

**УТОЧНЕНИЕ ПОНЯТИЯ
«ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОЕ АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ»****Елена Анатольевна БУРАНОВА**

старший преподаватель кафедры финансового менеджмента, Институт экономики, управления и права,
Казань, Российская Федерация
elenakondyukova@yandex.ru

История статьи:

Принята 10.02.2015

Одобрена 08.04.2015

УДК 338.242.2

Ключевые слова: антикризисное управление, институциональная среда, институциональное управление, антикризисное управление

Аннотация

Тема. Исследование посвящено уточнению определений «институциональное управление предприятием», «институциональная среда антикризисного управления предприятием» и «институциональное антикризисное управление предприятием» и изучению их взаимодействий.

Задачи. Автором были поставлены следующие задачи: обобщить и оценить мнения ученых, изучающих понятия «антикризисное управление», «институциональная среда», «институциональное управление»: уточнить понятие «институциональное управление»; сформулировать понятие «институциональная среда антикризисного управления предприятием»; обобщить мнения ученых и сформировать понятие «институциональное антикризисное управление предприятием».

Метод. Использован абстрактно-логический метод.

Результаты. Научная новизна уточненных понятий заключается: во-первых, в признании приоритета институционального управления в рамках антикризисного управления на предприятии; во-вторых, в признании диагностики институциональной среды антикризисного управления предприятием как одного из важных этапов процесса антикризисного управления; в-третьих, в признании возможности совершенствования институциональной среды в рамках антикризисных процедур; в-четвертых, в признании единства цели институционального и антикризисного управления предприятием; в-пятых, в признании взаимосвязи внутренних и внешних институциональных факторов между собой как одного из важных объектов институционального антикризисного управления предприятием; в-шестых, в признании необходимости учета влияния на институциональное антикризисное управление таких внешних институциональных факторов, как политические факторы и психология контрагентов и таких внутренних факторов, как психология сотрудников.

Выводы и значимость. Использование уточненных определений в организации институционального антикризисного управления на предприятии позволит задействовать внутренние и внешние институциональные факторы его деятельности, не рассматриваемые ранее, и повысить эффективность принимаемых антикризисных управленческих решений. При эффективном институциональном антикризисном управлении любой как внутренних, так и внешний кризис может стать фактором развития предприятия, импульсом прогрессивных институциональных изменений.

© Издательский дом ФИНАНСЫ и КРЕДИТ, 2015

Проводимые в настоящее время институциональные реформы в России определяют новые направления научных исследований в различных сферах, в том числе и в сфере антикризисного управления. В связи с растущим интересом к институциональной теории автором предпринята попытка формирования понятия «институциональное антикризисное управление предприятием».

Его формирование осуществлено абстрактно-логическим методом. То есть для его получения изучены, уточнены и объединены понятия «антикризисное управление предприятием»,

«институциональная среда антикризисного управления», «институциональное управление предприятием».

За время развития теории и практики антикризисного управления в научной литературе не сложилось единой точки зрения относительно понятия «антикризисное управление». Это понятие постоянно эволюционировало.

Первоначально под антикризисным управлением понимали выход из уже сложившейся кризисной ситуации. И результативность антикризисного управления полностью связывали с квалификацией

антикризисного управляющего. В качестве примера данного толкования Е.А. Файншмидт приводит следующее определение: антикризисное управление – это реагирование на непредвиденные обстоятельства, когда уже некогда что-нибудь планировать.

Однако быстро пришло понимание того, что выход из критической ситуации не должен зависеть от случая или от антикризисного руководителя и что цель антикризисного управления не может ограничиваться простым выживанием. Антикризисное управление необходимо рассматривать более широко, в первую очередь, оно должно быть направлено на то, чтобы не допустить такой «критической ситуации».

То есть практика заставила антикризисное управление расширяться за счет прогностических и упреждающих функций. Оказалось, что даже если кризис нельзя точно предсказать, к нему можно заблаговременно подготовиться, тем самым сведя вероятность наступления кризиса и его последствия к минимуму.

Следовательно, антикризисное управление целесообразно трактовать в узком и широком смыслах. Узкое понимание антикризисного управления заключается в рассмотрении его только в качестве определенных действий по преодолению кризиса. Широкое же понимание антикризисного управления подразумевает как предотвращение, так и преодоление кризисных явлений.

Предотвращение кризисных явлений будем понимать как совокупность антикризисных мер, применяемых на предприятии, не испытывающем серьезных проблем в своей деятельности, направленных на своевременную диагностику вероятности возникновения кризисной ситуации и недопущение возникновения кризиса.

Преодоление кризисных явлений будем понимать как совокупность антикризисных мер, применяемых на предприятии, находящемся в состоянии явного кризиса, и направленных на выход его из сложившейся неблагоприятной ситуации.

В целях обобщения и оценки определений «антикризисного управления предприятием», данных различными исследователями, сгруппируем их мнения по типичным ошибкам этих определений (рис. 1).

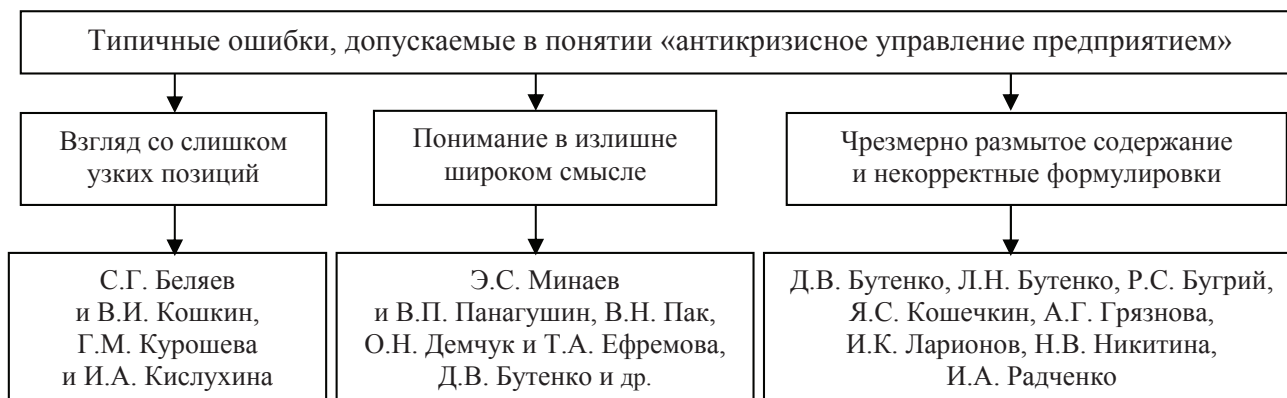
Понятие антикризисного управления предприятием рассматривается слишком узко такими авторами, как С.Г. Беляев и В.И. Кошкин, М.Г. Курошева, И.А. Кислухина.

Экономисты С.Г. Беляев и В.И. Кошкин характеризуют антикризисное управление как совокупность форм и методов реализации антикризисных процедур применительно к конкретному предприятию-должнику. Антикризисное управление, по их мнению, является категорией микроэкономической и отражает производственные отношения, складывающиеся на уровне предприятия при его оздоровлении и ликвидации.

