

УДК 005

DOI: 10.25688/2312-6647.2023.37.3.08

Газгиреев А. Ш.

Московский городской педагогический университет

mgpu@mgpu.ru

РАЗВИТИЕ МОДЕЛЕЙ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ МСП В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

Аннотация. Данное исследование посвящено разработке моделей антикризисного управления малых и средних организаций в условиях современных вызовов. Тема развития моделей антикризисного управления организациями МСП в условиях современных вызовов является актуальной и важной в современном бизнес-мире. В настоящее время, когда мировое сообщество сталкивается с глобальными вызовами, такими как пандемия COVID-19, негативные экономические явления, изменения в мировой политике и технологические изменения, организации МСП становятся особенно уязвимыми и нуждаются в эффективных моделях антикризисного управления. Развитие моделей антикризисного управления является ключевым фактором для обеспечения устойчивости и развития организаций МСП в период кризиса. В статье анализируются основные проблемы, с которыми сталкиваются МСП в период кризиса, а также представлены модели антикризисного управления, которые способны обеспечить сохранение устойчивости и развития организаций МСП в сложный период кризиса.

Ключевые слова: антикризисное управление, малый бизнес, средний бизнес, организации МСП, вызовы, модели управления.

Благодарности: автор выражает благодарность Руслану Агаруновичу Абрамову за предоставление актуальных статистических данных.

UDC 005

DOI: 10.25688/2312-6647.2023.37.3.08

Gazgireev A. Sh.

Moscow City University

mgpu@mgpu.ru

DEVELOPMENT OF MODELS OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF SME ORGANIZATIONS IN MODERN CONDITIONS

Abstract. This study is devoted to the development of models of crisis management of small and medium-sized organizations in the context of modern challenges. The topic of the development of models of anti-crisis management of SME organizations in the context of modern challenges is relevant and important in the modern business world. At present, when the world community is facing global challenges, such as the COVID-19

pandemic, negative economic phenomena, changes in world politics and technological changes, SME organizations are becoming particularly vulnerable and need effective models of crisis management. The development of crisis management models is a key factor for ensuring the sustainability and development of SME organizations during the crisis. The article analyzes the main problems faced by SMEs during the crisis, and also presents models of crisis management that can ensure the sustainability and development of SME organizations in a difficult period of crisis.

Keywords: crisis management, small business, medium business, SME organizations, challenges, management models.

Acknowledgments: the author are grateful to Ruslan Agarunovich Abramov for providing the statistics.

В условиях современной экономической нестабильности организации малого и среднего бизнеса (МСП) сталкиваются со множеством вызовов, которые могут оказать негативное влияние на их деятельность. Данные вызовы могут определяться термином «кризисы».

«Кризис в деятельности МСП — это период времени, когда организация сталкивается с серьезными финансовыми, организационными и/или операционными проблемами, которые могут привести к снижению прибыльности, убыточности и даже к банкротству» [1]. Кризис может быть вызван различными факторами, такими как экономический спад, изменения в государственной политике, нехватка финансирования, конкуренция, изменения в потребительском спросе, проблемы с производством и технологические изменения. В период кризиса МСП оказываются особенно уязвимыми, так как они часто не имеют достаточных ресурсов и опыта, чтобы справиться с проблемами, возникающими в условиях кризиса.

Одним из основных вызовов, с которыми сталкиваются МСП, является нехватка финансовых ресурсов. В период кризиса многие организации МСП испытывают трудности с получением кредитов и других форм финансирования. В таких условиях эффективное антикризисное управление должно включать в себя разработку стратегии по привлечению дополнительных финансовых ресурсов, например, через участие в государственных программах поддержки МСП или через привлечение частных инвесторов [1]. Другим вызовом, с которым сталкиваются МСП в период кризиса, является нехватка квалифицированных кадров. В условиях экономической нестабильности многие работники предпочитают оставаться на своих текущих местах работы, а не искать новые возможности. В таких условиях эффективное антикризисное управление должно включать в себя разработку стратегии по удержанию квалифицированных кадров и привлечению новых специалистов. Следующим вызовом, с которым сталкиваются МСП в период кризиса, является нехватка заказов и снижение спроса на продукцию или услуги. В таких условиях эффективное антикризисное управление должно включать в себя разработку стратегии по расширению рынков сбыта и поиску новых клиентов [2, с. 27].

В настоящее время, когда мировое сообщество сталкивается с такими глобальными вызовами, как пандемия COVID-19, экономическая нестабильность, изменения в мировой политике и технологические изменения, организации МСП становятся особенно уязвимыми и нуждаются в эффективных моделях антикризисного управления. Антикризисное управление — это комплекс мероприятий, направленных на предотвращение и преодоление кризисных ситуаций в организации. Антикризисное управление выстраивается на основах модели [3, с. 73]. Модель антикризисного управления — это комплекс мероприятий, направленных на предотвращение и преодоление кризисных ситуаций в организации. Она включает в себя несколько элементов, которые взаимосвязаны между собой и образуют динамичную систему [4].

