

УДК 658:338.24
ББК 65.291

СОСТОЯНИЕ И ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

К.В. Кондратьева, асп., ст. преподаватель каф. «Гуманитарные и социально-экономические дисциплины»

E-mail: shmakova_ksenia@mail.ru

Пермский филиал ФГБУН Института экономики Уральского отделения Российской академии наук. Лысьвенский филиал ФГБОУ ВПО Пермский национальный исследовательский политехнический университет, Пермский край, г. Лысьва, ул. Гайдара 3, кв. 4.

Экономическая наука до сих пор не выработала единого понимания сущности антикризисного управления в экономической среде. Одни авторы акцентируют внимание на снижении отрицательных последствий уже наступившего кризиса. Другие призывают задуматься о своевременной диагностике. Вступление России в ВТО требует нового подхода к определению сущности антикризисного управления.

Целью написания статьи является рассмотрение актуальных подходов к антикризисному управлению и выделение на основе их всестороннего анализа ключевых аспектов антикризисного управления, соответствующего новым требованиям, задаваемым правилами ВТО. Автор систематизирует основные подходы к пониманию сущности антикризисного управления и выделяет три ключевых аспекта эффективного антикризисного управления в современных условиях: заблаговременная диагностика и предотвращение кризиса; выведение предприятия из кризисного состояния с меньшими потерями; выбор новой управленческой стратегии и использование факторов кризиса для последующего развития. В статье автор приводит уточненное понятие антикризисного управления с учетом его деления на два процесса: антикризисное управление функционированием предприятия и антикризисное управление развитием предприятия. Выделение этих процессов становится возможным за счет наличия двух взаимосвязанных и одновременно противоборствующих тенденций существования предприятия: функционирования и развития. По мнению автора, антикризисное управление должно иметь стратегический характер мер, быть направленным на усиление позиции предприятия и наращивание конкурентных преимуществ и в конечном итоге стать ключом к качественному развитию предприятия. В новых экономических условиях использование факторов кризиса для последующего развития будет определять эффективность антикризисных процедур и способность предприятия соответствовать мировому уровню и занимать высокие рыночные позиции.

Ключевые слова: антикризисное управление, кризис, диагностика, несостоятельность, жизненный цикл предприятия, факторы кризиса, Всемирная торговая организация.

Новые экономические условия, связанные со вступлением Российской Федерации во Всемирную торговую организацию (ВТО), а также последние события, происходящие в мире, придают свежесть дискуссии о том, какую основу несет в себе термин «антикризисное управление», который с недавнего времени прочно вошел в деловой оборот. Экономическая наука до сих пор не выработала единого понимания сущности антикризисного управления в экономической среде. Автор рассматриваются актуальные подходы к антикризисному управлению и раскрываются проблемы их применения на промышленных предприятиях. Огромное внимание сегодня должно уделяться пониманию сущности эффективного антикризисного управления, поскольку в качестве одного из видов управленческой деятельности оно должно быть направлено на развитие предприятия — усиление его позиции посредством наращивания конкурентных преимуществ и завоевания новых рынков. Практическая значимость статьи определяется возможностью использования

полученных в исследовании результатов для совершенствования механизма антикризисного управления промышленными предприятиями.

Очевидно, что на разных этапах жизненного цикла предприятия причины наступившего кризиса будут отличаться. Об этом говорит, например, модель Л.Грейнера, разработанная в 1960-х гг [10]. Если вовремя не выявить и не устранить зарождающиеся негативные тенденции, то, накапливаясь, они приведут к ликвидации предприятия. Здесь важен опыт руководителя и умение корректировать стиль и методы управления в зависимости от существующих тенденций во внутренней и внешней среде.

Антикризисное управление — это достаточно сложный вид управленческой деятельности. С одной стороны, оно направлено на сохранение предприятия, его финансовое оздоровление, что проявляется при выполнении им финансовой функции, а с другой — не менее важной является социальная функция. Суть данной

функции заключается в сохранении предприятия как действующего хозяйствующего субъекта и источника рабочих мест, вокруг которого создается городская инфраструктура (особое значение, например, этот факт имеет для градообразующих предприятий малых городов, которые фактически являются монополистами на местном рынке труда). Выполнение антикризисным управлением этих функций определяет его значимость для предприятия и территорий.

Чтобы сохранить себя как действующий субъект экономики и, что более важно, продолжить развитие в кризисной ситуации, требуется мобилизовать все ресурсы, и в первую очередь – человеческие. Необходима выработка новой стратегии управления и системы управления персоналом. Несмотря на то что ситуация на рынке труда изменилась в пользу работодателя, предприятия ограничены в средствах и проводят сокращение численности персонала и снижают оплату труда сотрудников. В этих условиях многократно возрастает значимость работы с персоналом. Антикризисная HR-стратегия, конечно, должна быть нацелена на оптимизацию затрат, но не менее важна система информирования людей о проблемах организации. Неопределенность и страх увольнения – сильные факторы стресса сотрудников, эффективность работы которых напрямую влияет на устойчивость организации. Задача антикризисного управления – сохранить команду профессионалов.