Данное определение рассматривает понятие «антикризисное управление» очень узко. Во-первых, исключительно как категорию микроэкономическую, а сейчас антикризисное управление необходимо на всех уровнях экономики. Во-вторых, оно отражает производственные отношения, а в настоящее время антикризисное управление предприятием затрагивает всю совокупность отношений предприятия как внутри него (производственные, финансовые, социальные), так и с внешней средой. В-третьих, делается акцент на том, что применяется антикризисное управление предприятием при его оздоровлении и ликвидации, т.е. при явном кризисе,

Рисунок 1

Типичные ошибки, допускаемые в понятии «антикризисное управление предприятием»



сейчас же основой антикризисного управления считается предотвращение кризиса.

Антикризисное управление трактуется в узком смысле и некоторыми другими исследователями. Например, по мнению И.А. Кислухиной, антикризисное управление – это совокупность управленческих методов и правовых процедур, применяемых к социально-экономической системе (в частности, к предприятию) в случае наступления кризиса в ее деятельности и возникновения угрозы банкротства. Она считает, что наделение антикризисного управления функциями предотвращения кризисных явлений приводит к стиранию грани между антикризисным управлением и управлением в обычном режиме, к размыванию самого понятия «антикризисное управление». Однако, формируя новую научную парадигму антикризисного управления, И.А. Кислухина приходит к тому, с чего все и начиналось, т.е. рассматривает антикризисное управление очень узко, только как преодоление уже сложившейся кризисной ситуации.

Исследователь М.Г. Курошева определяет антикризисное управление как совокупность внешних и внутренних воздействий, обеспечивающих на всех стадиях жизненного цикла предприятия восстановление и стабилизацию его работы (если оно находится в кризисном состоянии) или предотвращение падения роста производства (если предприятие имеет слабые признаки кризисного состояния). По ее мнению, антикризисное управление на предприятии начинается, если уже есть «слабые признаки кризисного состояния». Следовательно, меры по недопущению этих признаков к антикризисному управлению уже не относятся.

Наблюдается и другая крайность. Э.С. Минаев и В.П. Панагушин, В.Н. Пак, О.Н. Демчук и Т.А. Ефремова *понимают антикризисное управление предприятием в излишне широком смысле.*

По мнению Э.С. Минаева и В.П. Панагушина, антикризисное управление – это:

- анализ внешней среды и внутреннего потенциала конкурентных преимуществ предприятия для выбора стратегии его развития на основе прогнозирования своего финансового состояния;
- предварительная диагностика причин возникновения кризисных ситуаций в экономике и финансах предприятия;
- комплексный анализ финансово-экономического состояния предприятия для установления методов его финансового оздоровления;

– бизнес-планирование финансового оздоровления предприятия;

– процедуры антикризисного управления и контроль за их проведением.

На взгляд автора, достоинством данного определения является то, что ученые отражают связь антикризисного управления не только с процессами, происходящими внутри предприятия, но и с влиянием внешней среды. Однако первым пунктом своего определения они сделали прогнозирование и разработку стратегии, а прогнозировать финансовое состояние предприятия, находящегося в кризисной ситуации, просто невозможно, тем более разработать на основе этих прогнозов стратегию.

Антикризисное управление, по мнению В.Н. Пак, представляет собой эффективный инструмент структурной перестройки экономики, обеспечения благоприятного инвестиционного климата и качественного реформирования предприятий. О.Н. Демчук и Т.А. Ефремова под антикризисным управлением подразумевают системное управление объектом хозяйствования на том или ином уровне экономики в плане противодействия кризису.

Оба этих определения выходят за рамки предотвращения и преодоления кризиса на предприятии, а касаются больше антикризисного управления на макроуровне.

На взгляд автора, определения антикризисного управления таких авторов, как Д.В. Бутенко, Л.Н. Бутенко, Р.С. Бугрий, Я.С. Кошечкин, А.Г. Грязнова, И.К. Ларионов, Н.В. Никитина, И.А. Радченко, *имеют чрезмерно размытое содержание и некорректные формулировки.*

Экономисты Д.В. Бутенко, Л.Н. Бутенко, Р.С. Бугрий, Я.С. Кошечкин рассматривают антикризисное управление как систему гомеостатического типа, обеспечивающую возврат исходной системы в состояние динамической устойчивости ее параметров при взаимодействии с внешней средой и удержание ее в состоянии ранее достигнутого равновесия (до кризиса), либо перевод системы в новое качественное состояние. Гомеостаз – это саморегуляция, способность открытой системы сохранять постоянство своего внутреннего состояния посредством скоординированных реакций, направленных на поддержание динамического равновесия. Однако не все предприятия способны на это. Кроме того, содержание определения в основном повторно раскрывает суть гомеостатической системы.

По мнению А.Г. Грязновой, антикризисный менеджмент – это такая система управления предприятием, которая имеет комплексный, системный характер и направлена на предотвращение или устранение не благоприятных для бизнеса явлений посредством использования всего потенциала современного менеджмента, разработки и реализации на предприятии специальной программы, имеющей стратегический характер, позволяющей устранить временные затруднения, сохранить и преумножить рыночные позиции при любых обстоятельствах, при опоре в основном на собственные ресурсы. Данное определение отражает значительную связь антикризисного управления с другими системами управления предприятием и его стратегическую направленность. Но хотелось бы обратить внимание на его недостатки.

Во-первых, программа, имеющая стратегический характер, не позволяет устранять временные затруднения: она должна быть направлена на рост стоимости бизнеса в среднесрочной и долгосрочной перспективе. А антикризисное управление само по себе обычно имеет оперативный характер.

Во-вторых, антикризисное управление не может осуществляться преимущественно за счет собственных ресурсов, поскольку именно собственных ресурсов на кризисном предприятии недостаточно. Предприятие, находящееся в кризисной ситуации, испытывает дефицит собственных ресурсов – как материальных и финансовых, так и высококвалифицированных трудовых ресурсов.

По определению И.К. Ларионова, антикризисное управление – это система управленческих мер по диагностике, предупреждению, нейтрализации и преодолению кризисных явлений и их причин на всех уровнях экономики. Слабым звеном данного определения, по мнению автора, является то, что система управленческих мер по диагностике кризисных явлений – это составная часть системы мер по предупреждению и преодолению кризиса, а нейтрализация кризисных явлений и их причин является целью и предупреждения, и преодоления кризисной ситуации. Поэтому диагностика и нейтрализация кризисных явлений не должны выделяться в определении как отдельные задачи антикризисного управления.

Как считает Н.В. Никитина, на любом крупном предприятии должна быть разработана концепция антикризисного управления, которая не позволит возникнуть кризисной ситуации. Однако эта же

концепция должна предусматривать и меры по преодолению кризисных ситуаций, если она все же станет реальностью (не любую кризисную ситуацию можно предотвратить). Определение же антикризисного управления Никитиной сводится к разработке концепции. Оно построено на характеристике концепции антикризисного управления, а не самой системы антикризисного управления.

