

УДК 33

DOI: 10.34670/AR.2023.67.99.025

Российская практика применения превентивного антикризисного управления

Поленов Николай Александрович

Аспирант,
кафедра Гостиничного и ресторанного бизнеса,
Санкт-Петербургский государственный экономический университет,
191023, Российская Федерация, Санкт-Петербург, наб. канала Грибоедова, 30-32/а;
e-mail: nicknickolas.work@gmail.com

Аннотация

В статье показан процесс появления превентивного антикризисного управления гостиничным предприятием, а также обозначена Российская практика применения данного подхода на предприятиях индустрии гостеприимства. Автором рассмотрены концептуальные подходы определения сущности антикризисного управления на предприятии гостиничного сектора, специфика превентивного антикризисного управления, а также схематично представлено влияние превентивного антикризисного управления на каждом этапе жизненного цикла кризиса. Подробно описаны этапы процесса принятия превентивного антикризисного решения, где основной акцент сделан именно на Российской практике. В заключении статьи показаны два концептуальных антикризисных решения превентивного характера, представленных в виде комплекса мероприятий превентивного антикризисного управления, а также обозначены ключевые составляющие обоих направлений.

Для цитирования в научных исследованиях

Поленов Н.А. Российская практика применения превентивного антикризисного управления // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2023. Том 13. № 3А. С. 234-241. DOI: 10.34670/AR.2023.67.99.025

Ключевые слова

Превентивное антикризисное управление, гостиничный бизнес, экономический кризис, управление предприятием, антикризисный механизм, превентивное антикризисное управление.

Введение

В современной экономической науке по сей день отсутствует единая трактовка определения термина «антикризисное управление». Данный факт, несомненно, влечет за собой разночтения в исследованиях теоретического характера, а также не дает возможности уверенно отнести данное явление к одной конкретной категории в области экономических понятий. Такого рода неопределённость вызывает много вопросов в плане применения системы антикризисного управления на практике.

В своих трудах экономист-исследователь Клепикова А.А. дает следующую трактовку понятию антикризисное управление. «Антикризисное управление – это тип управления, представляющий собой систему методов и принципов разработки и реализации специфических управленческих действий по прогнозированию кризисных ситуаций и их устранению» [Клепикова, 2013].

Основное содержание

Исходя из данного определения, логическим образом вытекают три основных направления толкования данного термина:

- Управление в условиях наступившего кризиса, направленное на выход из сложной ситуации и стабилизацию положения гостиничного предприятия;
- Управление как процесс, направленный на недопущение и избегание возникновения кризисных ситуаций гостиничного предприятия;
- Комплекс антикризисных превентивных и реактивных мер по предотвращению кризисных ситуаций гостиничного предприятия.

Рассматривая три данных направления антикризисного управления гостиничным предприятием, можно сделать следующие выводы. Первый подход подразумевает систему действий активного характера и быстрого реагирования, так как используется в тех случаях, когда кризис находится в активной фазе и, возможно, уже достиг критических пиков. Данная ситуация требует стороннего вмешательства в деятельность предприятия с целью ликвидации или минимизации кризисных последствий.

Что касается второго подхода, то он, напротив, абсолютно берет в расчет деятельность гостиничного предприятия, которая связана с выходом из кризисной ситуации. Здесь речь идет непосредственно лишь о ее недопущении.

Наиболее действенным и точным, с точки зрения трактовки термина «антикризисное управление», является третий концептуальный подход. Благодаря ему антикризисное управление гостиничным предприятием становится определенным комплексом действий, который работает непрерывно на протяжении длительного периода задолго до кризисного этапа. Данный механизм способен не только предупредить ситуации кризисного характера, но также минимизировать последствия негативного плана и помочь предприятию экономически стабилизировать внутреннюю и внешнюю среду.

