

РАЗРАБОТКА  
СТРАТЕГИИ  
АНТИКРИЗИСНОГО  
УПРАВЛЕНИЯ  
КАК ОСНОВЫ  
ЭКОНОМИЧЕСКОЙ  
БЕЗОПАСНОСТИ

12+

**КИРИЛЛ**  
**НИКУЛИН**

# **Кирилл Александрович Никулин**

## **Разработка стратегии антикризисного управления как основы экономической безопасности предприятия**

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=51001494](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=51001494)*

*SelfPub; 2020*

*ISBN 978-5-532-06739-4*

### **Аннотация**

#безводы Если тебя интересует: 1. Разработка стратегии. 2. Антикризисное управление. 3. Экономическая безопасность на предприятии...и многое другое, то заглянул точно по адресу. Книга насыщена как теоретическими данными, так и анализом на основании реально существующего предприятия. В ней выделена важнейшая нормативно-правовая база ЭБ, также отмечена организационная характеристика предприятия. Проведен подробный анализ, на основании которого была предложена стратегия антикризисного управления с конкретным перечнем мероприятий. Только важная информация, которая будет полезна.

# Содержание

Введение	4
Глава 1. Теоретические аспекты антикризисного управления как основы экономической безопасности предприятия	9
1.1. Сущность экономической безопасности предприятия	9
1.2. Значение антикризисного управления на предприятии для обеспечения экономической безопасности	22
Конец ознакомительного фрагмента.	36

# Введение

Антикризисное управление включает совокупность знаний и результаты анализа практического опыта, которые направлены на оптимизацию механизмов регуляции систем, выявления скрытых ресурсов, потенциала организации на нестабильном этапе развития. Специфика антикризисного управления связана с необходимостью принятия сложных управленческих решений в условиях ограниченных финансовых средств, большой степени неопределенности и риска. Экономическая безопасность предприятия характеризуется совокупностью качественных и количественных показателей, важнейшим, среди которых является уровень экономической безопасности. С целью достижения наиболее высокого уровня экономической безопасности, предприятие должно следить за обеспечением максимальной безопасности основных функциональных составляющих системы экономической безопасности предприятия.

Актуальность темы данной книги заключается в необходимости разработки стратегии антикризисного управления, для улучшения экономического состояния предприятия и развития системы экономической безопасности на нем, в условиях современного общественного развития.

Степень разработанности исследования является невысокой, так как период анализа взаимосвязи стратегии антикри-

зисного управления как основы экономической безопасности предприятия составляет короткий промежуток времени и на основании этого возникает необходимость ее дальнейшей разработки и исследования.

Проблема исследования заключается в наличии противоречия между необходимостью глубокого изучения стратегии антикризисного управления и проблемы ее внедрения на предприятии как основы экономической безопасности для улучшения функционирования организации.

Объектом книги является предприятие ОАО «Белвино».

Предметом книги выступают экономические отношения, возникающие в процессе разработки стратегии антикризисного управления как основы экономической безопасности предприятия.

Целью выступает выявление особенностей антикризисного управления во взаимосвязи с экономической безопасностью и разработка стратегии антикризисного управления на предприятии ОАО «Белвино».

Для достижения поставленной цели, необходимо выполнить следующие задачи:

1. Рассмотреть сущность экономической безопасности предприятия.
2. Определить значение антикризисного управления на предприятии для обеспечения экономической безопасности.
3. Обозначить нормативно-правовое регулирование эко-

номической безопасности предприятия.

4. Дать организационно-экономическую характеристику предприятия ОАО «Белвино».

5. Провести анализ системы экономической безопасности предприятия.

6. Оценить уровень кризисного состояния как составной части экономической безопасности.

7. Предложить стратегию антикризисного управления ОАО «Белвино».

8. Оценить экономический эффект предложенных мероприятий.

Для достижения поставленной цели и разрешения задач при подготовке исследования использовались общенаучные методы: диалектический метод познания, предполагающий объективность и всесторонность познания исследуемых явлений, аналитический (приемы анализа, сравнения и обобщения результатов), комплексный, системный (при раскрытии целостности объекта исследования, выявлении многообразных типов связей в нем и сведении их в единую теоретическую картину), нормативно-логический, экономический, опросы, сравнение, классификация и другие.