Экономист И.А. Радченко характеризует антикризисное управление как направление деятельности службы связей с общественностью, т.е. рассматривает только отдельное направление антикризисного управления предприятием. Поэтому правильнее было бы назвать это не антикризисным управлением вообще, а антикризисным PR.

Определения Э.М. Короткова и Е.А. Файншмидта, на взгляд автора, практически полностью отражают суть изучаемого явления: ошибок в их определениях выявлено не было. *Но они, как и все другие авторы, не учли институциональных аспектов антикризисного управления предприятием.*

По мнению Э.М. Короткова, антикризисное управление – это процесс предотвращения или преодоления кризиса, отвечающий целям организации и соответствующий объективным тенденциям ее развития. Это управление, определенным образом предвидящее опасность кризиса, предусматривающее анализ его симптомов, меры по снижению отрицательных последствий кризиса и использования его факторов для последующего развития. Это определение затрагивает как цели антикризисного управления и их связи с целями организации, так и содержание самого антикризисного управления.

Свое видение данной проблемы представил и Е.А. Файншмидт. Он считает, что антикризисное управление – это комплекс мероприятий по прогнозированию потенциальных кризисов, предотвращению тех из них, которые удалось спрогнозировать, преодолению тех кризисов, которых не удалось предотвратить, ликвидации последствий кризисов, которые удалось предотвратить, недопущению кризисов в планируемой перспективе. Файншмидт в своем определении более подробно описывает задачи антикризисного управления на разных этапах развития кризисной ситуации.

Эти исследователи характеризуют антикризисное управление как комплекс антикризисных мер, направленных на нейтрализацию не только реального, но и потенциального кризиса. Это и

стало одним из элементов формирования понятия «институциональное антикризисное управление».

Все представленные ученые рассматривают антикризисное управление с различных сторон. Однако ни одно из предложенных ими определений не затрагивает институциональных аспектов антикризисного управления внутри организации, не касается учета той институциональной среды, в которой предприятие работает в настоящий момент времени.

В рамках процессов институционализации С.В. Киселев и А.Х. Шагиева видят антикризисное управление как систему деятельности конкретных институциональных форм, характеризуемых институциональными признаками и показателями, существующими в динамике, так как меняется временная основа и критерии принятия решений в условиях реализации антикризисной программы.

Данное определение характеризует институциональные аспекты со стороны деятельности субъектов антикризисного управления, но в нем нет ни слова об объекте антикризисного управления. А, по мнению автора, в институциональном антикризисном управлении, как и в любом другом виде управления, важнее все-таки объект, чем субъект, который и выделяет институциональное управление в отдельный его вид. В результате данное определение в формировании понятия «институциональное антикризисное управление» не использовалось.

Соответственно, для дальнейшего формирования итогового понятия необходимо было рассмотреть понятие институциональной среды как объекта институционального антикризисного управления.

В современных рыночных условиях, в условиях институционализации экономики антикризисное управление предприятием, его результативность и эффективность все больше зависят от той институциональной средой, в которой данное предприятие функционирует и развивается. Исследование институциональной среды предприятия дает больше возможностей для предотвращения кризиса, выхода предприятия из кризисной ситуации, совершенствования его деятельности.

Если исходить из суждений современных институционалистов, то под «институциональной средой» следует понимать ту деловую среду, в которой действуют индивиды и организации, реализуя свои интересы. В то же время она представляет собой «территорию» формальных и неформальных

правил, в другой терминологии – правовых и социокультурных норм. Индивиды и организации взаимодействуют друг с другом, опираясь на эти правила и нормы и используя их в своих целях.

Институциональная среда управления вообще и антикризисного управления в частности состоит из внешних и внутренних взаимодействий. К внутренней институциональной среде любого предприятия можно отнести:

– социальную среду (т.е. всех работников организации вместе с комплексом их взаимоотношений);

– организационную среду (охватывающую коммуникационные процессы, субординацию, распределение полномочий, трудовой распорядок);

– экономическую среду (перераспределение производственных и финансовых ресурсов; движение капитала и прав собственности).

Экономист И.Д. Котляров под внутренней институциональной средой понимает «... совокупность факторов и правил внутрифирменного взаимодействия». К ключевым факторам внутренней институциональной среды он относит миссию, иерархию, структуру, корпоративную культуру и систему контроля качества¹.

Следовательно, на эффективность управления оказывают влияние не только субъективные и объективные явные факторы, но и некоторые латентные (скрытые) факторы:

– нормы и ценности;

– миссия;

– корпоративные этика и философия,

– корпоративные правила;

– корпоративный имидж;

– фирменный стиль;

– истории, мифы, легенды и т.д.

По мнению Т.В. Крамина, внутрифирменные институты – это правила поведения сотрудников фирмы и механизмы соблюдения этих правил. Они проникают во все сферы деятельности компании и определяют эффективность управленческих решений на всех уровнях. К внутрифирменным институтам относятся, например, организационная культура компании, процесс кадровых назначений,

¹ Котляров И.Д. Внутренняя и внешняя среда фирмы: соотношение понятий // Вестник УрФУ. Серия: Экономика и управление. 2012. № 5. С. 34–41.

договорной процесс, управление информационными потоками².

Все эти факторы оказывают непосредственное влияние на эффективность работы предприятия. Те из них, которые влияют на результативность антикризисного управления, и будут факторами внутренней институциональной среды антикризисного управления.

Существует множество проблем внутренней институциональной среды антикризисного управления предприятием, которые негативно влияют на эффективность антикризисных мероприятий. Назовем некоторые из них:

- стиль управления первых лиц, их неготовность к проведению изменений;
- консерватизм, негибкость, излишняя осторожность и недоверие ко всему новому;
- трепетное отношение руководства предприятия к своей власти и неготовность делегировать должные полномочия и ответственность по управлению развитием сотрудникам компании;
- недоверие к методам и методике антикризисного управления, основанное на мнении, что в бизнесе главное – ориентироваться в текущей обстановке;
- нежелание и неумение руководителей выслушивать мнение своих подчиненных, скептическое к нему отношение;
- непрозрачность принимаемых решений, секретность, жесткий централизованный контроль за внутриорганизационной коммуникацией;
- слабое техническое, несовершенное методическое и недостаточное информационное обеспечение антикризисного управления;
- необходимость дополнительных затрат на проведение специальных исследований, диагностирование, прогнозирование и планирование.

По мнению П.В. Ушанова, одним из основных недостатков современного антикризисного управления является то, что уделяется недостаточно внимания интеллектуальному капиталу предприятия, а предприятие рассматривается как бездушная «машина». Современное предприятие, для того чтобы развить у себя способность к перманентной самоадаптации, должно освоить антикризисное

управление как новый вид управления, которое опирается на модель «предприятие – живой организм», неразрывно связанное с концепцией интеллектуального капитала, концепцией «управление человеческими ресурсами», теорией организационного поведения и прикладной психологией.