Исходя из данных концептуальных подходов, наиболее точным становится определение термина «антикризисное управление предприятием», которое в своих работах описал Ларионов И.К.: «Антикризисное управление предприятием (АУП) – это комплекс постоянно действующих, взаимообусловленных и взаимосвязанных составляющих управленческого процесса, направленных на предотвращение, предупреждение и преодоление кризисов или

устранение их негативных последствий для предприятия посредством использования всего потенциала управления предприятием» [Ларионов, 2017].

Автор в своих трудах неоднократно говорит об особенностях данного термина, которые напрямую связаны со спецификой превентивных методов и подходов к антикризисному управлению. Главные особенности данного подхода кратко характеризуются в двух тезисах, описанных ниже.

Специфика превентивного антикризисного управления гостиничным предприятием, с одной стороны, представляет собой комплекс профилактических мероприятий, направленных на недопущение финансового кризиса гостиничного предприятия, а именно системный анализ сильных и слабых сторон деятельности гостиничного предприятия, оценка вероятности банкротства, управление рисками (выявление, оценка, нейтрализация), разработка, апробация и внедрение комплексных мер. С другой стороны – система управления предприятием, направленная на вывод гостиничного предприятия из кризисной ситуации, то есть санация или реструктуризация гостиничного предприятия.

Говоря непосредственно о превентивном антикризисном управлении, стоит отметить, что специфика номер один, указанная на рисунке 2, имеет большую популярность и распространенность, нежели специфика под номером два. Это обуславливается тем, что, используя ее, гостиничное предприятие способно взять контроль над ситуацией с самого начала, во многих случаях даже задолго до наступления кризисного этапа. Вторая специфика больше подходит для ситуаций, в которых кризис наступает неожиданно, а у гостиничного предприятия не было возможностей (внутренних и внешних) для его недопущения [Березина, 2015].

Безусловно, как и в других направлениях антикризисного управления, превентивному методу присущи три основных направления, связанные с положением ситуации относительно этапа жизненного цикла кризиса: начальный (предварительный) этап, этап преодоления кризиса и этап восстановления.

Предварительный этап характеризуется следующими задачами:

- Анализ потенциальных рисков;
- Разработка антикризисного плана;
- Основание антикризисной команды;
- Построение связей с заинтересованными сторонами.

На этапе преодоления кризиса предприятию необходимо:

- Оперативно реагировать на кризисные последствия;
- Постоянное присутствие антикризисной команды в информационном поле;
- Регулярное информирование сотрудников достоверной информацией;
- Открытое взаимодействие со СМИ и заинтересованными сторонами;
- Обеспечение поддержки и обратной связи;
- Мониторинг информационного поля для пресечения дезинформации.

Заключительным этапом становится восстановление, которому также присущи определенные задачи:

- Анализ проделанной работы;
- Предоставление результатов в форме отчета;
- Укрепление репутации за счет эффективности коммуникаций;
- Возвращение к первому этапу (анализ ошибок и недочетов с целью недопущения их в будущем).

Данный алгоритм непосредственным образом доказывает, что наличие непрерывных мер предупредительного характера, то есть превентивного антикризисного управления, способствует сохранению деятельности предприятия на стабильном уровне. Данное утверждение считается возможным в рамках своевременного диагностирования возможных источников кризисных ситуаций, а также составления потенциальных прогнозов на будущее [Неверов, 2007].

Что касается российской практики применения данного направления антикризисного управления, стоит сказать, что специфика превентивного метода получила достойный отклик в гостиничной индустрии. Об этом свидетельствуют многие теоретические и прикладные труды ученых-экономистов [Ряховская, Кован, 2013].