Эмпирической базой исследования является: Уголовный кодекс Российской Федерации, Федеральный закон «О государственном регулировании производства и оборота этилового спирта, алкогольной и спиртосодержащей продукции и об ограничении потребления (распития) алкогольной

продукции», Федеральный закон «О коммерческой тайне», Указ Президента РФ «Стратегия экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года» и так далее.

Кроме этого, методологическую основу составили теории современных ученых, по вопросам, касающимся стратегии антикризисного управления как основы экономической безопасности на предприятии, таких как, В.А. Александров, Р.И. Акмаева, К.В. Балдин, Е.Н. Безверхая, С.В. Валдайцев, В.Ф. Гапоненко, А.Л. Беспалько, А.С. Власков, Т.Н. Добродомова, И.Ю. Евграфова, Е.П. Жарковская, Д.С. Зорин, Э.М. Коротков, М.С. Кузнецова, Ю.Б. Рубин, Е.А. Стрябова, В.З. Черняк, В.В. Шлыков, Н.Д. Эриашвили, О.М. Луцева-Эр, Т.П. Иванюта, О.Н. Фирсова, А.Г. Пономарева, L. Chagovets, W. Brian, A. Nair, A. Simon и другие.

Книга состоит из 72 источников библиографического списка использованной литературы и 7 приложений. Книга содержит 12 таблиц, 15 рисунков. В первой главе рассмотрены теоретические аспекты антикризисного управления как основы экономической безопасности предприятия, сущность экономической безопасности организации, значение антикризисного управления на предприятии для обеспечения экономической безопасности, нормативно-правовое регулирование экономической безопасности предприятия. Во второй главе проанализирована оценка уровня экономической безопасности и стратегирование антикризисного

управления на ОАО «Белвино», исследована организационно-экономическая характеристика предприятия ОАО «Белвино», проведен анализ уровня экономической безопасности предприятия, обоснован выбор стратегии антикризисного управления для ОАО «Белвино». В третьей главе проведена разработка стратегии антикризисного управления как основы экономической безопасности ОАО «Белвино», предложены стратегии антикризисного управления ОАО «Белвино» и экономически обоснованы предложенные мероприятия.

В результате проведенного исследования антикризисного управления как основы экономической безопасности, на предприятии предложено внедрить некоторые элементы стратегии повышения экономической эффективности производства и стратегии поворота.



# **Глава 1. Теоретические аспекты антикризисного управления как основы экономической безопасности предприятия**

## **1.1. Сущность экономической безопасности предприятия**

При рассмотрении сущности экономической безопасности на предприятии, требуется дать определение экономической безопасности. Экономическая безопасность – это состояние защищенности жизненно важных элементов личности, общества, предприятия и государства от внутренних и внешних угроз для реализации личных интересов и приоритетов. Понятие экономической безопасности предприятия различно с базисным, которое мы отметили ранее. Экономическая безопасность предприятия – это состояние защищенности предприятия, при котором происходит наиболее эффективное использование ресурсов организации для обеспечения ее стабильного функционирования и защиты от внезапно возникающих как внутренних, так и внешних угроз (в частности проявления недобросовестной конкуренции).

Все организации, функционирующие в пределах ужесточенной конкуренции, а в некоторых случаях недобросовестной, при существовании множества ограничений и рисков, которые выражаются в общественной жизни, политической сфере (проявление инвестиционных, технологических рисков), требуют более жесткого и качественного контроля, а также бесперебойно функционирующей системы экономической безопасности предприятия.

Отметим, что сама сущность экономической безопасности организации основана на рациональном использовании собственных ресурсов предприятия, обеспечении безопасности функционирования всей организации, а также содействие в достижении главной цели всех коммерческих организаций – это извлечение прибыли.

Существует два основополагающих подхода к защите организации при выявлении и выборе направлений экономической безопасности:

1. Упреждающая деятельность. Данная деятельность включает в себя разработку и реализацию комплекса мер управления и мер, которые носят предупреждающий характер с целью минимизации ущерба безопасности структурных подразделений компании и ее сотрудников. Ключевыми сферами активной деятельности по обеспечению безопасности выделяются меры, предпринимаемые в сфере кадровой работы, информационной и обеспечения безопасности всей организации, что включает в себя здания, сооружения и все

имущество предприятия.

2. Реагирующая деятельность. Включает в себя реализацию комплекса мер, которые направлены на выявление нарушений безопасности, проверку соответствия требованиям режима безопасности в компании и сигналов по конкретным лицам, действиям, а также событиям на предприятии.

