

Розмыслов Александр Николаевич
Луганский государственный университет имени Владимира Даля

Оценка компетентности руководителя в условиях антикризисного управления предприятием

Аннотация. С целью диагностики риска возникновения состояния неплатежеспособности предприятия использован инструментарий рейтинговой оценки показателей финансовой устойчивости предприятия. В целях исследования наиболее рационального и оптимального поведения была представлена характеристика антикризисной компетентности руководителя предприятия. По результатам проведенного исследования предложены мероприятия в условиях антикризисного управления.

Обосновано, что в состав основных критериев оценки уровня антикризисного управления руководителя предприятия следует отнести: цель поведения руководителя, основные задачи поведения руководителя, принципы антикризисного управления, факторы культуры антикризисного управления, а также креативность и способность генерировать идеи, возможности восприятия нестандартных решений, восприятие рисков.

Ключевые слова: кризисоустойчивость, когнитивная карта, компетенции, навыки, умение, руководитель, предприятие, хозяйствующие системы, модель управления.

Rozmyslov Alexander Nikolaevich
Lugansk State University named after V. Dahl

Assessment of the competence of the head in the conditions of crisis management of the enterprise

Annotation. In order to diagnose the risk of an enterprise's insolvency, a rating assessment tool for the financial stability of an enterprise was used. In order to study the most rational and optimal behavior, the characteristics of the anti-crisis competence of the head of the enterprise were presented. Based on the results of the study, measures are proposed in the context of crisis management.

It is proved that the main criteria for assessing the level of anti-crisis management of the head of an enterprise should include: the purpose of the head's behavior, the main tasks of the head's behavior, the principles of anti-crisis management, factors of the anti-crisis management culture, as well as creativity and the ability to generate ideas, the perception of non-standard solutions, perception of risks.

Keywords: crisis tolerance, cognitive map, competencies, skills, ability, manager, enterprise, economic systems, management model.

Кризисы — это этапы и элементы развития любой сложной системы. Экономические кризисы знаменуют собой поворотный момент в развитии системы и открывают путь для дальнейших экономических изменений. Кризисы коренным образом перестраивают систему, исправляя ее основные тенденции и разрушая ее стабильность. Поэтому система как правило нуждается в мирном и безмятежном существовании, а также в способности устранять кризисы. Кризис и развитие — это два взаимосвязанных элемента, один из которых не может существовать без другого. Это проявления закона единства и конфликта. Понятие «кризис» тесно связано с понятием «риск» и оказывает определенное влияние на то, как принимаются управленческие решения. Если устраняется ожидание кризиса, теряется острота восприятия риска, и последствия кризиса становятся неожиданными и,

следовательно, более серьезными. Проблему кризиса также можно рассматривать и с другой точки зрения. В любой форме социально-экономические системы (будь то социальные или экономические образования) имеют две тенденции существования: функционирование и развитие. Поэтому одним из методов решения кризисных проблем на предприятии может стать метод когнитивного моделирования, в основу которого положено формирование когнитивной карты.

Изучением кризисов и рисков занимались такие зарубежные авторы, как Дж. М. Кейнс, Ф. Найт, Дж. фон Нейман, О. Моргенштерн. Значительное внимание проблеме антикризисного управления уделяли такие отечественные как Э. Коротков, Н. Корягин, А. Кочеткова, К. Никулин, Д. Сунцова и другие [2-4, 6,7].

Несмотря на большое количество научных исследований в области повышения кризисоустойчивости предприятий степень предсказуемости кризисных явлений и ситуаций, обусловленных внешними факторами, не зависящими от субъекта управления и до сих пор недостаточно изучены. Способность любого предприятия приспосабливаться к изменению как внешних, так и внутренних факторов — гарантия не только его выживания, но и процветания [6, с. 84].

Кризисы не только отражают противоречия между операциями и действиями, но также могут возникать в рамках операционного процесса. Например, это может быть противоречие между уровнем технологий и личными качествами менеджеров или между технологиями и условиями обслуживания. В то же время основной целью антикризисного управления является обеспечение устойчивого финансового состояния путем своевременного реагирования на изменения, вызванные внешней и внутренней средой, и введения антикризисных мер, которые позволяют предприятиям решать временные финансовые трудности и преодолевать возможность банкротства предприятия.

