

неопределенности на машиностроительном предприятии с дискретным типом производства.

Апробация предложенной методики планирования производственной деятельности при возникновении фактора неопределенности показала экономическую целесообраз-

ность ее применения, «...обоснованны функциональные взаимосвязи между факторами и показателями производственной деятельности, приближенной к режиму реального времени», что является конкурентным преимуществом машиностроительного предприятия [7, с. 150].

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Шмидт А. В. Сущность и показатели экономической устойчивости промышленных предприятий // Бизнес. Образование. Право. 2011. № 3 (16). С. 55–66.
2. Богданов А. А. Тектология (Всеобщая организационная наука). В 2 кн. Кн. 1. М. : Экономика, 1989. 304 с.
3. Шумпетер Й. Теория экономического развития : пер. с англ. М. : Прогресс, 1982. 686 с.
4. Соколицын С. А., Кузин Б. И. Организация и оперативное управление машиностроительным производством : учебник для вузов по спец. «Экономика и орг. машиностроительной промышленности». Л., 1988. 527 с.
5. Мелихов Д. А. Экономико-математическая модель оптимального инвестирования с учетом размера сети как доли участников рынка // Бизнес. Образование. Право. 2011. № 3 (16). С. 209–212.
6. Карпович А. И. Разнообразие в сложной системе как фактор обеспечения ее устойчивости = Diversity in complicated system as a factor for securing its stability // Вестник СибГУТИ (Сибирский государственный университет телекоммуникаций и информатики). 2015. № 3. С. 73–80.
7. Крылова Е. В. Результаты апробации экономико-математической модели в рамках сценарного планирования // Бизнес. Образование. Право. 2016. № 2 (35). С. 142–151.

REFERENCES

1. Schmidt A.V. Nature and indicators of economic sustainability of industrial enterprises // Business. Education. Law. 2011. No. 3. P. 55–66.
2. Bogdanov A. A. Tectology (universal organizational science). In 2 books. Book 1. M. : Economics, 1989. 304 p.
3. Schumpeter Y. The theory of economic development: translation from English. M. : Progress, 1982. 686 p.
4. Sokolitsin S. A., Kuzin B. I. Organization and current management of engineering production: textbook for universities on spec. «Economics and org. engineering industry». L., 1988. 527 p.
5. Melikhov D. A. An economic and mathematical model for optimal investments based on the size of the network as interests of market participants // Business. Education. Law. 2011. No. 3 (16). P. 209–212.
6. Karpovich A. I. Diversity in complicated system as a factor for securing its stability // Vestnik SibSUTI (Siberian state University of telecommunications and Informatics). 2015. No. 3. P. 73–80.
7. Krylov E. V. The results of testing an economic and mathematical model in the framework of scenario planning // Business. Education. Law. 2016. No. 2 (35). P. 142–151.

Как цитировать статью: Крылова Е. В. Планирование производственной деятельности при возникновении фактора неопределенности // Бизнес. Образование. Право. 2017. № 4 (41). С. 230–233.

For citation: Krylova E. V. Planning production activities in the event of uncertainty // Business. Education. Law. 2017. No. 4 (41). P. 230–233.

УДК 334.024
ББК 65.050.9

Uporov Vitaly Andreevich,
teaching assistant of management chair
Novosibirsk State
Technical University,
Novosibirsk,
e-mail: uporov@corp.nstu.ru

Упоров Виталий Андреевич,
ассистент кафедры менеджмента
Новосибирского государственного
технического университета,
г. Новосибирск,
e-mail: uporov@corp.nstu.ru

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ДИАГНОСТИКИ ВНЕШНИХ ПРОЯВЛЕНИЙ ВНУТРЕННЕГО КРИЗИСА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУР

METHODOLOGICAL ASPECTS OF DIAGNOSIS EXTERNAL MANIFESTATIONS OF THE INTERNAL CRISIS IN ENTREPRENEURIAL STRUCTURES

08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
08.00.05 – Economics and management of national economy