Объектом системы обеспечения экономической безопасности является стабильное экономическое состояние субъекта хозяйствования в текущем и перспективном периодах. Объектом общей системы экономической безопасности предприятия является непрерывный производственный процесс, стабильное функционирование организации в настоящее время и с прогнозом на будущие периоды. В основном, от объекта защиты на организации и зависят ключевые показатели всей системы экономической безопасности в компании. Объект системы защиты экономической безопасности сложный механизм, который требует тщательного изучения и внимания. С этого можно отметить, что качественное обеспечение экономической безопасности, по управлению всеми процессами на предприятии должно базироваться на комплексном подходе. Самая главная особенность комплексного подхода – это учет всех аспектов организации в осуществлении управления ею, все элементы в ней – это единый, целостный механизм.

Отметим, что комплексная система экономической безопасности в организации – это взаимосвязано функциониру-

ющие частицы с проводимыми мероприятиями в организационно-управленческом аппарате для минимизации уязвимости организации, как во внутренней среде, так и во внешней. Комплексная система экономической безопасности на предприятии в обязательном порядке должна состоять из определенной концепции, в которой подробно описаны и охарактеризованы: цель, задачи, принципы, которым должна следовать организация, также в концепцию включают – объект, субъект, тактику и стратегию комплексной системы обеспечения экономической безопасности на предприятии.

В современной практике выделяют два вида субъектов обеспечения экономической безопасности на организации:

1. Внутренние – лица или группа лиц создающие условия для безопасного функционирования организации, обеспечения экономической безопасности, как внутри предприятия, так и за его пределами. Такими лицами могут быть, как внутренние работники организации, так и внешние охранные службы.

2. Внешние – государство, в лице исполнительной, законодательной, судебной властей, которые на основании законодательства Российской Федерации обязаны обеспечивать безопасное функционирование юридических лиц от противоправных деяний и недобросовестной конкуренции возникших вокруг той или иной компании.

Слаженно функционирующая комплексная система обеспечения экономической безопасности организации обязана

включать в себя все вышеперечисленные элементы концепции для достижения главной цели любой коммерческой организации. Для подробного исследования эффективного использования всех внутриорганизационных ресурсов применяется такой показатель, как «уровень экономической безопасности организации», который считается одним из важнейших показателей для исследования состояния экономической безопасности предприятия по критериям уровня ЭБ. Для обеспечения максимально высокого уровня экономической безопасности компании требуется наиболее сложенная система безопасности основных элементов в организации. Структура основных составляющих экономической безопасности организации отмечена на рисунке 1.1.



## Рисунок 1.1 – Структура основных составляющих экономической безопасности организации

Все составляющие экономической безопасности организации являются важным элементом слаженной работы всего механизма предприятия, в каждой составляющей собственное содержание, способ обеспечения и набор функциональных критериев. Составляющие экономической безопасности предприятия представляют собой набор основных направлений экономической безопасности, которые существенно различаются по своему содержанию. Имеется несколько интерпретаций структуры функциональных компонентов экономической безопасности предприятия. Все, из вышеперечисленных составляющих экономической безопасности предприятия, характеризуется собственным содержанием, набором функциональных критериев и методов обеспечения.

В современности, риски и угрозы на предприятии постоянно возрастают, для каждой компании требуется выделить наиболее значимые, на которые нужно обратить внимание в первую очередь, чтобы сформировать стабильные пути обеспечения экономической безопасности организации. Первоочередной организации, планирования и внедрения практических рекомендаций и новаций в систему экономической безопасности является исследование концепции угроз, после чего следует оценить потенциальные и реальные угрозы, как

внутренние, так и внешние, рассматривается уровень кризисной ситуации. Система потенциальных и реальных угроз требует постоянного анализа, так как она изменяется, является подвижной. Отметим, что данные угрозы могут зарождаться или исчезать на организации, развиваться или уменьшаться, с учетом всех этих условий изменяется значение всей экономической безопасности на предприятии.

На современном этапе функционирования всех, без исключения, предприятий, экономическая безопасность предприятия – это комплексное определение, которое состоит из множества показателей, связанных как с внутренней средой, так и с внешней средой предприятия, которая зачастую играет более ключевую роль в воздействии на экономическое состояние предприятия, в целом. В современности множество крупных предприятий создают отдельные подразделения экономической безопасности, которые эффективно функционируют, но средние или мелкие организации данную практику не применяют, ссылаясь на большую затратность в создании данного подразделения. У них нет четко разработанной и слаженной системы по обеспечению экономической безопасности предприятия, что увеличивает вероятность наступления банкротства в несколько раз.