Безусловно, как и любой другой процесс принятия управленческих решений, российская практика превентивного антикризисного управления гостиничным предприятием основывается на определенной последовательности нескольких этапов. Обычно их насчитывают пять: постановка проблемы, получение и обработка информации, принятие цепочки решений, воплощение ранее принятых решений на практике, внедрение системы контроля, однако, в зависимости от масштабов ситуации, количество может меняться. Одна из трудностей, с которой сталкиваются экономисты и предприниматели, отдающие предпочтение данному методу – упреждающий характер превентивного антикризисного управления. Это означает, что постановка проблемы на первых этапах (перед процессом мониторинга гостиничного предприятия) считается практически невозможным. В связи с этим возникают затруднения в плане организации последовательности действий. Зачастую в российской практике наблюдается следующий порядок этапов превентивного антикризисного управления:

- Сбор информации;
- Обработка собранной информации;
- Принятие превентивного управленческого решения;
- Реализация и контроль превентивного управленческого решения.

Первым этапом в российской практике, как и во многих других, является сбор информации. Данный этап основывается на мониторинге внешнего и внутреннего окружения гостиничного предприятия. Благодаря данному процессу гостиничное предприятие имеет возможность пошагово отследить потенциальные угрозы, а также выявить опорные стороны, на которых будет строиться «оборона», то есть те сферы предприятия, которые помогут нейтрализовать действие негативного воздействия. Конечно, уследить за всем невозможно, особенно если учесть, что гостиничная индустрия подвержена сильному влиянию с разных сторон человеческой жизнедеятельности. В связи с этим целесообразным считается разделить факторы влияния на категории, к примеру, отраслевые, национальные, макро- и микроуровня и так далее [Мамонтова, 2016].

В роли второго этапа на российском рынке зачастую выступает обработка, а иногда еще и систематизация, полученной информации. основополагающим моментом на данном этапе выступает прогнозирование, применяемое для выявления определенных тенденций становления кризисного процесса. Зачастую именно здесь и случается самая главная ошибка российских предпринимателей – они начинают рассматривать вышеупомянутые категории первого этапа как единое целое, а не совокупность разноплановых явлений в разрезе общей картины. На мой взгляд, логичным представляется использование совокупных методов диагностики кризисных ситуаций путем непосредственного разделения общего на частное. К примеру, при экономической угрозе, стоит просчитать целый ряд коэффициентов (достаток собственных средств, устойчивость финансового плана, ликвидность предприятия), а не только

показатели рентабельности, как это зачастую бывает в российской практике.

Третьим этапом становится принятие превентивного управленческого решения (превентивных управленческих решений) на предприятии индустрии гостеприимства. Данный этап может стать своего рода ловушкой для российских предпринимателей, так как по большей степени он основывается на показателях предыдущего этапа. В случае, если была допущена ошибка во время обработки информации, вектор принятия превентивного решения будет неверным. Данная ситуация, на мой взгляд, на российском рынке была наиболее показательной во время начала глобальной пандемии в апреле 2020 года. Бесчисленное множество предприятий гостиничной индустрии приняли решение приостановить свою деятельность на неопределенный срок, однако, подавляющее большинство не смогли вернуться на гостиничный рынок и по сей день являются нефункционирующими (касается в основном малых и средних). Конечно, грамотные отельеры понимают, что на данном этапе необходимо здраво оценить степень и характер угрозы с потенциальными тратами на мероприятия превентивной направленности. Речь на данном этапе должна идти о том, что действительно ли целесообразно выделять определенный уровень ресурсов на минимизацию потенциальных рисков, а также будет ли этого количества достаточно для достижения поставленной задачи. На мой взгляд, наиболее выигрышным вариантом будет создание «антикризисного комитета» - некой группы работников, в обязанности которой непосредственно будет входить реализация превентивного антикризисного управления, так как получение должных результатов возможно лишь при постоянстве данного процесса, при непрерывности его работы [Бусыгин, Бусыгин, 2014].

Финальным этапом выступает реализация и последующий контроль превентивного управленческого решения.

Стоит отметить, что превентивное антикризисное управление необходимо использовать на ранних стадиях кризисного становления. Быстрое реагирование на потенциальные проблемы является неотъемлемой частью данного направления. В противном случае результативность этого метода будет стремиться к нулю, а израсходованные ресурсы окажутся потрачены впустую.