Модель антикризисного управления включает в себя несколько этапов, которые позволяют организации эффективно реагировать на кризисные ситуации и принимать необходимые меры для их преодоления. Первый этап — это анализ кризисной ситуации. На таком этапе организация проводит детальный анализ своей деятельности и выявляет причины кризиса, а также определяет наиболее уязвимые места в своей деятельности. Второй этап — это разработка стратегии антикризисного управления. На этом этапе организация определяет цели и задачи, которые необходимо достичь в период кризиса, а также разрабатывает план действий для их достижения. Третий этап — это реализация стратегии антикризисного управления. На этом этапе организация приступает к реализации плана действий, который был разработан на втором этапе. Четвертый этап — это мониторинг и оценка эффективности стратегии антикризисного управления. На этом этапе организация осуществляет постоянный мониторинг своей деятельности и оценивает эффективность принятых мер [5].

Основными элементами модели антикризисного управления являются такие составляющие, как управление рисками, управление финансами, управление персоналом, управление производственными процессами и маркетинговое управление. Каждый из этих элементов имеет свои особенности и требует специальных знаний и навыков для эффективного управления в период кризиса. Организации, которые имеют эффективные модели антикризисного управления, могут более эффективно управлять рисками, принимать быстрые и правильные решения и адаптироваться к изменяющимся условиям рынка. Кроме того, развитие моделей антикризисного управления организаций МСП может способствовать укреплению экономической стабильности и устойчивости на уровне региона и страны в целом. В связи с этим разработка и применение эффективных моделей антикризисного управления организаций МСП является одним из приоритетных направлений современной научной и практической деятельности.

Существует несколько классификаций моделей антикризисного управления, которые используются в различных организациях малого и среднего бизнеса. Один из традиционных подходов к представленной теме основан

на аналогиях между естественными жизненными циклами и паттернами развития в компаниях. В своей основополагающей работе Ларри Э. Грейнер положил начало этой школе мысли своей пятиэтапной моделью эволюции и революций организационного роста. Общее предположение в этом подходе заключается в том, что компаниям приходится проходить похожие стадии — креативность, руководство, делегирование полномочий, координация и сотрудничество, — определяемые схожими проблемами в процессе их роста и старения. Необходимо отметить, что хотя модель Э. Грейнера и присутствует во многих учебниках по менеджменту, но она не лишена критики. Одним из основных возражений является применимость этих общих принципов в реальных компаниях и их конкретных обстоятельствах, особенно в отношении причин и решений различных кризисов, которые также могут возникать одновременно, и проблем при поэтапном распознавании [6].

В 1998 году Дж. Бернетт предложил модель антикризисного управления с тремя широкими этапами: идентификацией, конфронтацией и реконфигурацией, — каждый из которых состоит из двух шагов. Эта модель также следует прогрессии, как и другие модели жизненного цикла. Этапами в модели Дж. Бернетта являются: формирование цели, анализ окружающей среды, формулирование стратегии, оценка стратегии, внедрение стратегии и стратегический контроль. Подготовка к кризису включает постановку целей и анализ угрожающей среды. Затем менеджеры формулируют стратегию перед лицом кризиса, и организация реагирует на кризис посредством реализации стратегии и стратегического контроля (последний этап включает надзор за действиями по антикризисному управлению, а также посткризисный обзор). Дж. Бернетт утверждал, что по мере выполнения этапов освоить процесс становится все труднее. Во внешнем кольце он выстроил факторы, которые стоят на пути антикризисного управления, включая нехватку времени, проблемы с контролем, опасения по поводу уровня угрозы и ограничения вариантов реагирования. В этом смысле модель функционирует как матрица.

«В 2007 году Т. Жак не согласился с идеей о том, что антикризисное управление — это линейный процесс, состоящий из последовательных фаз, на которых вы решаете проблемы по одной за раз. Вместо этого он утверждал, что важные процессы и мероприятия часто пересекаются или происходят одновременно, такие как предотвращение кризисов и подготовка к ним, и не всегда протекают в одном направлении. В отличие от моделей жизненного цикла, Т. Жак предположил, что антикризисное управление и область управления проблемами являются взаимосвязанными, интегрированными дисциплинами. Управление проблемами включает в себя создание систем для решения проблем — хотя проблемы являются более рутинными, чем кризисы, они накладываются друг на друга, потому что проблемы могут стать источником кризисов, если не решаться должным образом. Реляционная модель Т. Жака состоит из четырех основных элементов — готовность к кризису, предотвращение кризисов,

управление кризисными инцидентами и посткризисное управление, — каждый из которых включает в себя группы действий и процессов. Он пришел к выводу, что понимание взаимосвязи между этими элементами и включение их в контекст более масштабного организационного управления уменьшает потери, связанные с кризисом» [6].