Для преодоления существующих недостатков требуется выработка новых методов антикризисного управления, позволяющих эффективно противостоять негативному воздействию факторов кризиса с учетом влияния институциональной среды антикризисного управления предприятием.

К внешней институциональной среде предприятия можно отнести:

- экономическую среду (общий уровень экономического развития страны, рыночных отношений, конкуренции);
- политическую среду (направления и темпы общественного развития, доминирующие идеологию, политику государства);
- правовую среду (допустимые нормы деловых взаимоотношений);
- социальную среду (общественные ценности, традиции, этические нормы, отношение людей к труду и благосостоянию);
- среду непосредственного окружения (отношения с контрагентами предприятия).

Факторы внешней институциональной среды предприятия, оказывающие влияние на эффективность принимаемых антикризисных решений, и будут являться факторами внешней институциональной среды антикризисного управления.

Для ослабления внешних причин кризисов предприятия и совершенствования внешней институциональной среды антикризисного управления требуется государственное антикризисное регулирование. Участие государства в антикризисных процессах на микроуровне целесообразно в косвенной форме, посредством совершенствования институциональной системы и экономических механизмов, а не путем прямого директивного вмешательства и создания дополнительных контрольных органов. Необходимы переориентация института банкротства с ликвидации предприятий на их санацию и реорганизацию, обеспечение защиты прав работников путем развития трудовой контрактации, сокращение числа арбитражных управляющих и усиление

² Крамин Т.В. Внутрифирменные институты как элемент управления стоимостью компании // Вестник Чувашского университета. 2006. № 4. С. 255–260.

их специализации, повышение согласованности правовой базы антикризисного регулирования, развитие институтов противодействия рейдерству.

Кроме того, процесс институционализации антикризисного управления, по мнению А.Х. Шагиевой, тормозится целым рядом факторов макроэкономического характера, которые выражаются:

- в «приватизации» информационных потоков (зависимости антикризисного управления от разноуровневых и разнопредметных информационных потоков, исходящих из разных министерств и ведомств);
- в закрытости и недоступности важной информации;
- в отсутствии единого информационного пространства, в рамках которого возможно формирование полноценного института антикризисного управления.

Исследователь Д.В. Манушин определил влияние внешней институциональной среды антикризисного управления на его эффективность. По его мнению, негативное влияние российской институциональной среды проявляется в том, что она:

- образует привычку замедленно реагировать на все имеющиеся и потенциальные проблемы;
- не создает мотивов для активной работы без наличия личной выгоды у подавляющего большинства госслужащих и высших руководителей организаций;
- создает привычку не прогнозировать возможные варианты развития ситуации, своевременно не обнаруживать и не предугадывать будущих проблем;
- приводит в действие принцип затрачивания наименьших усилий при решении любых проблем;
- формирует приоритет перераспределительной деятельности перед работой по созданию и увеличению общественного богатства.

Все это снижает эффективность антикризисного управления предприятием, снижает готовность предприятия к происходящим изменениям как во внешней, так и во внутренней среде, повышает неопределенность деятельности предприятия и снижает устойчивость его к кризисам.

Итак, были изучены мнения И.Д. Котлярова, Т.В. Крамина, П.В. Ушанова, характеризующих

внутреннюю институциональную среду предприятия, и взгляды А.Х. Шагиевой и Д.В. Манушина, определивших влияние внешней институциональной среды антикризисного управления на его эффективность. На основании обобщения этих мнений было сформулировано уточненное определение понятия «институциональная среда антикризисного управления предприятием».

Институциональная среда антикризисного управления предприятием представляет собой совокупность факторов и правил внутрифирменного взаимодействия, а также правовых, политических, социокультурных и иных общественных норм внешней среды предприятия, оказывающих непосредственное или косвенное влияние на принимаемые антикризисные управленческие решения.

Научная новизна данного определения заключается в том, что выявленную существенную зависимость антикризисных управленческих решений от институциональной среды антикризисного управления можно рассматривать как уточненный признак системы антикризисного управления предприятием.

Диагностику институциональной среды антикризисного управления необходимо рассматривать как один из этапов антикризисного управления, что также не было подробно раскрыто ранее.

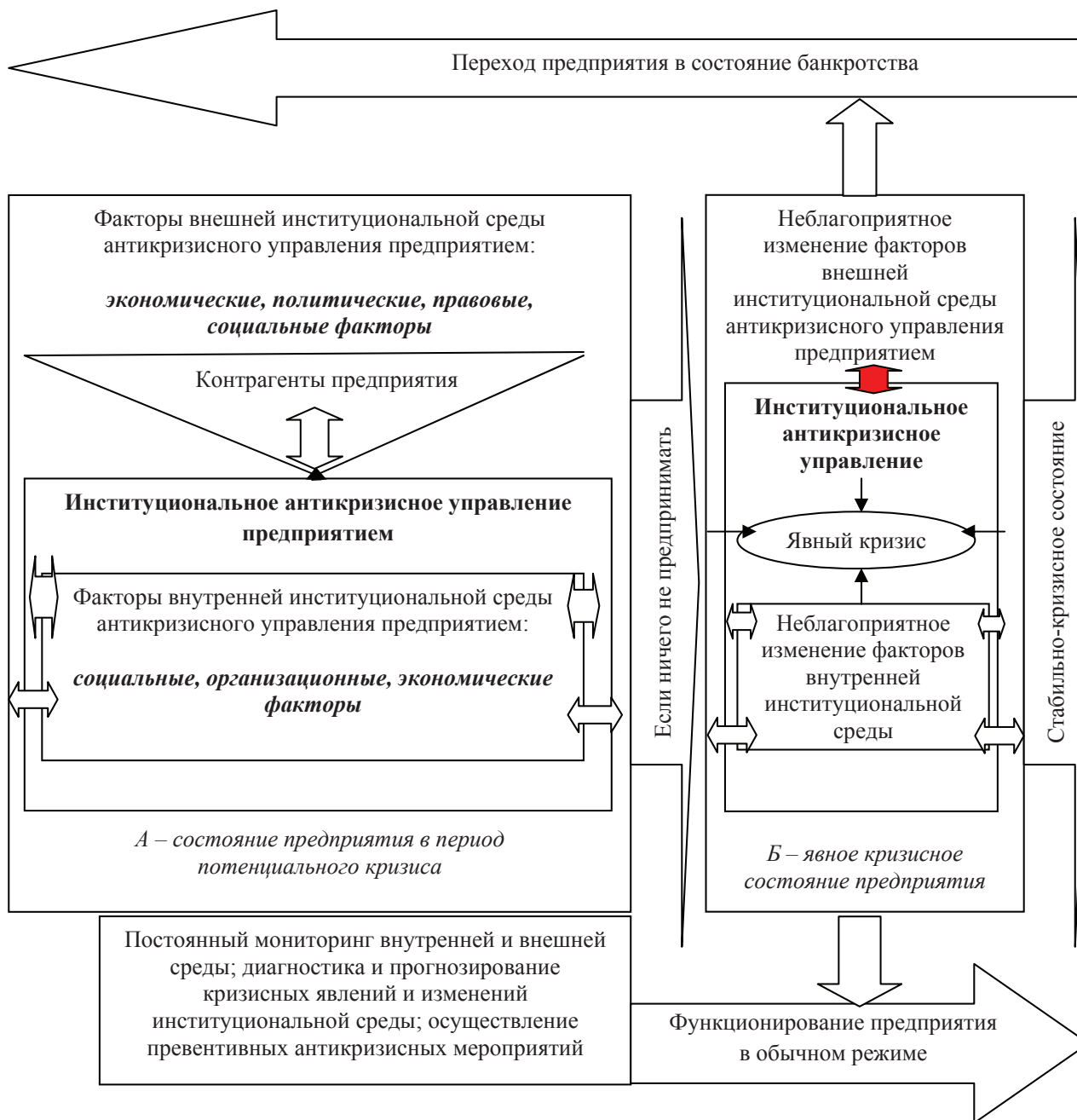
Синтез понятий внутренних и внешних институциональных факторов, их взаимосвязей между собой и с системой антикризисного управления (рис. 2) позволит сделать систему диагностики институциональной среды более комплексной, поскольку в исследованиях большинства авторов внешние и внутренние факторы учитываются в отдельности и взаимосвязь между ними не устанавливается.