Также, под экономической безопасностью предприятия следует понимать защиту его научных, технических, технологических, производственных и людских ресурсов от прямых (активных) или косвенных (пассивных) экономических

угроз, к примеру, связанных с неэффективной научной и промышленной политикой государства или формирование неблагоприятной внешней среды вокруг предприятия. Таким образом, экономическая безопасность предприятия может рассматриваться как система мер, обеспечивающих конкурентоспособность и экономическую стабильность организации, не оказывая негативного влияния на состояние и условия жизни населения.

Основными субъектами, которые угрожают предприятию, являются:

1. Государство, с его рычагами регулирования.
2. Конкуренты, способные сократить рынок сбыта предприятия за счет производства более сложных продуктов и недобросовестной конкуренции.
3. Покупатели с постоянно меняющимся потребительским спросом.
4. Партнеры по производству, от которых зависит финансовая устойчивость предприятия.

Уровень экономической безопасности предприятия основан на том, насколько эффективны услуги этой организации для предотвращения угроз и устранения ущерба. Источниками таких негативных последствий могут быть сознательные или бессознательные действия людей, конкурирующих предприятий, государственных органов, международных организаций, а также слияние объективных обстоятельств, таких как:



1. Состояние финансовой конъюнктуры на рынках организации.
2. Научные открытия и технологические разработки
3. Непредвиденные ситуации.

Результатом обеспечения экономической безопасности предприятия является стабильность его функционирования, эффективность финансово-хозяйственной деятельности (рентабельность), безопасность персонала. К ресурсам обеспечения надежного существования и прогрессивного развития предприятия относятся: материальные и интеллектуальные ресурсы.

В режиме стабильного функционирования организации, при решении задач экономической безопасности, она фокусируется на поддержании данного ритма производства и сбыта продукции, предотвращении материального и финансового убытка, несанкционированного доступа к информации и уничтожении компьютерных баз данных, противодействии недобросовестной конкуренции и преступных проявления. Направления обеспечения экономической безопасности отмечены на рисунке 1.2.

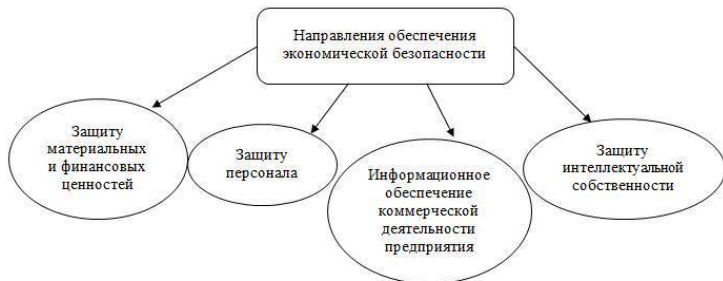


Рисунок 1.2 – Направления обеспечения экономической безопасности

В кризисные периоды наибольшей опасностью для предприятия является разрушение его потенциала, как основного фактора жизнедеятельности предприятия. В то же время условия управления таковы, что потенциала для воспроизводства не предоставляется. Ресурсы для этого предприятия могут приобретаться только по результатам его деятельности (амортизации и прибыли), а также за счет заемных средств. Можно отметить, что экономическая безопасность на предприятии – это важнейший аспект, от которого зависит полноценное, а главное эффективное, функционирование организации, ее персонала, производства и управления.

Требуется уделить особое внимание связи между терминами «развитие» и «устойчивость» экономики предприятия. Развитие является одним из составляющих компонен-

тов экономической безопасности. В случае, когда процесс развития экономики не осуществляется, происходит снижение способности ее выживания, а также возможность противостояния и умение адаптироваться в условиях проявления внешних и внутренних угроз. Рассматривая, устойчивость и безопасность в разрезе единой системы экономики организации, можно утверждать, что они являются главными ее характеристиками, которые не рекомендуется противопоставлять, так как каждая из них обладает собственными особыми свойствами, описывающими состояние всего предприятия.