Рассмотрев труды более чем 60 авторов на тему антикризисного управления, попытаемся выделить подходы к пониманию сущности антикризисного управления и ключевые аспекты, которым должно соответствовать эффективное антикризисное управление в новых экономических условиях.

Термин «антикризисное управление» расшифровывается по-разному: во-первых – как управление предприятием в условиях кризиса мировой экономики; во-вторых – как реализация антикризисных процедур применительно к предприятию-должнику; в-третьих – как управление несостоятельным предприятием, стоящим на пороге банкротства; как устранение, преодоление, снижение отрицательных последствий, выведение из кризисного состояния с меньшими потерями; в четвертых – как управление, направленное на прогнозирование кризиса и его предупреждение.

Представленные выше подходы к антикризисному управлению действительно отражают его сущность, но лишь в совокупности. Если рассматривать эти подходы отдельно друг от друга, то неизбежно из общей картины реализации комплексного механизма антикризисного управления выпадает та или иная его часть. Одни подходы акцентируют внимание на диагностике кризиса, другие – на ликвидации его последствий.

Ряд авторов, С.Г. Беляева, В.И. Кошкина, К.В. Балдин, О.Ф. Быстов, А.В. Рукоусев и др., связывают цели антикризисного управления с

реализацией процедур, определенных в федеральном законе «О несостоятельности (банкротстве)» [1, 3, 13]. Закон связывает банкротство с неспособностью хозяйствующего субъекта вовремя удовлетворить требованиям кредиторов и решить финансовые проблемы предприятия. В то же время мы должны понимать, насколько различными могут быть причины возникающих кризисных явлений: это совокупность внешних (социально-экономических, политических, рыночных и др.) и внутренних (связанных с операционной, инвестиционной и финансовой деятельностью) факторов [22, 23].

Иначе видят сущность антикризисного управления С.В. Валдайцев, Н.Л. Маренков, В.В. Касьянов, Р.А. Попов и др. Они определяют сущность антикризисного управления как выведение предприятия из кризисного состояния с меньшими потерями [6, 18, 21]. В частности, Р.А. Попов отмечает, что антикризисное управление «определяется как специфическая управленческая деятельность во время кризисного состояния организации» [21].

В.Г. Крыжановский, Н.В. Родионова, И.К. Ларионов, А.А. Крушинский, А.Н. Пыткин, Ю.А. Малышев и др. считают, что, помимо ликвидации кризисных последствий, важно задумываться и о прогнозировании, предупреждении и профилактике кризисных явлений в хозяйственной деятельности [15–17, 23, 24]. Важно проводить непрерывную диагностику состояния организации с целью предупреждения кризиса посредством анализа его предпосылок. Н.В. Родионова отмечает, что антикризисное управление – это деятельность предприятия «по выработке и реализации руководством предприятия экономической политики по предупреждению несостоятельности хозяйствующего субъекта, а в случае ее наступления – по оздоровлению состояния предприятия» [24, с. 12].

И лишь немногие авторы, такие, как А.Г. Грязнова, Э.М. Коротков, Г.Ф. Остапенко, Д.В. Петухов и др., в своих определениях акцентируют внимание на созидательной сущности кризиса [8, 11, 19, 20]. Профессор А.Г. Грязнова отмечает: «Антикризисное управление – это такая система управления предприятием, которая имеет комплексный, системный характер и направлена на предотвращение или устранение неблагоприятных 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 приумножить рыночные позиции при любых обстоятельствах, при опоре в основном на собственные ресурсы» [8]. Она поясняет, что антикризисное управление должно иметь стратегический характер и основываться на достижениях и сохранении стабильного состояния предприятия, преумножении рыночных позиций в опоре на собственные ресурсы. Недаром в

китайской транскрипции слово «кризис» трактуется одновременно как «опасность» и «возможность».

Зарубежные авторы также склоняются к мысли о том, что организация как система, проходя переломный момент в своем развитии, либо распадается, либо переходит в новое качественное состояние. Й. Шумпетер писал, что кризисные процессы, «созидательно» разрушая экономику, сами формируют предпосылки выхода из самой сокрушительной и критической фазы цикла [9].

И. Ансофф выделяет два различных процесса в структуре антикризисного управления:

– антикризисное управление в условиях уже наступившего кризиса, которое называют «реактивным антикризисным управлением»;

– антикризисное управление с целью предвидения кризисов, своевременной диагностики и недопущения возникновения кризисных ситуаций – «априорное (опережающее, предупреждающее, превентивное) антикризисное управление» [2].

Обобщая вышеизложенную информацию, отметим, что суть эффективного антикризисного управления можно представить в виде трех ключевых аспектов:

– заблаговременная диагностика и предотвращение кризиса;

– выведение предприятия из кризисного состояния с меньшими потерями;

– выбор новой управленческой стратегии и использование факторов кризиса для последующего развития.