По мнению автора, выделенные пять групп факторов внешней институциональной среды антикризисного управления объединяют все существующее многообразие этих факторов. Очень часто к группе факторов внешней среды относят технологические факторы, но, на взгляд автора, их можно отнести к экономическим факторам, поскольку они также характеризуют состояние хозяйства страны.

Во внутренней институциональной среде антикризисного управления предприятием выделяются три группы факторов, которые охватывают все процессы, происходящие на предприятии, как

Рисунок 2

Взаимосвязь факторов институциональной среды антикризисного управления предприятием



в процессах антикризисного управления, так и при функционировании в обычном режиме. Все остальные факторы можно отнести к одной из этих трех групп. Например, как фактор внутренней институциональной среды выделяют иногда отдельно информационный фактор, но, по мнению автора, он относится к группе организационных факторов, поскольку основное назначение организационных факторов – обеспечение всем необходимым для нормального функционирования предприятия, в том числе и информацией.

При внимательном изучении изложенного материала понятно, что антикризисное управление рассматривается с позиции управления, направленного на нейтрализацию не только реального, но и потенциального кризиса. На рис. 2 *А* обозначено управление потенциальным кризисом, *Б* – управление реальным (явным) кризисом.

Основная цель институционального антикризисного управления в состоянии *А* – не допустить наступления состояния *Б*. Если же это состояние все же наступило, то основной целью институционального

антикризисного управления становится преодоление явного кризиса. Явное кризисное состояние предприятия может наступить, если ничего не предпринимать при выявлении первых признаков потенциальной кризисной ситуации, либо при наступлении непредсказуемого кризиса.

Избежать перехода предприятия из состояния *A* в состояние *B* возможно путем постоянного мониторинга внутренней и внешней среды, диагностики и прогнозирования кризисных явлений и изменений институциональной среды, осуществления превентивных антикризисных мероприятий.

Если рассматривать кризис как неблагоприятное отклонение от нормы, то анализ данных рис. 2 показывает, что это неблагоприятное отклонение возможно как в результате изменения внешней институциональной среды предприятия, так и в результате неблагоприятных изменений во внутренней институциональной среде предприятия.

По мнению автора, как внутренние и внешние факторы институциональной среды антикризисного управления предприятием, так и сама система институционального антикризисного управления оказывают и испытывают взаимное воздействие.

Например, сложившиеся правила взаимодействия сотрудников предприятия (социальные факторы внутренней институциональной среды), трудовой распорядок (один из организационных факторов), механизм распределения прибыли предприятия (один из экономических факторов) оказывают непосредственное влияние на планирование антикризисных мероприятий и их реализацию.

Институциональное антикризисное управление предприятием в свою очередь должно быть направлено на совершенствование организационной культуры, трудового распорядка, механизма распределения прибыли и прочих факторов внутренней институциональной среды предприятия.

Факторы внешней институциональной среды антикризисного управления оказывают непосредственное или косвенное влияние на антикризисные управленческие решения. Так, уровень конкуренции (один из экономических факторов внешней институциональной среды), политика государства (политический фактор), допустимые нормы деловых взаимоотношений (правовой фактор), отношение людей к труду

и благосостоянию (социальный фактор), сложившиеся отношения с контрагентами будут либо способствовать реализации антикризисных мероприятий, внедрению изменений, либо тормозить их реализацию.

В процессе институционального антикризисного управления непосредственно можно совершенствовать только взаимоотношения с контрагентами, на другие факторы внешней институциональной среды следует воздействовать только косвенно – через совершенствование внутренней институциональной среды.

Например, изменение психологии и мировоззрения сотрудников предприятия и их контрагентов будет влиять на формирование новой идеологии всего российского общества, о которой говорится в работах Д. В. Манушина. Эта идеология должна поощрять достижение целей, заданных обществом: активная гражданская позиция; благотворительность; безвозмездная поддержка правительственных инициатив; самостоятельные действия в области повышения конкурентоспособности РФ; убеждение, что социальный статус человека основан на результатах его деятельности в области развития своей страны и увеличения размера общественного благосостояния, а не на демонстрации накопленного им богатства.

Эта идеология является фактором внешней институциональной среды антикризисного управления и должна формироваться, начиная с каждого отдельно взятого человека, а значит, и работника предприятия (с внутренней институциональной среды).

Кроме того, признание необходимости исследования институциональной среды антикризисного управления предприятием и учет ее влияния на антикризисные управленческие решения позволят выработать новые методы антикризисного управления, способствующие более эффективному противостоянию негативному воздействию факторов кризиса.

Для формирования понятия «институциональное антикризисное управление» необходимо уточнить определение институционального управления предприятием. В этих целях были обобщены и оценены понятия «институциональное развитие», «институт», «институциональные изменения», «институциональное управление».

Институциональная среда антикризисного управления предприятием постоянно меняется и

усложняется. Соответственно, меняться должна и система антикризисного управления. Изменение институциональной среды антикризисного управления предприятием можно назвать институциональным развитием. Институциональное развитие может происходить как само по себе – в результате развития предприятия, его работников, страны в целом, так и в результате целенаправленного вмешательства.

По словам г.Л. Купряшина, институциональное развитие не является прямым продуктом воли, планирования и проектирования. Но, одновременно, оно не является и фатальным результатом исторической «колеи», экономических, социальных или внешних обстоятельств или нескоординированных действий. Институты имеют свою внутреннюю жизнь и собственную динамику развития, в определенной степени независимую от внешних событий и целенаправленных вмешательств.