Говоря о российской практике применения превентивного антикризисного управления на предприятиях гостеприимства, стоит отметить, что на данном этапе развития экономики страны, использование данного метода не принесет больших результатов. Это объясняется тем, что экономическая ситуация в России и без того переживает далеко не самые лучшие времена, сами за себя скажут показатели инфляции и безработицы, рост которой можно измерять в геометрической прогрессии. Однако внедрение практики превентивного антикризисного управления на предприятиях, в частности гостиничной индустрии, способствует приращению и извлечению опыта из сложившейся ситуации, а также недопущению повторения происходящего в будущем.

Проанализировав российский опыт внедрения превентивного антикризисного управления на предприятиях индустрии гостеприимства, можно сделать следующие выводы (основания для применения практики превентивного управления):

- внедряется при падении показателя реализации услуг;
- неэффективность управления как обособленными областями деятельности, так и предприятием в целом;
- падение показателя оборотного капитала.

В виду того, что российская практика превентивного антикризисного управления гостиничным предприятием обладает достаточной популярностью среди отельеров и широко распространена, на мой взгляд, целесообразным считается объединить основные моменты и

направления в единую схему, которая охарактеризует картину российского рынка наиболее подробно.

Считается логичным разделить алгоритм комплекса мероприятий превентивного антикризисного управления на предприятии гостеприимства на два направления: мероприятия, направленные на стабилизацию сбыта и ускорение оборачиваемости оборотных средств, а также мероприятия, направленные на повышение эффективности управления.

Первому направлению присущи следующие процедуры:

- Совершенствование учетной политики;
- Обеспечение достаточности финансовых ресурсов для покрытия расходов, минимизация затрат, снижение издержек;
- Реструктуризация предприятия.

Обеспечение достаточности финансовых ресурсов для покрытия расходов в свою очередь включает в себя следующий перечень задач:

- Уменьшение расходов за счет сокращения персонала / рабочих часов;
- Усиление контроля качества;
- Вывод в резерв неиспользуемого оборудования;
- Минимизация коммунальных платежей;
- Улучшение организации производственного процесса.

Второму направлению характерны нижеперечисленные действия:

- Поиск новых видов продукции / услуг, повышение их конкурентоспособности путем эффективной ценовой политики;
- Проведение комплекса маркетинговых мероприятий с целью продвижения услуг / поиска перспективной рыночной ниши;
- Комплекс мероприятий по управлению дебиторской задолженностью;
- Смена / модернизация оборудования.

Комплекс мероприятий по управлению дебиторской задолженностью включает в себя:

- Увеличение в составе оказываемых услуг тех позиций, которые пользуются наибольшим спросом;
- Внедрение / увеличение доли предоплаты за оказываемые услуги;
- Эффективное использование автоматизированных систем управления на предприятии.

Вышеописанные действия и представляют собой алгоритм комплекса мероприятий превентивного антикризисного управления на предприятии гостеприимства.

Заключение

В заключении стоит отметить, что кризис на предприятии неизбежен: рано или поздно наступает предельная точка, функционировать при которой как раньше предприятие уже не способно. Однако то, как управленческое звено способно справиться с последствиями кризиса, во многом и является залогом успешного существования и долголетия компании.

Библиография

1. Клепикова А. А. Разработка моделей оценки экономической состоятельности страховой компании с использованием современных технологий имитационного моделирования / А. А. Клепикова // Вестник социально-экономических исследований. – 2013. – № 2 (49). – С. 32–39.
2. Ларионов, И. К. Антикризисное управление : учебник / под ред. И. К. Ларионова. – М. : Дашков и К, 2017. – 380

с.