На сегодняшний день особенно важным становится третий аспект. Наиболее точно трактовать понятие «антикризисное управление» нужно не только как предвидение кризиса и устранение его последствий, но и делая акцент на сохранении предприятия как действующего субъекта экономики, реализации социальной функции менеджмента, созидательном характере принимаемых HR-решений и выработке новой стратегии развития предприятия. Таким образом, эффективное антикризисное управление становится

системой мер, способной задать качественно новый уровень работы предприятия. Любое управление сегодня должно быть антикризисным по своей сути. В идеале антикризисное управление должно быть сведено к «бескризисному» управлению. Слово «бескризисное» берем в кавычки в силу неизбежности кризисных процессов в экономике, поскольку кризис в деятельности любого предприятия отражает естественные циклы его развития. Суть «бескризисного» управления может быть определена как осуществление комплексного и непрерывного управления развитием организации с момента ее создания (рис. 1).

Вступление России в ВТО, к сожалению, не является неременным условием ее светлого будущего. Первыми негативные последствия ощутили промышленные предприятия. В частности, стал снижаться индекс промышленного производства в РФ (в январе 2013 г. он вообще был отрицательным и составил –1), в то время как импорт за 2013 г. вырос на 7%, а экспорт из России, несмотря на то что его рост был заявлен в качестве основной цели вступления в ВТО, сократился на 5% [12]. Снижение пошлин на импорт негативно отражается на отечественном производителе. Российские предприятия могут не выдержать конкуренции, вследствие чего появится угроза ликвидации предприятий, что приведет к росту безработицы.

Кроме того, промышленные предприятия ожидают снижения выпуска из-за украинского кризиса: Украина снижает закупки из-за внутренних проблем, а обострение отношений с Россией способно привести к закрытию границ. Ухудшают ситуацию санкции против России, вводимые европейскими партнерами. По данным опроса, проведенного Институтом экономической политики имени Е.Т. Гайдара среди акционерных обществ, потери возможны более чем у 40% предприятий, наибольшие проблемы могут возникнуть в черной металлургии, химпроме и машиностроении [25].