Следовательно, антикризисное управление должно учитывать сложившуюся институциональную среду предприятия, адаптироваться к этой среде, но в то же время в целях достижения максимальной результативности антикризисных мер необходимо влиять на институциональное развитие.

Возможность влиять на развитие институциональной среды подтверждается также Т. Вебленом. Рассматривая экономику как эволюционно открытую систему, Т. Веблен подчеркивал, что экономическая система стремится к равновесию, но это скорее нетипичное и очень кратковременное состояние, поскольку существуют факторы внутри и вне системы, порождающие состояние «напряженности», бесконечный процесс изменений и развития. Однако их влияние можно ограничить или прекратить вовсе, если будет найден эффект блокировки, который может быть создан политическими и другими структурами.

То есть на институциональную среду антикризисного управления предприятием можно и нужно влиять в целях повышения эффективности принимаемых антикризисных решений. Такое влияние можно определить как «институциональное управление». Понятие «институциональное управление» введено Д.А. Новиковым. Он определяет его как целенаправленное воздействие на ограничения и нормы деятельности участников организационной системы.

В целях уточнения понятия «институциональное управление предприятием» необходимо изучить

сущность понятия «институт» как объекта институционального управления. В настоящее время существует множество различных трактовок понятия «институт». Под институтами одни исследователи понимают, главным образом, обычаи, другие – профсоюзы, третьи – государство, четвертые – корпорации и т.д.

Исследователь Д. Норт характеризует институт как правила, механизмы, обеспечивающие их выполнение, и нормы поведения, которые структурируют повторяющиеся взаимодействия между людьми.

А вот И.И. Агапова считает, что институты – это «правила игры» в обществе. Под правилами она понимает общепризнанные и защищенные предписания, которые запрещают или разрешают определенные виды действий одного индивида (группы) при взаимодействии их с другими людьми.

По мнению А.А. Аузана, институт – это совокупность правил и внешнего механизма принуждения индивидов к исполнению этих правил.

Таким образом, согласно преобладающим в настоящее время в научном экономическом сообществе взглядам сущность института сводится к правилам, которые структурируют и организуют взаимоотношения людей. То есть более современное понимание институционального управления предприятием будет выглядеть как целенаправленное воздействие на правила, регулирующие взаимоотношения людей конкретного предприятия.

Целенаправленное воздействие должно заключаться в выявлении институтов, способствующих достижению целей управления, и институтов, препятствующих достижению целей системы управления предприятием. К.В. Павлов вводит в научный оборот понятие «патоинституты», которое отражает паталогические процессы в институциональной среде и институтах. К патоинститутам он относит устаревшие институты (нуждающиеся в замене или обновлении), отжившие институты (приносящие вред и мешающие реализации прогрессивных мероприятий), а также неправильные институты (тормозящие развитие социально-экономических процессов, в том числе модернизацию российского общества). Можно сказать, что понятие «патоинституционализм» у К.В. Павлова очень схоже с понятием «институциональное управление», которое направлено как раз на выявление недостатков институциональной среды предприятия и их устранение.

Итак, можно заключить, что институциональное управление предприятием представляет собой по сути управление посредством институциональных изменений. Для прояснения их взаимосвязи можно использовать следующую аналогию: антикризисное управление и управление посредством антикризисных мероприятий.

По мнению г.Л. Купряшина, управление посредством институциональных изменений – это не только внедрение в статическое устройство (существующий институциональный дизайн), но в большей степени включение в происходящие процессы, отличающиеся разнообразием динамики изменений и детерминантов. Главная проблема управления институциональными изменениями заключается в сведении противоречивых и разнонаправленных процессов в последовательное институциональное развитие в заданном направлении.

Напомним, что для уточнения понятия «институциональное управление» было выбрано определение, данное Д.А. Новиковым. Для уточнения объекта воздействия изучены мнения ученых по поводу сущности понятия института. Для определения цели институционального управления рассмотрены взгляды г.Л. Купряшиной и Е.А. Окладниковой по таким аспектам, как институциональное развитие и институциональные изменения. На основе обобщения понятий «институциональное управление и «институциональная среда» было уточнено определение понятия «институциональное управление предприятием».

Институциональное управление предприятием – это целенаправленное воздействие на правила, регулирующие как внутренние взаимоотношения сотрудников данного предприятия, так и взаимоотношения с его контрагентами, с учетом воздействия внешней институциональной среды, заключающееся в сведении противоречивых и разнонаправленных процессов в деятельности предприятия в последовательное институциональное развитие в заданном направлении.

Научной новизной данного определения является выделение ряда признаков институционального управления предприятием, не учитываемых ранее. Раскроем их.

1. Объектом институционального управления признается синтез внутренних и внешних институциональных факторов и их взаимосвязь, поскольку в исследованиях большинства авторов внешние и внутренние факторы учитываются

в отдельности и взаимосвязь между ними не устанавливается.

2. Признается важность влияния внешней институциональной среды. Например, политических факторов, что не было раньше подробно описано и является достаточно актуальным в настоящее время. Санкции, введенные Западом в отношении Российской Федерации, отрицательно сказываются на экономике как страны в целом, так и экономике отдельно взятого предприятия. Однако эти же санкции дают некоторым российским предприятиям дополнительные возможности, которых не было до их введения (например, предприятиям АПК, благодаря вытеснению зарубежных конкурентов и расширению рынка сбыта). Например, в октябре 2014 г. объем производства сыра и сырных продуктов в РФ по отношению к аналогичным показателям 2013 г. вырос почти на 18%, увеличилось производство мяса животных и птицы³.

Следовательно, при разработке программы институционального антикризисного управления как по предотвращению, так и по преодолению кризисных ситуаций политический фактор также должен учитываться.

Кроме того, введение санкций повлияло на изменение не только экономических, но и социальных факторов как внешней, так и внутренней институциональной среды. Направленные против России санкции делают страну более сильной в плане того, что российское общество становится более сплоченным, терпимым и благожелательным, все больше людей имеет активную гражданскую позицию, направленную на повышение конкурентоспособности РФ. Российское общество сплотилось вокруг базовых ценностей патриотизма, социальной справедливости и антифашизма. Все эти изменения политических, экономических и социальных факторов институциональной среды предприятия должны учитываться при осуществлении институционального управления.

3. Приоритетным направлением воздействия в процедурах институционального управления признаются взаимоотношения сотрудников предприятия между собой и с его контрагентами, а значит, и психология этих взаимоотношений.

Так, в кризисной ситуации одни сотрудники становятся «проблемными» и тормозят внедрение изменений, другие, напротив, выступают ядром

³ Коптюбенко Д., Жаворонкова И. Запрет на импорт еды стимулировал рост промпроизводства в сентябре // РБК. 2014. 15 октября.

институциональных антикризисных преобразований. Одной из задач институционального управления является изучение психологии сотрудников и вовлечение как можно большей их части в процесс институциональных преобразований.

Эффективное антикризисное управление должно включать также изучение психологии контрагентов, активную работу с контрагентами, координацию их помощи, привлечение на сторону предприятия. Знание психологии контрагентов позволит выбирать более эффективные методы работы с ними, заручиться поддержкой большинства контрагентов, а это в свою очередь будет способствовать более эффективному предотвращению кризиса, более быстрому выходу их кризисной ситуации.