В статье анализируются признаки вероятного неблагоприятного исхода хозяйственной деятельности предприятия. Методология диагностики кризисных явлений,

предложенная автором, основывается в первую очередь на описании списка управленческих решений менеджмента компании, нацеленных на оптимизацию исполнения ряда

функций в компании: управление человеческими ресурсами, производство, мотивация. Все описываемые решения систематизируются по стадиям кризиса предпринимательских структур и ранжируются по степени глубины текущих кризисных явлений в организации. С учетом жизненного цикла развития кризисных явлений в предпринимательских структурах сделан вывод о «точке невозврата» — таком внешнем проявлении внутреннего кризиса, при появлении которого предпринимательская структура с наибольшей вероятностью будет ликвидирована в ближайшее время.

The article analyzes the signs of a possible unfavorable outcome of the enterprise's economic activity. The methodology for diagnosing crisis phenomena offered by the author is based, at first, on the description of the list of management decisions aimed at optimizing the performance of a number of functions at the company: human resources management, production, motivation. All described solutions are systematized according to the stages of the crisis of business entities and are ranked according to the degree of depth of current crisis phenomena in the organization. Taking into account the life cycle of development of crisis phenomena in business entities, a conclusion was made about the «point of no return» — such a external manifestation of the internal crisis which occurrence leads a business entity to be most likely liquidated in the near future.

Ключевые слова: кризисные явления, предпринимательские структуры, внешние проявления кризиса организации, внутренний кризис организации, жизненный цикл кризисных явлений, экспертно-статистические методы, аналитико-нормативные методы, оптимизация издержек, антикризисная меры, кадровая политика, банкротство компании.

Keywords: crisis phenomena, business entities, external manifestations of the organization's crisis, internal crisis of the organization, life cycle of crisis phenomena, expert statistical methods, analytical and normative methods, optimization of costs, anti-crisis measures, personnel policy, bankruptcy of the company.

Введение

Определение текущего состояния предпринимательской структуры с учетом высокой нестабильности экономики становится приоритетной задачей в целом ряде отраслей. Диагностика надвигающихся кризисных явлений, «глубина поражения» организации, вероятность прекращения существования компании выходят на передний план оценки экономической устойчивости предпринимательских структур. В этих условиях высокую актуальность приобретают вопросы диагностики наступления кризисных явлений в коммерческой организации. Существует ряд

внешних признаков, характеризующих низкую стабильность жизнедеятельности компании. Многие из этих признаков маскируются под проявления, неизбежно сопровождающие развитие компании, но на самом деле таковыми не являющиеся.

Цель данного исследования состоит в выявлении и систематизации внешних признаков наступления кризисных явлений в предпринимательских структурах.

В ходе исследования были поставлены и решены следующие **задачи**.

1. Определить список внешних проявлений кризисных явлений в предпринимательских структурах.
2. Выявить кризисные составляющие каждого явления.
3. Оценить глубину внутреннего кризиса, соответствующего определенному внешнему проявлению.

Актуальность исследования состоит в необходимости диагностики большого количества предпринимательских структур на предмет выявления кризисных явлений. Во всем мире основу национальных экономик составляют малые и средние предприятия, которые, в силу особенностей своего бизнеса, в большей степени подвержены влиянию кризисных явлений. Задача сохранения и развития малого и среднего бизнеса является первостепенной как в РФ, так и в большом количестве развитых и развивающихся стран.

Результаты исследования могут быть использованы в практике консалтинговых компаний при определении стратегии вывода малого и среднего бизнеса из кризисного состояния, а также руководством компаний для более точного определения направления развития предприятия.

Основная часть

В любых предпринимательских структурах все внутренние процессы очень четко отслеживаются и диагностируются в ходе проведения экономического анализа. Но не всегда доступны точные цифры бухгалтерского баланса или отчета о финансовых результатах. В этой ситуации диагностику состояния компании имеет смысл проводить по внешним проявлениям, характерным различным стадиям кризисного состояния компании [1].