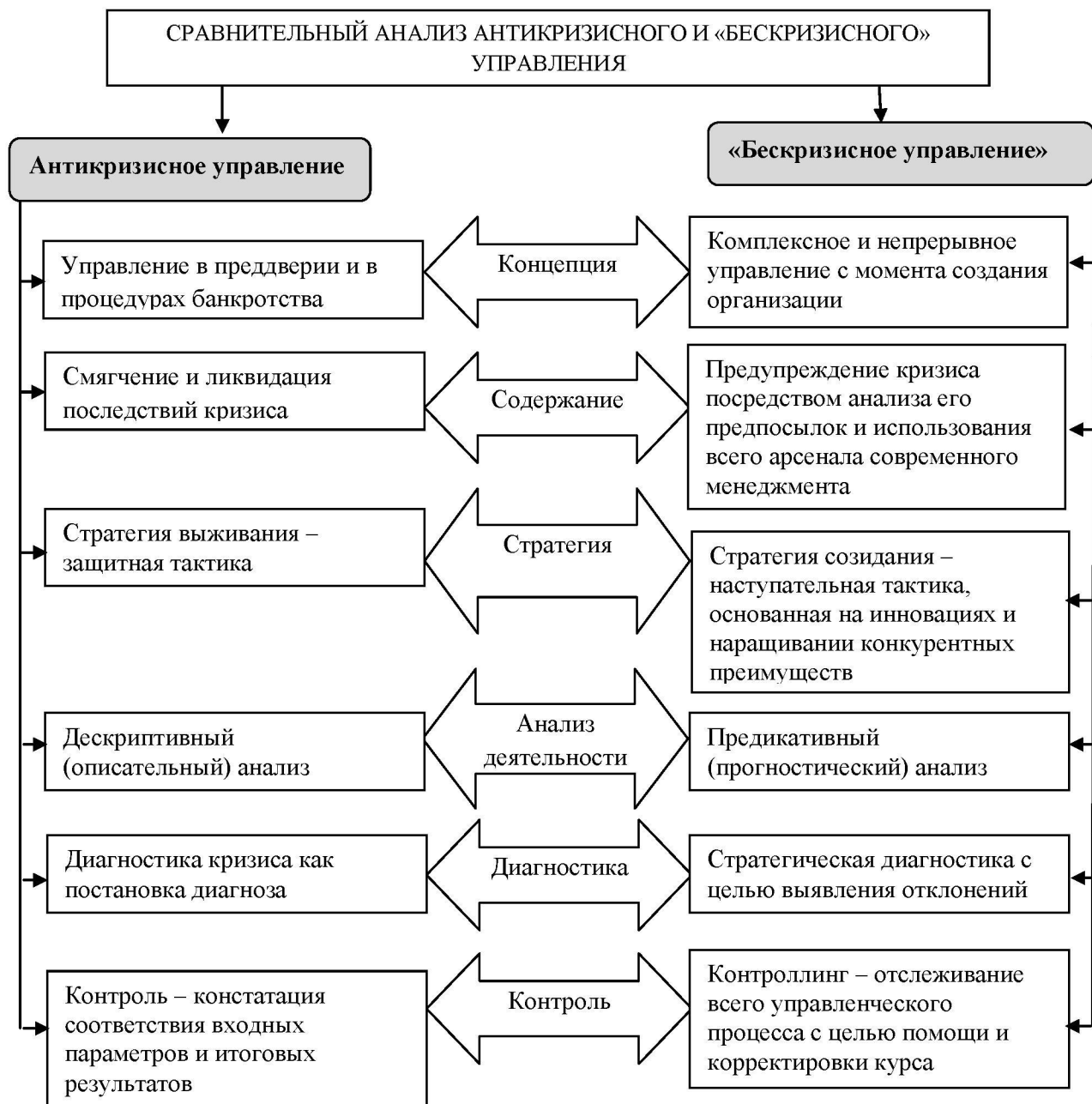


Рис. 1. Сравнительный анализ антикризисного и «бескризисного» управления

На данном этапе экономического развития усиливается необходимость применения современных антикризисных технологий различными экономическими субъектами. Жесткая конкуренция как на внутреннем, так и на внешнем рынках подталкивает отечественных производителей усилить позиционные мероприятия, связанные с выпуском конкурентоспособной продукции; при этом не только занять место на товарных рынках внутри страны, но и выйти за ее пределы, найти резервные позиции, используя момент либерализации внешнеэкономической деятельности.

В связи с этим должны существенно измениться требования, предъявляемые к антикризисному управлению. Это еще раз подчеркивает мысль автора о том, что понимание сущности антикризисного управления должно измениться. Стратегия созидания и наступательная

тактика (вместо защитной тактики, которую используют гораздо чаще), стратегическая диагностика и контроллинг на данном этапе экономического развития для российских предприятий будут наиболее эффективны. Нужно отойти от привычного понимания антикризисного управления как реактивного менеджмента, направленного на борьбу с уже наступившим кризисом и ликвидацией его последствий. Антикризисное управление должно быть упреждающим, «бескризисным» по своей сути. Данный подход к пониманию сущности антикризисного управления имеет большое значение для промышленных предприятий, поскольку не отвергает устоявшиеся принципы и методы управления, а, напротив, призывает хозяйствующие субъекты использовать весь арсенал средств управления, чтобы выдержать

жесткую конкуренцию и спад спроса на товарных рынках.

Предприятие как социально-экономическая система имеет две тенденции своего существования — функционирование и развитие. Функционирование заключается в поддержании жизнедеятельности системы, ее устойчивости; развитие — это всегда приобретение нового качества, укрепляющего жизнедеятельность в условиях изменяющейся среды. Кризисы

возникают вследствие несбалансированности между функционированием и развитием, поэтому антикризисное управление рассматривается в качестве одной из составляющих системы управления предприятием в целом, которая способна примирить сосуществующие, но порой противоборствующие тенденции (рис. 2). Таким образом, комплексный механизм эффективного антикризисного управления состоит из двух составляющих.