Процедуры санации и банкротства являются крайними средствами решения финансовых проблем на предприятии, применяемыми при невозможности использования других инструментов финансового оздоровления предприятия [5, с. 89].

Антикризисное управление и стратегическое управление являются важными инструментами антикризисного управления. Антикризисное управление решает проблему управления финансовой несостоятельностью и позволяет руководству компании управлять процессом финансового оздоровления. Стратегический менеджмент направлен на реализацию стратегии развития компании в ответ на изменения внешней среды, в то время как риск-менеджмент направлен на снижение потерь из-за возможных негативных ситуаций в деятельности компании. Первым этапом процесса управления является планирование, которое является инструментом для принятия бизнес-решений. С одной стороны, он определяет миссию и цели организации; с другой стороны, он разрабатывает стратегии и меры, направленные на предупреждение и предупреждение несостоятельности. Документированная долгосрочная стратегия содержится в бизнес-плане, а среднесрочная и операционная стратегии — в операционном плане. План антикризисного реагирования включает разработку долгосрочных целей и ориентиров, обоснование и реализацию принципиально новых направлений деятельности, а также повышение конкурентоспособности перед лицом изменений внешней среды. В рамках микроэкономического подхода к созданию бизнеса предварительное планирование включает прогнозирование ресурсоемкости в ситуациях ограниченных ресурсов.

При этом, основная нагрузка реализации антикризисного плана ложится на руководителя, который должен обладать определенными антикризисными компетенциями. Анализ типов антикризисных компетенций руководителя и их характеристика отражены в табл. 1.

Анализ типов антикризисных компетенций руководителя

Вид компетентности	Характеристика компетентности
Стратегическая	Нахождение общих точек соприкосновения как с внешними, так и внутренними лицами
	Умение воспринимать информацию и вести переговоры с контрагентами.
	Наличие навыков делового общения и возможность четко формулировать пути решения проблем.
	Психологическая устойчивость
Деловая	Обладание теоретическими и методологическими знаниями в области антикризисного управления.
	Способность использовать инструменты антикризисного управления и разрабатывать, и внедрять стратегии антикризисного управления.
	Наличие навыков в решении конкретных проблем антикризисного управления.
	Наличие стратегического мышлением и адаптивной гибкости.
Рабочая	Наличие знаний о теории принятия решений.
	Способность принимать креативные решения и принимать ответственность в нестандартных ситуациях
	Принимать управленческие решения в условиях неопределенности и риска.
	Наличие эмоциональной устойчивости и независимости в принятии решений
Аналитическая	Обладание знаниями об информационных системах антикризисного управления
	Умение искать и анализировать необходимую информацию.
	Наличие опыта в накоплении, обработке и анализе информации о состоянии бизнес-среды.
	Наличие аналитических способностей.

Компетенции являются сущностными характеристиками и, таким образом, составляют набор компетенций, которые характеризуют способность менеджеров использовать определенные качественные характеристики. В статье определены основные антикризисные компетенции предпринимателей, которые необходимы для формулирования антикризисных стратегий в корпоративной структуре. А именно: принятие правильных решений, использование информации, убедительное общение, организационное взаимодействие, ответственность, стрессоустойчивость и системное мышление [1, 140].

Чтобы сформулировать концептуальную модель, позволяющую гарантировать эффективность предпринимательской деятельности при разработке антикризисных стратегий, в данном исследовании представлены два варианта разработки антикризисных стратегий в рамках развития предпринимательских структур. Первый вариант использует теорию игр с природой и ищет компромиссные решения. Второй вариант основан на формировании антикризисных стратегий развития предпринимательских структур.

Для второго варианта формирования антикризисной стратегии развития предпринимательской структуры предлагается создать консолидированную платежную матрицу и найти решение [4, с. 89].