Устойчивость экономического состояния характеризует прочность и надёжность её элементов, вертикальных, горизонтальных и других связей внутри системы, способность выдержать внутренние и внешние «нагрузки». Безопасность, в свою очередь, представляет собой состояние объекта в системе его связей со стороны возможности к самостоятельному преодолению трудностей, решению задач и совершенствованию в условиях как внутренних, так и внешних угроз, а также непредвиденных явлений и тяжело прогнозируемых факторов. Чем более устойчива экономическая система, соотношения производственного и финансово капитала, тем жизнеспособней и стабильней само предприятие, следовательно, и оценка его экономической безопасности будет достаточно высокой.

Сущность экономической безопасности предприятия заключается в комплексе определенных критериев и показате-

лей. Значение первых содержится в оценке состояния экономики со стороны основных процессов, которые отражают весь смысл экономической безопасности. Критериальная оценка состоит из следующих характеристик:

1. Потенциал ресурсов, а также вероятности его совершенствования.
2. Степень эффективности эксплуатации ресурсов, труда, капитала, а также его соответствие степени и уровню самой эксплуатации, в условиях которого существование угроз внутреннего и внешнего характера можно привести к минимальной черте.
3. Конкурентоспособность предприятия на собственном рынке товаров.
4. Устойчивая социальная среда на организации, способность разрешения и предупреждения социальных конфликтов.

Таким образом, следует сделать вывод о том, что экономическая безопасность организации является не только защитой первостепенных интересов предприятия, но и готовностью, способностью формировать определенные механизмы осуществления и охраны всех интересов совершенствования и развития предприятия. В целом, понятие экономической безопасности – это есть способность и возможность экономики организации формировать эффективное удовлетворение не только основополагающих потребностей предприятия, но и охватывать все сферы функционирования пред-

приятия. Иначе говоря, экономическая безопасность – это комплекс внутренних и внешних факторов, который способствует благоприятному и эффективному росту организации, а также обеспечения конкурентоспособности, как на внутренних, так и на внешних рынках, создание гарантий от потерь и угроз различного характера.

Значение антикризисного управления на предприятии для обеспечения экономической безопасности отмечено в пункте 1.2.

## **1.2. Значение антикризисного управления на предприятии для обеспечения экономической безопасности**

На современном этапе развития каждое предприятие нуждается в антикризисном управлении, для стабильного функционирования и достижения основополагающей цели коммерческой организации. При построении антикризисного управления на предприятии обеспечивается его стабильная экономическая безопасность, которые напрямую взаимодействуют друг с другом. Антикризисное управление – это разработка и реализация мероприятий, направленных на быстрое восстановление платежеспособности и реабилитации уровня финансовой устойчивости предприятия, которая обеспечивает его выход из кризисного финансового состояния.

Функционирования субъектов хозяйствования обеспечивается организацией их взаимодействия с внешней средой (государством, финансовыми учреждениями, контрагентами), а также взаимодействия структурных подразделений между собой. Финансовые отношения, возникающие в процессе такого взаимодействия, объективно провоцируют риски, как результат несовпадения интересов сторон. их устра-

нения (или минимизация) требует разработки и реализации действенного финансового механизма антикризисного управления.

Особенностью антикризисного управления, по сравнению с другими видами управления, является то, что принятие управленческих решений в большинстве случаев осуществляется в условиях высокого уровня неопределенности, дефицита времени, ограниченности финансовых ресурсов, наличия признаков развития кризисных процессов. Отметим, что антикризисное управление содержит в себе четыре составляющие:

1. Первая составляющая содержит проблемы распознавания предкризисных ситуаций.
2. Вторая составляющая содержит проблемы антикризисного управления связанные с методологическими проблемами жизнедеятельности организации. Данная составляющая объединяет комплекс проблем финансово-экономического характера.
3. Третья включает в себя проблематику антикризисного управления, которую представляют в дифференциации технологии управления. Она включает в самом общем рассмотрении проблемы мониторинга кризисов и разработку прогнозов развития социально-экономических систем.
4. Четвертая составляющая касается конфликтологии и селекции персонала, которые всегда сопровождают кризисные ситуации.