3. Березина Е. Бизнес насмарку //Российская Бизнес-газета. 2015. № 985 (6). С. 14.
4. Ряховская, А.Н., Кован С.Е. Трансформация антикризисного управления в современных экономических условиях // ЕСМ. 2013. № 5 (80). С. 62–73.
5. Неверов Н.А. Развитие превентивного управления в системе антикризисного менеджмента предприятием // Вестник Мордовского университета. 2007. № 1. С. 152–155.
6. Мамонтова О.Е. Антикризисное управление концептуальные подходы // Новая наука: Современное состояние и пути развития. 2016. № 5–1. С. 128–131.
7. Бусыгин К.Д., Бусыгин А.К. Особенности управления кризисными ситуациями на предприятиях // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2014. № 4 (20). С. 112–116.
8. Tokakis V., Polychroniou P., Boustras G. Crisis management in public administration: The three phases model for safety incidents //Safety science. – 2019. – Т. 113. – С. 37-43.
9. Mikušová M., Horváthová P. Prepared for a crisis? Basic elements of crisis management in an organisation //Economic research-Ekonomska istraživanja. – 2019. – Т. 32. – №. 1. – С. 1844-1868.
10. Burkle Jr F. M. Challenges of global public health emergencies: development of a health-crisis management framework //The Tohoku journal of experimental medicine. – 2019. – Т. 249. – №. 1. – С. 33-41.

Russian practice of application of preventive crisis management

Nikolai A. Polenov

Postgraduate student

Department of Hotel and Restaurant Business

St. Petersburg State University of Economics

191023, nab. Griboyedov Canal, 30-32/A, St. Petersburg, Russian Federation

e-mail: nicknickolas.work@gmail.com

Abstract

The article shows the process of emergence of preventive crisis management of a hotel enterprise, as well as the Russian practice of applying this approach to hospitality industry enterprises. The author considers conceptual approaches to determining the essence of crisis management in a hotel sector, the specifics of preventive crisis management, and also schematically presents the impact of preventive crisis management at each stage of the crisis life cycle. The stages of the process of making a preventive crisis decision are described in detail, where the main emphasis is placed on Russian practice. In conclusion, the article shows two conceptual preventive crisis solutions presented as a set of preventive crisis management measures, and also identifies the key components of both directions.

For citation

Polenov N.A. (2023) Rossiiskaya praktika primeneniya preventivnogo antikri-zisnogo upravleniya [Russian practice of application of preventive crisis management]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 13 (3A), pp. 234-241. DOI: 10.34670/AR.2023.67.99.025

Keywords

Preventive crisis management, hotel business, economic crisis, enterprise management, crisis mechanism.

References

1. Klepikova A. A. Development of models for assessing the economic solvency of an insurance company using modern technologies of simulation modeling / A. A. Klepikova // *Bulletin of socio-economic research*. – 2013. – № 2 (49). – p. 32–39.
2. Larionov, I. K. *Crisis management: textbook* / ed. I. K. Larionova. – M.: Dashkov & K, 2017. – 380 p.
3. Berezina E. Business down the drain // *Russian Business newspaper*. 2015. No. 985 (6). P. 14.
4. Ryakhovskaya, A.N., Kovan S.E. Transformation of crisis management in modern economic conditions // *ECM*. 2013. No. 5 (80). pp. 62–73.
5. Neverov N.A. Development of preventive management in the system of crisis management of an enterprise // *Bulletin of the Mordovian University*. 2007. No. 1. PP. 152–155.
6. Mamontova O.E. Crisis Management Conceptual Approaches // *New Science: Current State and Ways of Development*. 2016. No. 5–1. pp. 128–131.
7. Busygin K.D., Busygin A.K. Peculiarities of managing crisis situations at enterprises // *MIR (Modernization. Innovations. Development)*. 2014. No. 4 (20). pp. 112–116.
8. Tokakis, V., Polychroniou, P., & Boustras, G. (2019). Crisis management in public administration: The three phases model for safety incidents. *Safety science*, 113, 37-43.
9. Mikušová, M., & Horváthová, P. (2019). Prepared for a crisis? Basic elements of crisis management in an organisation. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 32(1), 1844-1868.
10. Burkle Jr, F. M. (2019). Challenges of global public health emergencies: development of a health-crisis management framework. *The Tohoku journal of experimental medicine*, 249(1), 33-41.