Проблемное поле формирования системы антикризисного управления на предприятиях включает следующие элементы:

несоответствие моделей антикризисного управления, приспособленных к условиям рыночной экономики, условиям транзитивной экономики России;

нарастание влияния существующих и появление новых факторов кризиса, обуславливающих необходимость адаптации системы антикризисного управления;

недостаточное внимание мерам антикризисного управления в менеджменте предприятий и недоиспользование превентивного потенциала антикризисного управления;

отсутствие действенной системы государственного регулирования в сфере антикризисного управления на предприятиях;

наличие широкого круга весомых факторов, создающих условия для возникновения состояния финансово-экономического кризиса на предприятиях, что повышает сложность решения комплекса проблем антикризисного управления.

С целью предварительной диагностики риска возникновения кризиса неплатежеспособности и угрозы банкротства на предприятиях, на наш взгляд, целесообразно использовать дискриминантные модели, позволяющие осуществить оценку финансового состояния, платежеспособности, оценить глубину угрозы риска возникновения состояния неплатежеспособности предприятия и вероятность наступления завершающей стадии кризиса – банкротства предприятия.

Поскольку внешняя корпоративная среда, как правило, динамична, а ее влияние на корпоративную структуру постоянно меняется, необходимо изучить обстоятельства, при которых используются смешанные стратегии игры с противниками. Согласно классической концепции теории игр, противником может быть рациональный человек, стремящийся к победе (рациональный противник), или безразличный человек (противник, которого не интересуют события). В случае кризисного управления обе стороны одновременно являются противниками. Это усложняет вопрос. Можно либо сыграть в две разные игры с рациональным противником и безразличным противником и сравнить результаты, чтобы найти компромисс, либо сыграть в игру, в которой сочетаются стратегии всех противников.

Организационный механизм разработки антикризисной стратегии развития структуры предприятия включает следующие этапы: формирование антикризисной команды для антикризисного управления, оценка рисков и недостатков в деятельности управляющего субъекта, разработка плана управления антикризисный подход, разработка антикризисной стратегии развития структуры компании, создание антикризисного коммуникационного плана и мониторинг кризисных ситуаций.

Следует отметить, что даже предотвратимые кризисные ситуации неизбежно могут возникнуть в результате бездействия или неправильных управленческих решений в деятельности организации, что может нанести ущерб репутации организации и негативно повлиять на ее будущую деловую деятельность. Интегрированная и обобщенная модель управленческого поведения в кризисной ситуации, разработанная на основе этого исследования, представлена на рисунке 1.