Все четыре составляющие подтверждают целесообразность системного подхода к толкованию сущности антикризисного управления, разработки и реализации его действенного механизма, как основы экономической безопасности предприятия, который заключается в предотвращении кризисного состояния, эффективного преодоления кризиса и ликвидации негативных последствий. Под механизмом антикризисного управления понимаем систему целенаправленного воздействия на финансово-хозяйственную деятельность предприятия, что позволяет предположить, предупредить, преодолеть или снизить вероятности возникновения финансового кризиса и одновременно удерживать финансовую устойчивость и стабильное развитие предприятия. Реализация механизма антикризисного управления предприятием призвана стабилизировать процесс деятельности предприятия, увеличить гибкость, адаптивность и устойчивость к изменениям внешней среды и действий негативных факторов, обеспечить высокую эффективность использования имеющихся финансовых ресурсов.

В современных условиях хозяйствования предприятий прослеживается прямая взаимосвязь между системой экономической безопасности предприятия и антикризисным управлением. Система экономической безопасности противодействует возникшим опасностям, а система антикризисного управления координирует ее действия.

В случае неэффективной системы экономической без-



опасности во взаимодействии с антикризисным управлением могут возникать кризисные явления. Отсутствие или неэффективность мер антикризисного управления, направленных на устранение этих явлений, предопределяет развитие локального кризиса, который в дальнейшем может перерасти в системный кризис и приобрести катастрофический характер, что грозит полной потерей всего капитала организации, то есть уровень экономической безопасности предприятия приближается к критическому значению. В таком случае все действия антикризисного управления должны быть направлены на выведение предприятия из кризиса, что обеспечит сохранение его как самостоятельного субъекта хозяйствования и повышение уровня экономической безопасности.

Итак, по нашему мнению, основную функцию в борьбе с влиянием негативных факторов на деятельность предприятия (как в стабильных условиях, так и в условиях кризиса) должно выполнять антикризисное управление во взаимосвязи с системой экономической безопасности организации. Для более глубокого исследования взаимосвязей между антикризисным управлением и экономической безопасностью выделены следующие их свойства, а именно: предмет, объект, субъект, основная цель, стратегия, задачи, функции, что отражено в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Исследование взаимосвязей между анти-

# кризисным управлением и экономической безопасностью

Свойства	Антикризисное управление	Экономическая безопасность
Цель	Обеспечение стабильного развития предприятия, восстановление его жизнеспособности	Обеспечение стабильного развития предприятия, защита от угроз
Предмет	Факторы, причины кризиса	Угрозы
Объект	Процессы развития кризиса	Различные виды деятельности предприятия, его имущество и ресурсы, персонал, руководители, акционеры, различные структурные подразделения
Субъекты	Владельцы предприятия, финансовые подразделения, функциональный менеджер, представители кредиторов	Совет по безопасности предприятия, владельцы предприятия, финансовые подразделения, служба экономической безопасности
Стратегии	Стратегия недопущения кризиса. Стратегия преодоления кризиса	Предупреждение возникновения потенциальных угроз предупреждение воздействия имеющихся угроз
Задачи	Поддержание платежеспособности и финансовой устойчивости предприятия, поддержание инвестиционной привлекательности предприятия, обеспечение эффективного использования всех видов ресурсов	Обеспечение защиты деятельности предприятия и его работников, сохранение имущества предприятия, формирование благоприятной конкурентной среды, ликвидация последствий ущерба
Функции	Сбор информации и диагностирование финансового состояния предприятия, разработка антикризисных программ, мотивирования работников к эффективной деятельности с целью быстрого выхода из кризиса, контроль процесса реализации разработанных мероприятий и их регулирование	Сбор, анализ и оценка информации о клиентах, конкурентах, партнерах и других лицах, связанных с предприятием. Разработка и реализация мероприятий по предупреждению угроз и ликвидации негативных последствий их действий, организация обучения персонала по обеспечению экономической безопасности предприятия, контроль процесса реализации разработанных мероприятий и их регулирования

Рассматривая таблицу 1.1, подчеркнем, что основной целью антикризисного управления и системы экономической

безопасности является обеспечение стабильной деятельности предприятия в текущем периоде и развития его деятельности в долгосрочной перспективе. Предметом исследования экономической безопасности являются – угрозы, а антикризисного управления – факторы кризиса, риски и угрозы, которые могут привести к кризису в будущем. Выделенный предмет исследования, по нашему мнению, можно охарактеризовать как предпосылку наступления кризисной ситуации. Анализируя объект антикризисного управления, отметим, что им является процесс развития кризиса, который может касаться различных видов деятельности, направлений вложения капитала, структурных подразделений предприятия, его персонала, являющихся объектами системы экономической безопасности предприятия. Субъектом управления во всех этих подсистемах есть владельцы предприятия, финансовые подразделения. В некоторых случаях руководство предприятия может обращаться к внешним специалистам, которые квалифицированно решают конкретные проблемы.