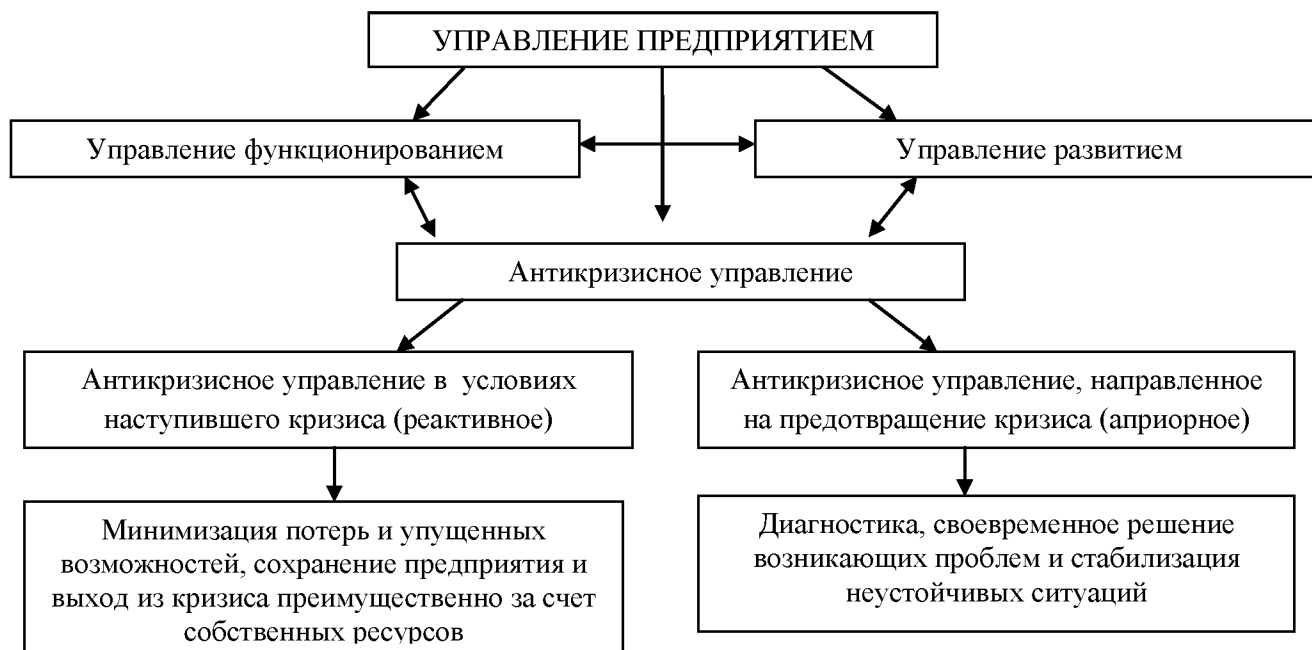


Рис. 2. Место антикризисного управления в системе управления предприятием

Реактивное антикризисное управление или управление в условиях уже наступившего кризиса, на наш взгляд, подразумевает действие механизма антикризисного управления функционированием предприятия. По крайней мере, инструменты антикризисного управления и в том и в другом случаях направлены на поддержание

жизнеспособности предприятия, восстановление его устойчивости (в том числе по отношению к внешним воздействиям, финансовой устойчивости) и имеют реанимирующий характер, например проведение санации или исполнение арбитражных процедур.