В ходе исследования были проведены интервью с двадцатью семью представителями компаний, ушедших с рынка. Список спикеров представлен сотрудниками на различных должностях: генеральные директора, учредители, руководители служб персонала, маркетинга и сбыта. Каждый представитель в ходе интервью перечислял признаки надвигающихся кризисных явлений в своей компании. Далее все признаки были сгруппированы по нескольким стадиям. В конце исследования была определена частота проявления того или иного внешнего признака на основании полученных от спикеров данных. Для большего удобства мы расположили признаки в порядке нарастания угрозы. Все данные представлены в таблице.

Таблица

Стадии внутреннего кризиса предпринимательских структур

Внешнее проявление	Частота проявления, %
<i>Выявление причин</i>	
Удивление руководства результатами работы компании	93
Мотивационная активность	87
Повышение частоты тимбилдингов	89
Приступы скрытности	60
Руководство начинает очень часто созывать совещания	68

Окончание таблицы

Внешнее проявление	Частота проявления, %
<i>Оптимизация кадрового состава</i>	
Странные кадровые решения	54
Совмещение должностей	61
Слияние отделов	31
Компания нанимает «волшебника»	42
<i>Моральное разложение</i>	
Низкий моральный дух высшего руководства	46
Чрезмерное укрепление дисциплины	64
Появление практики срочных договоров в компании	18
Нереалистичные требования к сотрудникам	29
Гнетущая психологическая атмосфера	36
<i>Сокращение издержек</i>	
Увольнение самых дорогостоящих сотрудников	31
Проявление жадности в бытовых вопросах	27
Задержки в выплате заработной платы	18
Руководство сокращает затраты на производство товаров и услуг, а также на обеспечение требуемого уровня качества	24
<i>Терминальная стадия</i>	
Увольнения и сокращения персонала	11
Увольнение с нарушением трудового кодекса	7

Оговоримся сразу: многие из этих признаков сами по себе в отдельности вовсе не обязательно сигнализируют об угрозе. Однако вкуче эта информация, с нашей точки зрения, все-таки может помочь вовремя понять, что компания находится на пути к банкротству, а сотрудникам пора подумать о смене места работы.

На первой стадии — выявлении причин — фиксируется сам факт расхождения ожидаемого и действительного. Это выражается в невыполнении плана продаж, отрицательных сравнительных показателях и цепной динамики. Так как такое состояние не было прогнозируемо, то в первую очередь это приводит к удивлению руководства. Удивление проявляется открыто, несмотря на явно пагубное влияние подобного поведения. Возможно, это сигнал, что руководство собирается пересматривать штатное расписание и оптимизировать издержки. Следующим шагом работодатель начинает развивать активность в области неформальной мотивации — устраивает чаще, чем было принято, вечеринки, розыгрыши призов, награждает грамотами и т. п. Обычно это означает, что карьерные перспективы в компании оставляют желать лучшего, но средств на материальное поощрение нет, а высокий боевой дух поддержать необходимо [2]. Также это начинает проявляться в чередке тимбилдингов. Руководству кажется, что еще можно что-то сделать, что проблема исключительно в персонале и его взаимодействии, однако один-два тимбилдинга не помогают. Параллельно уменьшается доступность информации о состоянии дел в компании. Руководство скрывает от сотрудников то, что раньше было открытой информацией. При этом оно может охотно рассказывать в общих чертах о сложностях в бизнесе, чего раньше за ним не замечалось. А для выяснения истинных причин происходящих негативных тенденций в компании руководство начинает очень часто созывать совещания. Причем теперь на них зовут тех, кого раньше не приглашали — сотрудников более низкого ранга.