Задачи антикризисного управления и системы экономической безопасности также пересекаются. Основными из них являются:

1. Обеспечение финансовой устойчивости и независимости предприятия.
2. Обеспечение эффективного использования ресурсов.
3. Поддержание инвестиционной привлекательности

предприятия.

4. Обеспечение инновационного развития организации.

5. Защита персонала, информации, имущества и капитала компании.

Основываясь на вышеизложенном материале, можно отметить, что функции системы экономической безопасности пересекаются с антикризисным управлением. Общим признаком двух подсистем является то, что их сущность заключается в достижении запланированных целей посредством реализации управленческих решений. Частую функцию выполняют с помощью общих функций, таких, как планирование, организация, мотивация, контроль и регулирование. Антикризисное управление и систему экономической безопасности можно причислить к функциональным подсистемам общей системы управления предприятием, они неразрывно связаны между собой, переплетаются и взаимодополняют друг друга.

Система экономической безопасности и антикризисное управление – это функциональные подсистемы общей системы управления предприятием, функционирующие в одном пространстве, и обеспечивающие стабильное развитие предприятия. Однако данные подсистемы могут отличаться методами и инструментами, которые используют для достижения поставленных целей и задач. Антикризисное управление на предприятии содержит решение кризисных ситуаций, возникших в основных сферах функционирования предпри-

ятия, что наглядно продемонстрировано на рисунке 1.3.



Рисунок 1.3 – Основные сферы функционирования антикризисного управления на предприятии

На основании рисунка 1.3 рассмотрим основные сферы антикризисного управления предприятием более подробно. Системность процесса антикризисного финансового управления как основы экономической безопасности предприятия требует согласованности действий всех участников данного процесса, которые должны основываться на определенных принципах при решении задач по достижению главной цели, а именно восстановление финансового равновесия и рыночной стоимости предприятия. Решение основных задач антикризисного финансового управления сводится к следующему:

- диагностика предкризисного финансового состояния предприятия и принятия мер по предупреждению финансо-

вого кризиса;

- преодоление неплатежеспособности предприятия, что позволит остановить углубление финансового кризиса;
- проведение финансовой реструктуризации предприятия путем оптимизации структуры капитала, оборотных средств и денежных потоков, поможет восстановить финансовую устойчивость предприятия;
- предотвращение банкротства и ликвидации предприятия в условиях глубокого системного кризиса;
- оценки мер преодоления негативных последствий финансового кризиса и уровня потерь рыночной стоимости предприятия по сравнению с его кризисным уровнем.

Эффективность работы в процессе антикризисного управления обеспечивается соблюдением принципов антикризисного финансового управления, основными, из которых являются принцип постоянной превентивности действия и готовности к реагированию, срочности и адекватности реагирования, комплексности решений, альтернативности действий и адаптивности управления, приоритетности использования внутренних ресурсов с принципом эффективности. Система антикризисного инновационного управления представляет собой комплекс взаимосвязанных элементов как важной части экономической безопасности предприятия, которые реализуют управленческую деятельность на основе антикризисного механизма управления с помощью профессионального персонала, современных связей

между субъектами и объектами управления, и внешней средой, а также использования инноваций.

В условиях ускоренного научно-технического прогресса, перехода производства и управления на новые технологические уровни, обострение конкуренции, сопровождается сокращением сроков действия конкурентных преимуществ и необходимостью распределения рынка на сектора и ниши. Именно инновационная деятельность становится ключевым фактором успеха. При таких условиях важнейшей задачей антикризисной политики предприятия становится стратегическое управление нововведениями, выполнение которого во многом зависит от качества инновационных решений, возможности находить решения, которые организационно и экономически смогут обеспечить достижение поставленной цели по созданию конкурентоспособной продукции. На систему антикризисного управления наибольшее влияние имеют динамические инновации, изменяющие все процессы функционирования предприятия. К динамическим инновациям относятся:

1. Процессные инновации, влияющие на все функционирующие звенья в организации.
2. Продуктовые инновации, которые являются материальным воплощением и результатом инновационных трансформаций и освоение новых видов деятельности.
3. Аллокационные инновации (реорганизационные), заключающиеся в характере перераспределения ресурсов

предприятий.

