждений о состоянии данного элемента в настоящий момент. Выявление положительных и отрицательных сторон проводится на основе соответствия текущего описания элемента системы с принципами его организации, представленными в таблице 3.

Итогом качественного описания системы антикризисного управления будет перечень выявленных ее недостатков. Управление системой антикризисного управления находится в компетенциях команды.

Проблемы функционирования команды должны устраняться путем совещательной работы и внесения изменений в данную структуру.

Обучение системы антикризисного управления происходит через преодоление командой возникающих трудностей и накопления знаний о текущем кризисе и методах борьбы с ним.

Данный этап показывает замкнутый цикл антикризисного управления в организации с плавным переходом одной стратегии в другую. Это отвечает одному из основных требований к системе антикризисного управления – гибкости.

Таблица 3. – Принципы организации элементов системы антикризисного управления

Подсистемы системы управления и их элементы		Принципы организации элементов системы антикризисного управления
Структурно-функциональная	Цель, задачи, миссия	Конкретность, достижимость, измеримость
	Организационная структура	Гибкость и адаптивность
	Функции управления	Децентрализация и делегирование
	Методы управления	Методы системного и ситуационного анализа, факторного и кросс-факторного анализа, генетического анализа, метод диагностики, экспертно-аналитический метод, методы аналогий, морфологического анализа и декомпозиции, методы имитационного моделирования, теории игр
Информационно-поведенческая	Управленческие теории и идеология	Построена на постулате «кризис может возникнуть в любой момент – нужно быть готовым»
	Отношения менеджеров с внешним окружением	Антикризисные коммуникации с внешней средой, основанные на честности, открытости и доверительном отношении
	Уровень развития компетенций каждого менеджера	Лидерство руководителя команды антикризисного управления; развитие организационной культуры, духа сплоченности и единства в коллективе, мотивации у персонала энтузиазма, терпения, уверенности, заинтересованности в разрешении кризисной ситуации
	Распространение информации	Как можно более быстрые методы распространения внутрифирменной информации для организации скорейшего ответа на кризис, использование корпоративных информационных систем
Подсистема саморазвития	Новые технологии, методы управления	Развитие управленческого персонала через использование бенчмаркинга, посещение семинаров, конференций, практических занятий (воркшопов)
	Потенциал системы управления к самосовершенствованию	Аналитическая работа управленческого персонала по прогнозированию изменений в системе управления, основанная на сопоставлении текущей ситуации с идеализированной, желаемой

Источник: собственная разработка на основе [2; 4; 12; 13].

Заключение. Проведенное научное исследование позволяет сделать следующие *выводы*:

1) формирование системы антикризисного управления необходимо не только для вывода предприятия из уже сложившейся кризисной ситуации, но и для предотвращения наступления кризиса, его предвидения или же для максимального смягчения его последствий;

2) система антикризисного управления должна обладать всеми свойствами систем: наличие цели, элементов и связей между ними, целостность, устойчивость;

3) предложенная автором методика по формированию системы антикризисного управления позволит менеджерам проводить системное управление организацией в условиях кризиса. Областью возможного практического применения предлагаемой методики являются предприятия и организации различных типов и форм собственности, оказавшиеся в кризисной ситуации, а также и те, которые проводят превентивную антикризисную политику;

4) применение зарубежных моделей к диагностике банкротства отечественных предприятий требует осторожности, так как они не учитывают специфику бизнеса (например, структуру капитала в различных отраслях) и экономическую ситуацию в стране. Следовательно, возникает необходимость в разработке отечественных моделей прогнозирования банкротства с учетом специфики отраслей и макроэкономической ситуации.

ЛИТЕРАТУРА

1. Национальный статистический комитет Республики Беларусь [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://belstat.gov.by>. – Дата доступа: 01.10.2016.