В результате учета психологии сотрудников и контрагентов сопротивление институциональным изменениям будет ниже, а, следовательно, эффективность институционального антикризисного управления – выше.

Кроме того, в результате уточнения определения «институциональное управление предприятием» к объектам институционального антикризисного управления предприятием, кроме факторов реального и потенциального кризиса, автором

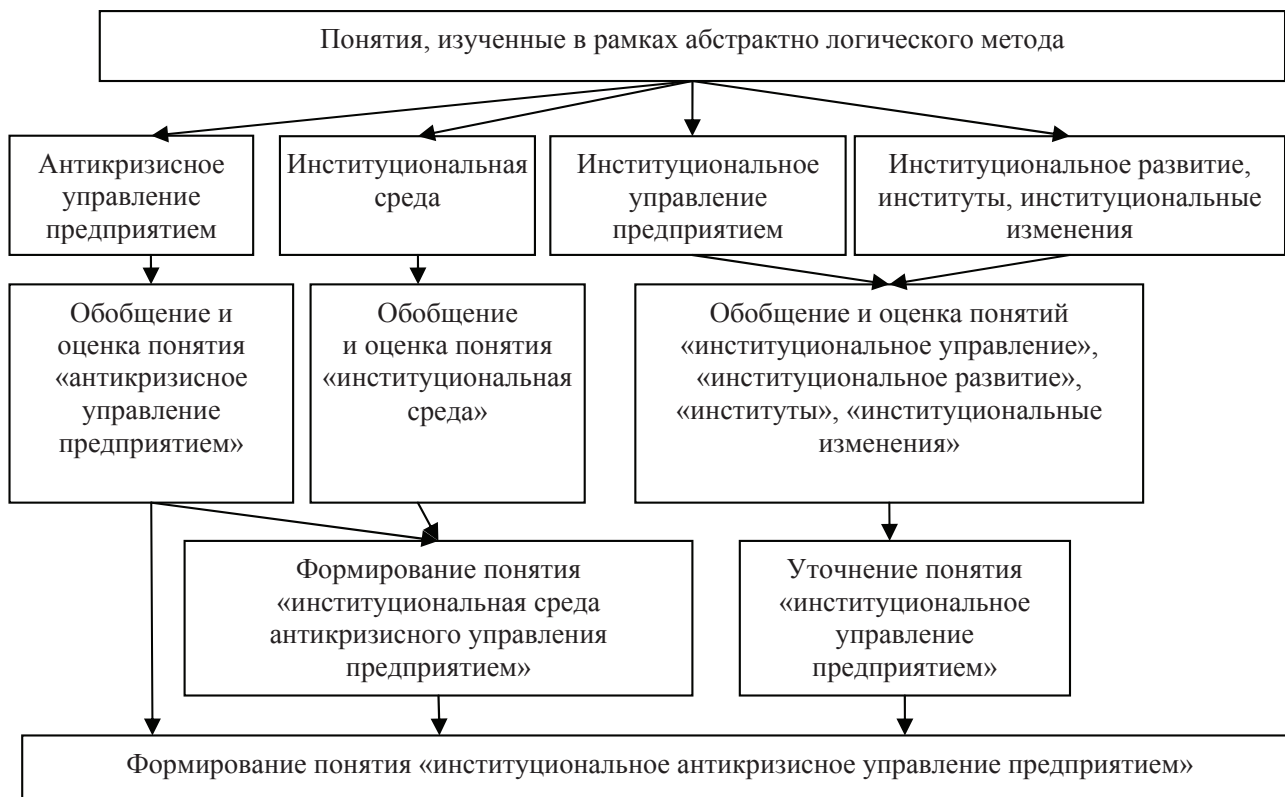
добавлены и правила, регулирующие как внутренние взаимоотношения сотрудников данного предприятия, так и взаимоотношения с их контрагентами, оказывающие непосредственное влияние на развитие кризисных явлений.

На основе обобщения изучения трактовок антикризисного управления, сформулированного понятия «институциональная среда антикризисного управления предприятием», уточненного понятия «институциональное управление предприятием» можно сформулировать понятие «институциональное антикризисное управление предприятием». Последовательность формирования понятия представлена на рис. 3.

Институциональное антикризисное управление предприятием – это совокупность антикризисных мер, направленных на устранение потенциального и реального кризиса на предприятии, путем совершенствования правил, регулирующих как внутренние взаимоотношения сотрудников, так и взаимоотношения с их контрагентами, с учетом воздействия институциональной среды. Причем должно быть учтено как прямое, так и косвенное ее влияние на преодоление явного кризиса, снижение его отрицательных последствий и

Рисунок 3

Последовательность формирования понятия «институциональное антикризисное управление»



дальнейшее институционально-экономическое развитие предприятия.

Научная новизна данного определения заключается:

- в признании приоритета институционального управления в рамках антикризисного управления на предприятии;
- в признании диагностики институциональной среды антикризисного управления предприятием как одного из важных этапов процесса антикризисного управления;
- в признании возможности совершенствования институциональной среды в рамках антикризисных процедур. При этом в рамках антикризисных процедур непосредственно можно совершенствовать только факторы внутренней институциональной среды и взаимоотношения с контрагентами, на другие факторы внешней институциональной среды

следует воздействовать только косвенно – через совершенствование внутренней институциональной среды. Например, способствовать формированию новой идеологии всего российского общества через изменение психологии и мировоззрения сотрудников предприятия и их контрагентов;

- в признании единства цели институционального и антикризисного управления предприятием.

В результате институциональное антикризисное управление предприятием позволит использовать внутренние и внешние институциональные факторы его деятельности, не рассматриваемые ранее, и повысить эффективность принимаемых антикризисных управленческих решений. При эффективном институциональном антикризисном управлении любой внутренний и внешний кризис может стать фактором развития предприятия, импульсом прогрессивных институциональных изменений.