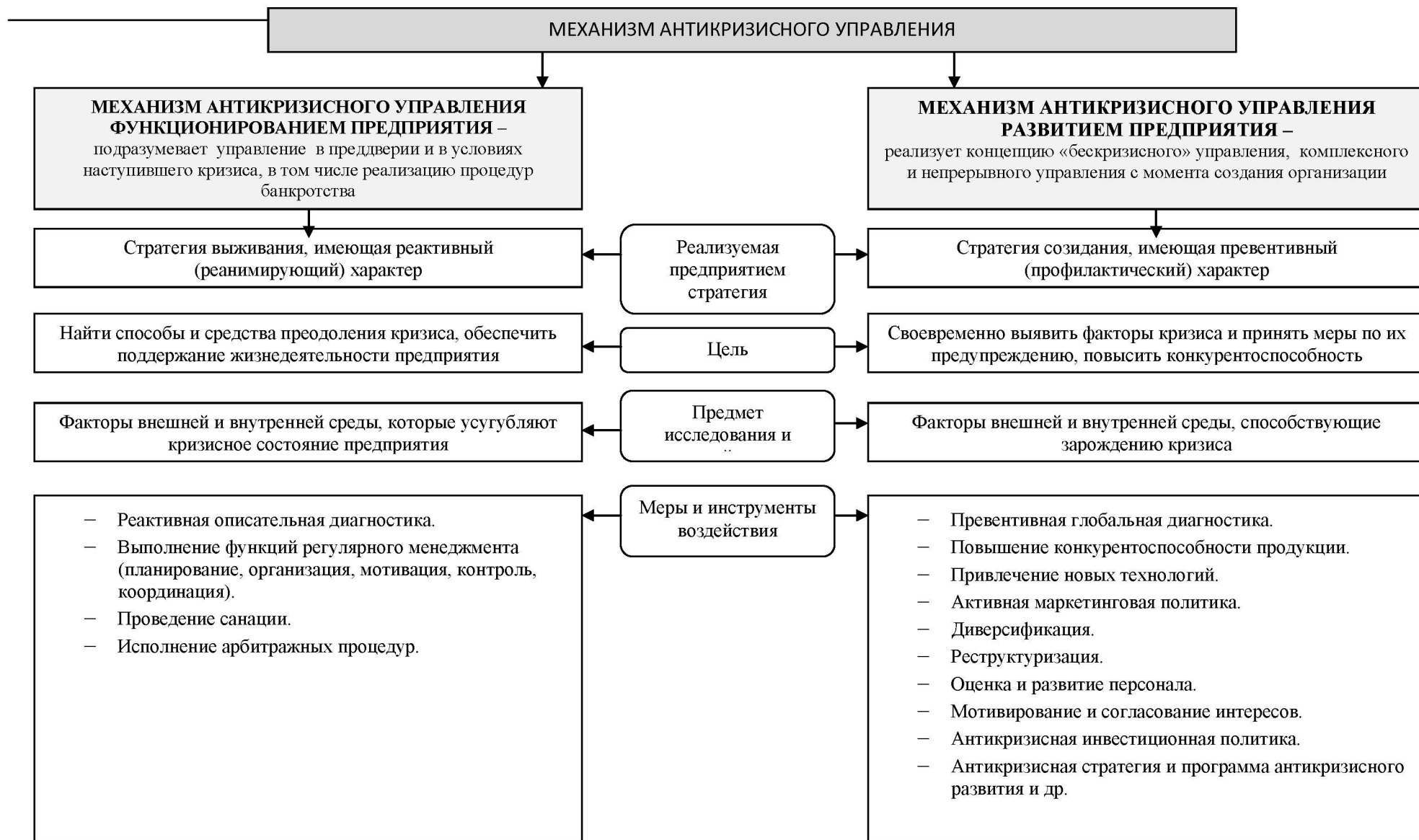


Рис. 3. Содержание механизма антикризисного управления

Априорность «бескризисного управления» смыкается с концепцией устойчивого развития предприятия, поскольку имеет профилактический характер и направлена на укрепление его позиции посредством всего арсенала регулярного и антикризисного менеджмента (рис. 3). Как отмечает Е.А. Герасимова, «процесс развития предполагает изменения, поэтому управлять развитием означает сознательно и целенаправленно вносить изменения... повышающие жизнеспособность, придающие организации новое качество» [7].

Механизм антикризисного управления развитием реализуется через наличие специальной стратегической программы, о которой пишет А.Г. Грязнова в своем определении антикризисного управления. Априорное (опережающее) антикризисное управление может осуществляться при слабых сигналах о надвигающейся опасности, когда финансовое состояние предприятия еще позволяет делать инвестиции в производство и обеспечивать повышение конкурентоспособности продукции предприятия. При этом главное внимание уделяется повышению темпов обновления ассортимента, модернизации технологической системы, обеспечению гибкости реакции на изменение спроса и использованию возможностей расширения рынка [14, с. 17].

В экономической науке все еще нет единого понимания сущности антикризисного управления (о чем мы говорили в начале статьи), поэтому следует признать возможность и необходимость обоих подходов: 1) управления в кризисе; 2) комплексного и непрерывного управления с момента создания организации. Эти подходы неотделимы так же, как процессы функционирования и развития в деятельности предприятия. Однако в новых экономических условиях использование факторов кризиса для последующего развития будет определять эффективность антикризисных процедур и способность предприятия соответствовать мировому уровню и занимать высокие рыночные позиции.

Подводя итог вышесказанному, отметим, что антикризисное управление – это система управления предприятия, которая имеет стратегический характер, основана на укреплении позиции предприятия, в первую очередь его развитии, и направлена на предотвращение кризиса посредством анализа его предпосылок и использования всего арсенала современного менеджмента, а в случае наступления кризиса – на снижение отрицательных последствий и выведение предприятия из кризисного состояния за счет собственных ресурсов.

Список литературы

1. *Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.2002 N 127-ФЗ* (ред. от 12.03.2014). URL:

<http://www.consultant.ru/popular/bankrupt/> (дата обращения: 23.09.2014).

2. *Ансофф И.* Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989. 519 с.

3. *Балдин К. Б., Быстров О. Ф., Рукоусев А. В.* Антикризисное управление: макро- и микроуровень. М.: Дашков и КЧ, 2005. 316 с.

4. *Баринов В.А.* Антикризисное управление. 2-е изд., перераб. и доп. (ГРИФ). М.: ФБК-ПРЕСС, 2005. 488 с.

5. *Бланк И.А.* Сущность, задачи и принципы антикризисного управления предприятием. URL: http://www.elitarium.ru/2010/06/15/antikrizisnoje_upravlenije.html (дата обращения: 01.05.2014).

6. *Валдайцев С.В.* Антикризисное управление на основе инноваций. М.: ТК «Велби», 2007. 312 с.

7. *Герасимова Е.А.* Стратегия обеспечения антикризисного развития предпринимательских структур // Проблемы современной экономики. 2007. №1 (21). URL: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=1232> (дата обращения: 01.05.2014).

8. *Грязнова А.Г.* Антикризисный менеджмент. М.: Тандем, 1999.

9. *Ельчанинов Д.В.* Современные экономические инструменты антикризисного управления предприятием: монография. Самара: Изд-во Самар. гос. экон. ун-та, 2008. 128 с.

10. *Жизненный цикл организации. Сравнительный анализ моделей Л. Грейнера и И. Адизеса // Учебные материалы для студентов.* URL: <http://vunivere.ru/work1404> (дата обращения: 07.08.2014).

11. *Коротков Э.М.* Антикризисное управление. 2-е изд., перераб. и доп. / под ред. проф. Э.М. Короткова. М.: ИНФРА-М, 2010. 620 с.

12. *Корчевой Е.* Промышленная политика в условиях ВТО. Трудности только начинаются // Пленарная конференция №6. Московский экономический форум. URL: <http://meforum.ru/media/events/plenary-conference-6/> (дата обращения: 23.09.2014).

13. *Кошкин В.И., Бельх Л.П., Беляев С.Г. и др.* Антикризисное управление. 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 11. М.: ИНФРА-М, 2004.

14. *Круглова Н.Ю.* Антикризисное управление: учеб. пособие. М.: Кнорус, 2009. 512 с.

15. *Крушинский А.А.* Принципы и инструменты антикризисного управления предприятием в условиях нестабильной экономики // Российский внешнеэкономический вестник. 2012. №3. С. 104–108.