Исследуя антикризисное экологическое управление, стоит отметить, что под экологическими кризисами в антикризисном управлении понимаются кризисы, которые были вызваны стихийными природными явлениями, к примеру, землетрясениями, ураганами, пожарами, наводнениями и результатами жизнедеятельности человека. Стоит подчеркнуть, что помимо выделенных категорий к экологическим кризисам необходимо отнести и техногенные (вызванные загрязнением окружающей среды, в результате хозяйственной деятельности различного масштаба), и ресурсные (обусловленные истощением доступных природных ресурсов), и также природоохранные (связанные с нарушением требований экологических нормативно-правовых документов и превышением допустимого воздействия на окружающую среду). Каждая из вышеперечисленных категорий экологического кризиса имеет прямое отношение к возможности возникновения экономического кризиса для любого предприятия и удара по антикризисному экологическому управлению организацией.

Стоит более подробно рассмотреть антикризисное информационное управление и отметить, что информационное обеспечение антикризисного управления в зависимости от специфики деятельности организации может иметь различную конфигурацию, определяемую совокупностью информационных потребностей управления, а также возмож-



ностью оттока важной информации из организации. Информационные потоки системы информационного обеспечения антикризисного информационного управления можно классифицировать по следующим признакам:

1. По отношению к системе управления: входящие, исходящие, внутренние информационные потоки.
2. По степени публичности: публичная информация, внутренняя (управленческая) информация.
3. По предметной направленности: информация для принятия решений о финансировании бизнеса, информация для стратегического менеджмента, информация для текущего планирования и управления.

На основании этого стоит подчеркнуть и выделить, что антикризисное информационное управление играет важную роль в обеспечении экономической безопасности организации и ее стабильного функционирования, в целом.

Далее рассмотрим антикризисное кадровое управление. Тема обеспечения кадровой безопасности в ходе антикризисного управления достаточно сложная, поскольку связана с различными направлениями и предметом исследования по вопросам управления в условиях кризиса и организационными изменениями, управление персоналом, а также экономической безопасности. В научных изданиях по антикризисному кадровому управлению в контексте управления персоналом исследуются вопросы, связанные с выявлением возможностей сопротивления кризисным ситуациям,

сложившихся на предприятии. В рамках экономической безопасности кадровую составляющую рассматривают с точки зрения информационного обеспечения работы с кадрами, проверки персонала в процессе найма и высвобождения их. Стоит отметить, что под кадровой безопасностью понимают состояние защищенности хозяйственного субъекта от кадровых угроз, а также предотвращения негативных воздействий, связанных с персоналом, его интеллектуальным потенциалом и трудовыми отношениями.

Стратегия антикризисного управления охватывает все запланированные, организуемые и контролируемые перемены в области существующей стратегии, производственных процессов, структуры любой социально-экономической системы, включая частные и государственные предприятия. Организация обязана постоянно мониторить основные факторы окружающей среды и отмечать своевременные и правильные выводы для собственного предприятия, относительно потребностей в данных изменениях. Толчком к изменениям являются кризисные ситуации. В зависимости от того, в какой области они представляют опасность, для достижения целей предприятия выбирается соответствующая антикризисная стратегия. Стратегия антикризисного управления – это четкая ориентация на выявление и предотвращение причин кризиса, а также на правильные действия предприятия в кризисных ситуациях.

Кризис предприятия может быть не столь очевидным и

заметным. Положение предприятия в данный момент может казаться вполне удовлетворительным (ситуация успеха), но потенциал успеха снижается, происходят сбои в развитии предприятия, ослабевают защитные возможности в конкурентной борьбе. Намечается разрыв между желаемыми и вероятными результатами деятельности предприятия. В этом случае наступление кризиса необходимо диагностировать, и он может быть ликвидирован лишь путем принятия новой ориентации – к примеру, продуктовые и технологические инновации, выход на новые рынки. Такие изменения рассчитаны на продолжительный период времени.

Предприятие имеет успех только в том случае, если находится в состоянии последовательного и неуклонного развития. Поэтому полноценная стратегия антикризисного управления – это стратегия созидания, захвата и удержания определенной рыночной ниши, стратегия конкурентного преимущества в долгосрочной перспективе. Стратегия антикризисного управления дает возможность вовремя распознать кризис и, учитывая его особенность, снизить его остроту.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.