Модель системы управления инцидентами уникальна тем, что она возникла в реальном мире и затем была формализована как модель (другие модели начинались как концептуальные рамки). Служба управления инцидентами была создана в 1970-х годах как модель для калифорнийских агентств по борьбе с лесными пожарами. Система управления инцидентами делит работу на пять широких областей, включая операции и логистику, а также иерархию ролей и обязанностей для ключевых игроков, которая обеспечивает четкую цепочку командования и коммуникации. Структура каждой пожарной службы или сайта компании повторяет их структуру, поэтому команды автоматически узнают своих коллег и используют общую терминологию и интегрированные коммуникации. Таким образом, координация и совместная работа становятся относительно простыми и команды тратят меньше времени на организацию реагирования и больше времени на фактическое реагирование. Модель системы управления инцидентами полезна, поскольку она предлагает основу для единого управления кризисом, хорошо масштабируется, эффективно использует ресурсы и облегчает общение между людьми из разных отделов или организаций [6].

Растущие темпы ведения бизнеса, развитие технологий и глобализация вынуждают компании МСП все чаще сталкиваться с новыми и непредсказуемыми кризисами. В этом новом контексте сценарное планирование имеет ограниченную ценность, поскольку такого рода подготовка зависит от столкновения с известной опасностью, которая запускает определенный набор действий. На основе данного фактора актуально рассмотреть современные модели антикризисного управления организациями МСП.

Первая классификация современных моделей антикризисного управления для организаций МСП в условиях современных вызовов основывается на построении управления на основе реакции на кризисы и риски. Модель реагирования на кризис предполагает, что организация МСП реагирует на кризис, когда он уже произошел, используя такие методы, как сокращение расходов и уменьшение численности сотрудников. Модель преактивного управления рисками предполагает заранее определять возможные риски и разрабатывать меры по их предотвращению, используя такие методы, как анализ рисков и создание резервных фондов. Модель стратегического управления кризисами предполагает заранее разрабатывать стратегии по преодолению кризисных ситуаций, используя такие методы, как создание кризисных команд и обучение сотрудников действовать в условиях кризиса.

Выбор модели антикризисного управления для организации МСП из данной классификации должен основываться на анализе ее специфических

потребностей и условий, в которых она функционирует. Например, если организация МСП работает в отрасли, где высоки риски, то модель преактивного управления рисками может быть наиболее эффективной. Если же организация МСП работает в отрасли, где кризисы могут возникать внезапно, то модель стратегического управления кризисами может быть более подходящей.

Следующая классификация моделей антикризисного управления, используемых в организациях малого и среднего бизнеса, основана на используемых мерах реагирования. В данную классификацию входят мягкая и жесткая модели антикризисного управления.

Модель мягкого антикризисного управления предполагает установление более гибких правил и процедур, позволяющих организациям МСП быстро реагировать на изменения в экономической среде. Организации МСП могут использовать следующие инструменты в рамках данной модели: увеличение гибкости производственных процессов и установление более гибких правил работы с клиентами и партнерами.

Жесткая модель предполагает принятие решительных мер по сокращению расходов и улучшению эффективности деятельности организации. В рамках данной модели используются такие инструменты управления, как сокращение штата сотрудников, снижение затрат на рекламу и маркетинг, уменьшение ассортимента продукции или услуг.

При выборе мягкой или жесткой модели антикризисного управления для организаций МСП необходимо учитывать их специфические потребности и условия, в которых они функционируют. Модель жесткого управления эффективна в ситуациях экономической нестабильности, а модель мягкого антикризисного управления актуальна в изменчивой среде, где необходима гибкость и быстрая реакция на изменения.

При этом, в рамках реагирования на кризисы, предприятия МСП могут применить модель «смешанного» управления, которая предполагает использование инструментов «жесткого» и «мягкого» антикризисного управления. В рамках данной модели антикризисного управления организациями МСП могут быть использованы такие инструменты, как сокращение организационных расходов на неэффективные направления производственной деятельности, увеличение гибкости организационных и производственных процессов и установление гибких правил, ориентированных на работу с клиентами и партнерами [7, с. 37].

В заключение научного исследования представляется возможным определить тот факт, что для сохранения устойчивости и эффективного развития организаций МСП в период кризисных ситуаций необходимо использовать одну из моделей антикризисного управления. Ее выбор зависит от множества факторов: финансового положения организации, финансовых возможностей, вызовов и потребностей. Кроме того, перед выбором модели актуально проанализировать особенности отрасли, в которой работает организация, и изменения

в экономической среде, чтобы быстро реагировать на них. Все это позволит организациям малого и среднего бизнеса сохранить свою устойчивость и эффективно развиваться в условиях современных вызовов.