16. *Крыжановский В.Г., Лапенков В.И.* Антикризисное управление. М.: ИИЦ «Рассиана», 2005.

17. *Ларионов И.К.* Антикризисное управление: учеб. пособие /рук. авт. колл. проф. И.К. Ларионов. 5-е изд., перераб. и доп. М.: Дашков и Ко, 2006. 292 с.

18. Маренков Н.Л., Касьянов В.В. Антикризисное управление. М.: Национальный ин-т бизнеса; Ростов-н/Д: Феникс, 2004. 512 с.

19. Остапенко Г.Ф. Антикризисное управление: учеб. пособие. Пермь: Изд-во Перм. гос. техн. ун-та, 2010. 202 с.

20. Петухов Д.В. Антикризисное управление. М.: МИЭМП, 2010.

21. Попов Р.А. Антикризисное управление: учебник. М.: Высшая школа, 2005. 429 с.

22. Пыткин А.Н., Поносова Е.В. Фактор как базовое понятие в управлении развитием в условиях кризиса // Российское предпринимательство. 2011. № 6–2. С. 66–70.

23. Пыткин А.Н., Поносова Е.В. Факторы антикризисного управления промышленным предприятием. Екатеринбург: Ин-т экономики Уральского отделения РАН, 2011. 186 с.

24. Родионова Н.В. Антикризисный менеджмент. М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2002. 223 с.

25. Цухло С. Украинский кризис российской промышленности / Ин-т экономической политики имени Е.Т.Гайдара. URL: <http://www.iep.ru/kommentarii/ukrainskii-krisis-rossiiskoi-promyshlennosti.html> (дата обращения: 23.09.2014).

Получено: 03.07.2014.

References

1. RF Federal Law “About Insolvency (Bankruptcy)” of October 26, 2002 № 127-FZ (as amended of December 1, 2014).
2. Ansoff I. *Strategicheskoe upravlenie* [The strategic management]. Moscow, Ekonomika Publ., 1989. 519 p.
3. Baldin K. B., Byistrov O. F., Rukosuev A. V. *Antikrizisnoe upravlenie: makro- i mikrouroven* [Crisis-proof management: macro and micro level]. Moscow, Dashkov i KCh Publ., 2005. 316 p.
4. Barinov V.A. *Antikrizisnoe upravlenie* [Crisis-proof management]. Moscow, FBK-PRESS Publ., 2005. 488 p.
5. Blank I.A. *Suschnost, zadachi i printsipy antikrizisnogo upravleniya predpriyatiem* [The essence, objectives and principles of enterprise’s crisis-proof management] Available at: http://www.elitarium.ru/2010/06/15/antikrizisnoje_upravlenije.html (accessed: 01.05.2014).
6. Valdaytsev S.V. *Antikrizisnoe upravlenie na osnove innovatsiy* [Crisis-proof management based on innovation]. Velbi TK Publ., 2007. 312 p.
7. Gerasimova E.A. Strategiya obespecheniya antikrizisnogo razvitiya predprinimatelskikh struktur [The strategy for ensuring crisis-proof development of business structures]. *Problemyi sovremennoy ekonomiki* [The problem of modern economy], 2007, no. 1 (21). Available at: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=1232> (accessed: 01.05.2014).
8. Gryaznova A.G. *Antikrizisnyy menedzhment* [Crisis-proof management]. Moscow, Tandem Publ, 1999. 368 p.
9. Elchaninov D.V. *Sovremennyye ekonomicheskie instrumentyi antikrizisnogo upravleniya predpriyatiem: monografiya* [Modern economic instruments of enterprise’s crisis-proof management: monograph]. Samara, Samara State University of Economics Publ., 2008. 128 p.
10. *Zhiznennyiy tsikl organizatsii. Sravnitelnyy analiz modeley L. Greynera i I. Adizesa* [The life cycle of the organization. Comparative analysis of models L. Greiner and I. Adizes]. Available at: <http://vunivere.ru/work1404> (accessed: 07.08.2014).
11. Korotkov E.M. *Antikrizisnoe upravlenie* [Crisis-proof management]. Moscow, INFRA-M Publ., 2010. 620 p.
12. Korchevoy E. *Promyshlennaya politika v usloviyakh VTO. Trudnosti tolko nachinayutsya* [Industrial policy under WTO conditions. Difficulties are just beginning]. Available at: <http://me-forum.ru/media/events/plenary-conference-6/> (accessed: 23.09.2014).
13. Koshkin V.I., Belyih L.P., Belyaev S.G. i dr. *Antikrizisnoe upravlenie. 17-modulnaya programma dlya menedzherov «Upravlenie razvitiem organizatsii». Modul 11* [Crisis-proof management. 17-unit program for managers "Management of organization's development". Unit 11]. Moscow, INFRA-M Publ., 2004. 529 p.
14. Kruglova N.Yu. *Antikrizisnoe upravlenie* [Crisis-proof management]. Moscow, Knorus Publ., 2009. 512 p.
15. Krushinskiy A.A. Printsipy i instrumentyi antikrizisnogo upravleniya predpriyatiem v usloviyakh nestabilnoy ekonomiki [Principles and instruments of enterprise’s crisis-proof management in unstable economic conditions]. *Rossiyskiy vneshneekonomicheskiy vestnik* [Russian External Economic Bulletin], 2012, no. 3, pp. 104–108.
16. Kryzhanovskiy V.G., Lapenkov V.I. *Antikrizisnoe upravlenie* [Crisis-proof management]. Moscow, IITs «Rassiana» Publ., 2005.
17. Larionov I.K. *Antikrizisnoe upravlenie* [Crisis-proof management]. Moscow, Izdatelsko-torgovaya korporatsiya «Daschkov i Ko» Publ., 2006. 292 p.
18. Marenkov N.L., Kasyanov V.V. *Antikrizisnoe upravlenie* [Crisis-proof management]. Rostov-on-Don, Feniks Publ., 2004. 512 p.
19. Ostapenko G.F. *Antikrizisnoe upravlenie* [Crisis-proof management]. Perm, Perm State Technical University Publ., 2010. 202 p.
20. Petuhov D.V. *Antikrizisnoe upravlenie* [Crisis-proof management]. MIEMP Publ., 2010. 134 p.
21. Popov R.A. *Antikrizisnoe upravlenie* [Crisis-proof management]. Moscow, Vysshaya. Shkola Publ., 2005. 429 p.
22. Pyitkin A.N., Ponosova E.V. Faktor kak bazovoe ponyatie v upravlenii razvitiem v usloviyakh krizisa [Factor as a basic concept in the management of development in the crisis conditions]. *Rossiyskoe*