Список литературы

1. Бутенко Д.В., Бутенко Л.Н., Бугрий Р.С., Кошечкин Я.С. Моделирование систем антикризисного управления на основе гомеостатического подхода // *Современные проблемы науки и образования*. 2014. № 3. С. 425.
2. Квашина Н.А. Институциональная среда экономики: самоорганизация и регулирование // *Личность. Культура. Общество*. 2004. № 2. С. 258–269.
3. Киселев С.В. Моделирование оценки эффективности институциональной системы антикризисного управления // *Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований*. 2014. № 9. С. 114–118.
4. Кислухина И. Новая научная парадигма антикризисного управления // *Проблемы теории и практики управления*. 2010. № 11. С. 104–115.
5. Купряшин Г.Л. Государственное управление посредством институциональных изменений // *ПОЛИС*. 2012. № 6. С. 112–125.
6. Манушин Д.В. Антикризисное управление российским тяжелым машиностроением: институциональный подход // *Актуальные проблемы экономики и права*. 2013. № 3. С. 131–137.
7. Никитина Н.В. Формирование модели оценки системы антикризисного управления на примере корпорации машиностроительной отрасли Самарского региона // *Школа университетской науки: парадигма развития*. 2010. № 1–2. С. 46–52.
8. Новиков Д.А. Институциональное управление организационными системами. М.: ИПУ РАН, 2004. 68 с.
9. Нуреев Р. Торстейн Веблен: взгляд из XXI века // *Вопросы экономики*. 2007. № 7. С. 80.
10. Окладникова Е.А. Инновационные социальные технологии в управлении антикризисной социально-экономической деятельностью: коллективная монография. СПб.: Петрополис, 2010. 188 с.
11. Павлов К. Патоинституционализм, патоинституты и модернизация российской экономики // *Проблемы теории и практики управления*. 2013. № 7. С. 124–132.
12. Ушанов П.В. Антикризисное управление: социально-психологические аспекты // *Деньги и кредит*. 2008. № 6. С. 61–65.
13. Шагиева А.Х. Институциональные подходы к идентификации категории антикризисного управления // *Инновации и инвестиции*. 2012. № 2. С. 90–94.

ISSN 2311-8709 (Online)

ISSN 2071-4688 (Print)

Theory of Finance

SPECIFYING THE CONCEPT OF INSTITUTIONAL CRISIS MANAGEMENT OF AN ENTERPRISE

Elena A. BURANOVA

Institute of Economics, Management and Law, Kazan, Republic of Tatarstan, Russian Federation
elenakondyukova@yandex.ru

Article history:

Received 10 February 2015

Accepted 8 April 2015

Keywords: crisis management,
institutional environment,
institutional management,
institutional crisis management

Abstract

Subject The study addresses the issue of specifying the definitions of *institutional management of the enterprise*, *institutional environment of crisis management of the enterprise*, and *institutional crisis management of the enterprise*, and their interaction.

Objectives The aim is to summarize and review the opinions of scientists studying the said concepts, to clarify the *institutional management* concept, to formulate the *institutional environment of crisis management of an enterprise* concept, and to summarize scholarly opinions and develop the concept of *institutional crisis management of the enterprise*.

Methods In the study, I employed the abstract-logical method.

Results The scientific novelty of the specified concepts is in the recognition of priority of institutional governance within crisis management of the enterprise, of diagnostics of the institutional environment of crisis management as one of important stages of the crisis management process, and of the opportunity to improve the institutional environment within anti-crisis procedures. Furthermore, the specified concepts will help recognize the unity of purposes of institutional and crisis management, the interaction of internal and external institutional factors as one of important objects of institutional crisis management, and the need to consider the influence of political factors, psychology of counterparts and employees on institutional crisis management.

Conclusions The revised definitions will enable to involve earlier disregarded internal and external institutional factors, and to enhance the efficiency of crisis management decisions. Under efficient institutional crisis management, any crisis, whether internal or external, may become a factor of enterprise development and trigger progressive institutional changes.

© Publishing house FINANCE and CREDIT, 2015

References

1. Butenko D.V., Butenko L.N., Bugriy R.S., Koshechkin Ya.S. Modelirovanie sistem antikrizisnogo upravleniya na osnove gomeostaticheskogo podkhoda [Cognitive modeling systems of crisis management]. *Sovremennyye problemy nauki i obrazovaniya* = *Modern Problems of Science and Education*, 2014, no. 3, p. 425.
2. Kvashnina N.A. Institutsional'naya sreda ekonomiki: samoorganizatsiya i regulirovanie [Institutional environment of economy: self-organization and regulation]. *Lichnost'. Kul'tura. Obshchestvo* = *Personality. Culture. Society*, 2004, no. 2, pp. 258–269.
3. Kiselev S.V. Modelirovanie otsenki effektivnosti institutsional'noi sistemy antikrizisnogo upravleniya [Modeling the assessment of efficiency of the crisis management institutional system]. *Mezhdunarodnyi zhurnal prikladnykh i fundamental'nykh issledovaniy* = *International Journal of Applied and Basic Research*, 2014, no. 9, pp. 114–118.
4. Kislukhina I. Novaya nauchnaya paradigma antikrizisnogo upravleniya [A new scientific paradigm of crisis management]. *Problemy teorii i praktiki upravleniya* = *Problems of Theory and Practice of Management*, 2010, no. 11, pp. 104–115.
5. Kupryashin G.L. Gosudarstvennoe upravlenie posredstvom institutsional'nykh izmenenii [Public administration through institutional changes]. *POLIS = Polis. Political Studies*, 2012, no. 6, pp. 112–125.
6. Manushin D.V. Antikrizisnoe upravlenie rossiiskim tyazhelym mashinostroeniem: institutsional'nyi podkhod [Crisis management of the Russian heavy engineering industry: an institutional approach]. *Aktual'nye problemy ekonomiki i prava* = *Actual Problems of Economics and Law*, 2013, no. 3, pp. 131–137.

7. Nikitina N.V. Formirovanie modeli otsenki sistemy antikrizisnogo upravleniya na primere korporatsii mashinostroitel'noi otrasli samarskogo regiona [Building a model to assess the crisis management system on the case of a corporation of the machine-building industry of the Samara region]. *Shkola universitetskoj nauki: paradigma razvitiya = School of University Science: a Development Paradigm*, 2010, no. 1-2, pp. 46–52.
8. Novikov D.A. *Institutsional'noe upravlenie organizatsionnymi sistemami* [Institutional management of organizational systems]. Moscow, ICS of RAS Publ., 2004, 68 p.
9. Nureev R. Thorstein Veblen: vzglyad iz XXI veka [Thorstein Veblen: a glance from the 21st century]. *Voprosy Ekonomiki*, 2007, no. 7, p. 80.
10. Okladnikova E.A. *Innovatsionnye sotsial'nye tekhnologii v upravlenii antikrizisnoi sotsial'no-ekonomicheskoi deyatel'nost'yu: monografiya* [Innovative social technologies in managing the antirecessionary social and economic activity: a monograph]. St. Petersburg, Petropolis Publ., 2010, 188 p.
11. Pavlov K. Patoinstitutsionalizm, patoinstituty i modernizatsiya rossiiskoi ekonomiki [Patoinstitutsionalizm, patoinstitutions and modernization of the Russian economy]. *Problemy teorii i praktiki upravleniya = Problems of Theory and Practice of Management*, 2013, no. 7, pp. 124–132.
12. Ushanov P.V. Antikrizisnoe upravlenie: sotsial'no-psikhologicheskie aspekty [Crisis management: social and psychological aspects]. *Den'gi i kredit = Money and Credit*, 2008, no. 6, pp. 61–65.
13. Shagiieva A.Kh. Institutsional'nye podkhody k identifikatsii kategorii antikrizisnogo upravleniya [Institutional approaches to identification of the crisis management category]. *Innovatsii i investitsii = Innovation and Investment*, 2012, no. 2, pp. 90–94.