2. Виханский, О.С. Менеджмент : учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : Экономистъ, 2006. – 670 с.
3. Букреев, А.М. Антикризисное управление: учеб.-метод. пособие / А.М. Букреев, М.Б. Шмырева. – Воронеж : Воронеж. гос. техн. ун-т, 2009. – 156 с.
4. Жарковская, Е.П. Антикризисное управление : учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Антикризисное управление» и другим экон. специальностям / Е.П. Жарковская, Б.Е. Бродский, И.Б. Бродский. – 7-е изд., испр. и доп. – М. : ОмегаЛ, 2011. – 467 с.
5. Коротков, А.В. Управление маркетингом : учеб. пособие / А.В. Коротков, И.М. Синяева. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 463 с.
6. Поносова, Е.В. Эффективная модель антикризисного управления промышленным предприятием / Е.В. Поносова, А.Н. Пыткин // Российское предпринимательство. – 2013. – № 6. – С. 114–121.
7. Поносова, Е.В. Концепция факторной модели антикризисного управления предприятием / Е.В. Поносова, В.Б. Главацкий // Российское предпринимательство. – 2012. – № 16. – С. 28–33.
8. Burnett, J.J. A strategic approach to managing crises / J.J. Burnett // Public Relations Review. – 1998. – № 4. – P. 475–488.
9. González-Herrero, A. An integrated symmetrical model for crisis-communication management / A. González-Herrero, C.B. Pratt // Journal of Public Relations Research. – 1996. – № 2. – P. 79–105.
10. Fink, S. Crisis management: Planning for the inevitable / S. Fink. – New York : AMACOM. – 1986. – 262 p.
11. Mitroff, I.I. Crisis management and environmentalism: A natural fit. / I.I. Mitroff // California Management Review. – 1994. – № 2. – P. 101–113.
12. Coombs W.T. Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding / W.T. Coombs. – 4th ed. – SAGE, 2015. – 241 p.
13. Антикризисное управление / Э.М. Коротков [и др.] ; под ред. Э.М. Короткова. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 432 с.
14. Янг, С. Системное управление организацией / С. Янг ; пер. с англ. под ред. С.П. Никанорова, С.А. Батасова. – М. : Советское радио, 1972. – 456 с.
15. Жданов, В.Ю. Разработка модели диагностики риска банкротства для авиапредприятий / В.Ю. Жданов, О.А. Афанасьева // Управление экономическими системами : электрон. науч. журн. – 2011.
16. Об определении критериев оценки платежеспособности субъектов хозяйствования : постановление Совета Министров Респ. Беларусь от 12 дек. 2011 г. № 1672 (в ред. постановлений Совмина от 30.04.2013 № 338, от 17.01.2014 № 33, от 07.08.2014 № 766, от 22.01.2016 № 48) // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. – 2011. – № 140. – 5/34926.
17. Байнев, В.Ф. Антикризисное управление : учеб. пособие / В.Ф. Байнев. – Минск : БГУ, 2002. – 144 с.
18. Иванова, Т.Ю. Теория организации : учеб. пособие / Т.Ю. Иванова, В.И. Приходько. – СПб. : Питер, 2004. – 269 с.
19. Родионов, И.Б. Теория систем и системный анализ : курс лекций для студентов специальности «Прикладная информатика в экономике [Электронный ресурс] / И.Б. Родионов // Лекции и учебные пособия по системному анализу. – Режим доступа: <http://victor-safronov.ru>. – Дата доступа: 16.05.2017.

Поступила 05.10.2017

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL BASIS OF THE CRISIS MANAGEMENT SYSTEM FORMATION

N. BELORUSOVA, I. TETEREVA

A systematic approach to crisis management is primarily used only in theory. Therefore, the problem of developing practical recommendations for application of system management of the organization in crisis is relevant. The problem of describing the process of creating a crisis management system is analysed. Special attention is given to managers' actions during this work. This methodology takes into account the life-cycle stages of a crisis, summarizes and systematizes the experience of scientists in this field, offering practical advice on its use to business. Economic efficiency of the utilization of the proposed methodology is to reduce the cost of managing the organization cause of the increased coherence of subjects of management, taking into account all the factors of negative impact and creating preventive measures through scenario analysis and making the rank of the causes of crisis. Also, it is worth noting that using system management, managers increase the sustainability of the organization.

Keywords: crisis management, system, bankruptcy, crisis, bankruptcy diagnostic model.