predprinimatelstvo [Russian Entrepreneurship], 2011, no. 6–2, pp. 66–70.

23. Pyitkin A.N., Ponosova E.V. *Faktoryi antikrizisnogo upravleniya promyshlennymi predpriyatiem* [The factors of industrial enterprise's crisis-proof management]. Ekaterinburg, Institute of Economics, Ural branch of RAS Publ., 2011. 186 p.

24. Rodionova N.V. *Antikrizisnyiy menedzhment* [Crisis-proof management]. Moscow, YuNITI–DANA Publ., 2002. 223 p.

25. Tshlo S. *Ukrainstkiy krizis rossiyskoy promyshlennosti* [Ukrainian crisis of Russian industry]. Available at: <http://www.iep.ru/kommentarii/ukrainskii-krizis-rossiiskoi-promyshlennosti.html> (accessed: 23.09.2014).

The date of the manuscript receipt: 03.07.2014.

STATE AND PROBLEMS OF CRISIS-PROOF MANAGEMENT IN INDUSTRIAL ENTERPRISES

Ksenia V. Kondrateva, Postgraduate student, Department of Humanitarian and Socio-economic Disciplines Russian Academy of Sciences, Ural Division, Institute of Economics, Perm branch; 13A, Lenina str., Perm, 614000, Russia

Perm National Research Polytechnical University, Lysva branch; 2, Lenina str., Lysva, 618900, Russia

Economic science has not yet developed a common understanding of the essence of crisis management in the economic environment. Some authors focus on reducing the negative consequences of the crisis. Others urge to reflect on early diagnostics. Russia's accession to the WTO (World Trade Organization) requires a new approach to the definition of crisis management.

The aim of this article is to review the current approaches to crisis management and in terms of comprehensive analysis to sort out the key of crisis management, consistent with new requirements determined by WTO rules. The author systematizes the main approaches to understanding the essence of crisis management and chooses three key aspects of effective crisis management in modern conditions: preliminary diagnosis and prevention crisis; company removal from the crisis with fewer losses; new management strategies choice and the use of crisis factors for the later development. In the article the author gives a refined concept of crisis management based on its division into two processes: crisis management of enterprise's functioning and crisis management of enterprise's development. The allocation of these processes is possible due to the presence of two interrelated and simultaneously opposing tendencies of the enterprise's existence: functioning and development. The author considers crisis management should have a strategic nature of the measures to be aimed at strengthening the company's position and building competitive advantages, and finally, to be the key to the qualitative enterprise's development. In the new economic conditions, the use of crisis factors for the later development will determine the effectiveness of crisis management procedures and the company's ability to meet the world standards and to hold high market position.

Keywords: crisis-proof management, crisis, diagnostics, insolvency (failure), the enterprise's life cycle, crisis factors, the World Trade Organization.

Пробьба ссылаться на эту статью в русскоязычных источниках следующим образом:

Кондратьева К.В. Состояние и проблемы развития антикризисного управления на предприятиях промышленности // Вестник Пермского университета. Сер. «Экономика» = Perm University Herald. Economy. 2014. № 4(23). С. 99–107.

Please cite this article in English as:

Kondrateva K.V. State and problems of crisis-proof management in industrial enterprises // Vestnik Permskogo universiteta. Seria Ekonomika = Perm University Herald. Economy. 2014. № 4(23). P. 99–107.