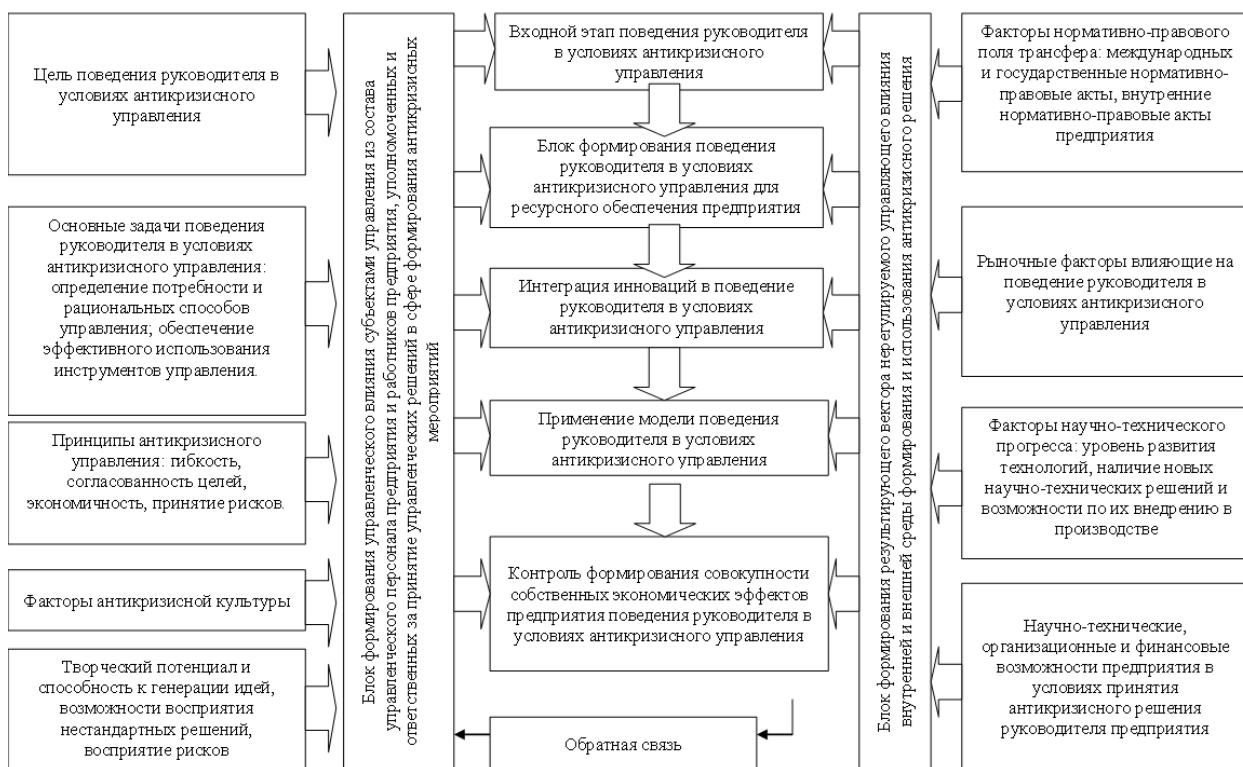


Рисунок 1. – Интегрированная обобщенная модель поведения руководителя в условиях антикризисного управления

Предложенная интегрированная модель управленческого поведения в контексте антикризисного менеджмента в кооперации с разработкой и реализацией антикризисных стратегий развития предприятия позволит предотвращать кризисные явления и их негативные последствия. Распознавание характера кризисных сигналов и снижение количества ошибок – это тактика, позволяющая уверенно выявлять и решать проблемы с будущими последствиями, что позволит быть эффективными и успешно справляться с кризисными ситуациями. Так же предложенная методика позволит разрабатывать и использовать методы управления, и находить активные решения, направленные на стабилизацию деятельности компании в сложных кризисных ситуациях.

Список источников

1. Авдеева В.Н. Развитие ключевых компетенций сотрудников в рамках менеджмента персонала / В.Н. Авдеева // Первый экономический журнал. – 2024. – № 11(353). – С. 137-143.
2. Антикризисное управление: учебник и практикум для вузов / Н.Д. Корягин [и др.]; под редакцией Н. Д. Корягина. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 396 с.
3. Коротков Э.М. Антикризисное управление: учебник для вузов / Э.М. Коротков. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 406 с.
4. Кочеткова А.И. Антикризисное управление. Инструментарий. — М.: Юрайт, 2020. — 441 с.
5. Литвин Р.И. Структура экономической безопасности предприятия в условиях кризиса / Р.И. Литвин // Вестник Института экономических исследований. – 2020. – № 3(19). – С. 84-90.
6. Никулин К. Разработка стратегии антикризисного управления как основы экономической безопасности предприятия. — М.: Литрес, 2020. — 112 с.

7. Сунцова Д. Никогда не сдавайся. Антикризисные стратегии российских предпринимателей. — М.: Альпина Пабlishер, 2020. — 176 с.

8. Ахмет А. Е., Абжалелова Ш. Р. Инновационная составляющая антикризисного управления//Актуальные вопросы современной экономики. 2021.- №11. С.800-806

Сведения об авторе

Розмыслов Александр Николаевич, доцент кафедры управления персоналом и экономической теории, ФГАОУ ВО «Луганский государственный университет имени Владимира Даля (ЛГУ им. В. Даля)», г. Луганск, Россия

Information about the author

Rozmyslov Alexander Nikolaevich, Associate Professor of the Department of Personnel Management and Economic Theory, Federal State Budgetary Educational Institution Lugansk State University named after V. Dahl (LSU named after V. Dahl) , Luhansk, Russia