Процесс оптимизации кадрового состава осуществляется на второй стадии. В любой предпринимательской структуре затраты на персонал составляют одну из главных расходных статей бюджета. В этой связи учредитель в первую очередь начинает оптимизировать численность работников своего предприятия, перераспределять функционал, искать наиболее

эффективные варианты организационной структуры. Эти мероприятия, безусловно, являются необходимыми в случае неэффективного использования кадрового ресурса в предпринимательской структуре, но, с другой стороны, свидетельствуют о наличии проблем в компании. Вначале фиксируются странные кадровые решения. Например, бухгалтер становится главой коммерческой службы. И наоборот, заместитель генерального директора берется за производство, рекламу или маркетинг при наличии опытных руководителей профильных отделов. Обязательно происходит совмещение должностей. «Маркетолог пускай у нас займется и кадрами. Водители, развозящие продукцию, станут еще и курьерами». Начальники отделов предписано заниматься составлением платежных документов. В медиа обычно от главного редактора или его заместителя требуют составлять отчеты занятости сотрудников или, того хуже, финансовые, касающиеся не только гонораров, зарплат и стоимости иллюстраций, но и рекламы, пиара, маркетинга. Также это выражается в слиянии отделов. Иногда это происходит, например, из-за смены направления развития компании или для удобства работы с клиентами. Но обычно это все-таки означает, что грядут сокращения. Апофеозом стадии оптимизации кадрового состава становится наём сверхкомпетентного и высокооплачиваемого топ-менеджера. Может быть даже несколько таких назначений. Со стороны приходят специалисты на огромные зарплаты, с большими полномочиями. Главная задача таких специалистов состоит в выводе компании из кризиса. Другое название этих специалистов — кризис менеджеры. Дело в том, что набор компетенций сотрудника, основной задачей которого является развитие компании, резко отличается от набора компетенций сотрудника, который должен остановить падение и помочь выбраться компании из кризиса. К сожалению, зачастую очень сложно точно идентифицировать именно тот набор компетенций, который требуется в компании в данный момент.

Если все предыдущие меры по выводу компании из кризиса не возымели результата, то наступает третья стадия, которая характеризуется моральным разложением всех сотрудников в компании. Фактически это начало конца. Генеральный директор или владелец, или все высшее руководство начинает часто уезжать на конференции, тренинги, в краткосрочные

отпуска, притом что раньше такого не было. Им нужно отвлекаться или они сами пытаются найти клиентов или кредиты. Эта стадия обязательно сопровождается внезапным укреплением дисциплины в компании, где нет четко очерченного рабочего дня и прописанных в договоре строгих требований к присутствию в офисе. Опоздание на 10 минут — объяснительная. Три опоздания — выговор. В компании появляются сотрудники на срочных договорах или компания переводит часть сотрудников на срочные договоры, пусть даже и с сохранением размера заработной платы. Довольно часто текущая стадия сопровождается нереалистичными требованиями к сотрудникам. Руководство на фоне падения операций и прибыли сильно увеличивает планы, часто вдвое. Невыполнение таких планов — также хорошая причина для увольнения [3]. Все перечисленное приводит к созданию гнетущей психологической атмосферы, порожденной руководством. Придирки, жалобы на лень сотрудников, внезапные необоснованные выговоры и просто упреки, различные мелкие пакости вроде нежелания оплачивать больничный или отпуск и т. п.