Список источников

1. Травкина Е. В., Гущина Т. С. Вызовы банковского кредитования малого и среднего бизнеса: современная российская специфика [Электронный ресурс] // Вестник ГУУ. 2020. № 1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vyzovy-bankovskogo-kreditovaniya-malogo-i-srednego-biznesa-sovremennaya-rossiyskaya-spetsifika> (дата обращения: 26.03.2023).
2. Демкович В. И. Малое и среднее предпринимательство: современные вызовы // Деньги и кредит. 2015. № 11. С. 26–31.
3. Бабушкина Е. А., Бирюкова О. Ю., Верещагина Л. С. Антикризисное управление. М.: Т8RUGRAM, 2020. 160 с.
4. Рзаитдинов Р. Р. Развитие моделей антикризисного управления малым бизнесом в условиях последствий пандемии на примере сервисных центров по ремонту бытовой техники [Электронный ресурс] // Universum: экономика и юриспруденция. 2021. №7 (82). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-modeley-antikrizisnogo-upravleniya-malym-biznesom-v-usloviyah-posledstviy-pandemii-na-primere-servisnyh-tsentrov-po> (дата обращения: 26.03.2023).
5. Heinze I. Crisis Management in SMEs from a Leadership Perspective // Crisis Management for Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs). Management for Professionals / eds. S. Durst, T. Henschel. Springer, Springer Cham, 2022. 247 p.
6. Models and Theories to Improve Crisis Management [Электронный ресурс] // Andy Marker, July 20, 2020. URL: <https://www.smartsheet.com/content/crisis-management-model-theories> (дата обращения: 26.03.2023).
7. Прохоров З. С. Особенности антикризисного управления предприятиями малого бизнеса // Молодой ученый. 2018. № 15 (201). С. 36–39.
8. Основы антикризисного управления в малом бизнесе в условиях кризиса, вызванного пандемией COVID-19 [Электронный ресурс] / С. А. Дьяков [и др.] // ЕГИ. 2022. № 39 (1). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovy-antikrizisnogo-upravleniya-v-malom-biznese-v-usloviyah-krizisa-vyzvannogo-pandemiej-covid-19> (дата обращения: 23.03.2023).

References

1. Travkina E. V., Gushchina T. S. Challenges of bank lending to small and medium-sized businesses: modern Russian specifics [Electronic resource] // Bulletin of GUU. 2020. № 1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vyzovy-bankovskogo-kreditovaniya-malogo-i-srednego-biznesa-sovremennaya-rossiyskaya-spetsifika> (accessed: 26.03.2023).
2. Demkovich V. I. Small and medium-sized entrepreneurship: modern challenges // Money and credit. 2015. № 11. P. 26–31.
3. Babushkina E. A., Biryukova O. Yu., Vereshchagina L. S. Anti-crisis management. M.: T8RUGRAM, 2020. 160 p.
4. Rzaitdinov R. R. Development of models of anti-crisis management of small business in the conditions of the consequences of the pandemic on the example of service centers for the repair of household appliances [Electronic resource] // Universum: economics

and jurisprudence. 2021. № 7 (82). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-modeley-antikrizisnogo-upravleniya-malym-biznesom-v-usloviyah-posledstviy-pandemii-na-primere-servisnyh-tsentrov-po> (accessed: 26.03.2023).

5. Heinze I. Crisis Management in SMEs from a Leadership Perspective // Crisis Management for Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs). Management for Professionals / eds. S. Durst, T. Henschel. Springer, Springer Cham, 2022. 247 p.

6. Models and Theories to Improve Crisis Management [Electronic resource] // Andy Marker, July 20, 2020. URL: <https://www.smartsheet.com/content/crisis-management-model-theories> (accessed: 26.03.2023).

7. Prokhorov Z. S. Features of anti-crisis management of small businesses // Young scientist. 2018. № 15 (201). P. 36–39.

8. Fundamentals of crisis management in small business in a crisis caused by the COVID-19 pandemic [Electronic resource] / S. A. Dyakov [et al.]. // EGI. 2022. № 39 (1). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovy-antikrizisnogo-upravleniya-v-malom-biznese-v-usloviyah-krizisa-vyzvannogo-pandemiey-covid-19> (accessed: 03.23.2023).

Информация об авторе / Information about the author

Газгиреев Алаш Шамсудиевич — аспирант Московского городского педагогического университета, Москва, Российская Федерация

Gazgireev Alash Shamsudievich — graduate student Moscow City University, Moscow, Russian Federation

mgpu@mgpu.ru