На предпоследней стадии компания старается максимально сократить все свои издержки [4]. На фоне резкого падения всех коммерческих показателей попытки найти внутренние резервы для экономии выглядят логично, но уже не приносят никаких действенных результатов. На этой стадии наблюдаются увольнения самых дорогостоящих сотрудников, притом что их опыт востребован компанией, или они занимают ключевые посты. Зачастую проявляется бытовая жадность. Исчезают бесплатные чай и кофе. Экономия на копейках — самый нехороший знак. Денег просто нет. Как минимум их уже нет на выполнение обязательств перед клиентами. Как максимум денег нет и на зарплаты. Руководство сокращает затраты в областях, от которых зависит производство основных товаров и услуг и их качество. Скажем, в ресторане начинают закупать второсортное мясо. В банке используют более рискованные финансовые инструменты и т. п. Абсолютно явным признаком ближайшего банкротства компании являются задержки в выплате заработной платы. Особенно если они объясняются ожиданием денег от клиента, займа и т. п.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Матохина К. Ю. Механизмы и инструменты преодоления посткризисных явлений в экономике региона // Бизнес. Образование. Право. 2012. № 2 (19). С. 60–66.
2. Докаев В. Д., Вазаров Х. А. Экономический кризис 2014/2015 в России: причины и последствия // Молодой ученый. 2016. № 2. С. 480–485.
3. Ицхак Адизес Управление жизненным циклом корпорации. СПб. : Питер, 2015. 397 с.
4. Панов М. М. Жизненный путь и цикл развития организации : Практическое пособие. М. : НИЦ ИНФРА-М, 2016. 98 с.
5. Мильнер Б. З. Теория организации : Учебник. 2-е изд., перераб. и доп. М. : ИНФРА-М, 2000. 480 с.

REFERENCES

1. Matokhina K. Yu. Mechanisms and tools for overcoming post-crisis phenomena in the regional economy // Business. Education. Law. 2012. No. 2 (19). P. 60–66.
2. Dokayev V. D., Vazarov Kh. A. Economic crisis 2014/2015 in Russia: causes and consequences // Young scientist. 2016. No. 2. P. 480–485.
3. Itskhak Adizes Life cycle corporation management. SPb. : Peter, 2015. 397 p.
4. Panov M. M. The life path and the cycle of development of the organization: A practical guide. M. : SRC INFRA-M, 2016. 98 p.
5. Mil'ner B. Z. Theory of organization : Textbook. 2nd ed., revised. and enlarged. M. : INFRA-M, 2000. 480 p.

Как цитировать статью: Упоров В. А. Методологические аспекты диагностики внешних проявлений внутреннего кризиса предпринимательских структур // Бизнес. Образование. Право. 2017. № 4 (41). С. 233–236.

For citation: Uporov V. A. Methodological aspects of diagnosis external manifestations of the internal crisis in entrepreneurial structures // Business. Education. Law. 2017. No. 4 (41). P. 233–236.

Последним этапом является терминальная стадия. Задачи у компании уже не состоят в выходе из кризиса или оптимизации издержек. Здесь стоит принципиально другая цель — закрыть компанию с минимальными потерями для учредителей [5]. Поэтому начинаются массовые увольнения и сокращения. В компании остается ровно столько персонала, чтобы распродать остатки складских запасов, подписать дополнительное соглашение о расторжении договора аренды и т. п. Если учредители не обременены морально-этическими нормами, то руководство увольняет сотрудников срочно, с нарушением Трудового кодекса. Требуют увольнения «по собственному желанию», угрожают отдельным сотрудникам какими-то штрафами и недоимками, грозят «завести дело», если сотрудник не уволится «тихо», при увольнении не выплачивают долгов по зарплате, оставшихся отпускных и т. п. Компания закрывается. Чем быстрее хозяева ее скроют, тем меньше для них потери.

Заключение

В заключение отметим, для принятия качественных управленческих решений необходимо точное понимание состояния исследуемой предпринимательской структуры. Существуют различные методики проведения экономического анализа, но они работоспособны только в ситуации доступности бухгалтерского баланса, отчета о финансовых результатах и другой инсайдерской информации. Зачастую такая информация недоступна и остается использовать в своем анализе только наблюдение за внешними проявлениями возможного внутреннего кризиса предпринимательской структуры. Выявление перечисленных в статье признаков поможет точно определить текущую стадию, которую проходит компания и сделать выводы о возможных направлениях развития событий внутри компании. Результаты подобного анализа представляют ценность для различных групп заинтересованных лиц. Работники предприятия смогут оценить состояние своей компании и спланировать свою карьеру, потенциальные партнеры фирмы в рамках проведения предельного анализа смогут скорректировать риски сотрудничества, а учредители получат дополнительную информацию для принятия качественных управленческих решений.