



Т.Н. БЕЛЯЦКАЯ

ТЕХНОЛОГИЯ И ИНСТРУМЕНТЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Существуют 2 наиболее очерченных взгляда на антикризисное управление: как на систему отношений между фирмой, ее кредиторами и внешним управляющим, возникающих на стадии неплатежеспособности, и как на систему управления фирмой со стороны ее менеджмента, позволяющую адекватно и вовремя адаптироваться к изменениям во внутренней и внешней среде. В каждом случае антикризисное управление можно рассматривать как вид бизнеса, как механизм разрешения экономических споров между кредитором и должником, как способ мышления менеджмента предприятия.

Понятие “континуум” применяется при описании процессов и явлений, которым свойственна непрерывность. Автор использует его для методологии антикризисного управления.

Рассматриваются 2 крайних подхода:

1. Всякое управление является антикризисным, так как оно ориентировано на будущее развитие объекта управления;

2. Антикризисное управление можно рассматривать как специфический тип классического менеджмента, применимый для объекта, который уже находится в кризисной ситуации.

Две предложенные крайние точки образуют отрезок, на котором можно расположить все концепции антикризисного управления (рис. 1).



Рис. 1. Континуум антикризисного управления:

А — организация развивается на основе идей руководителя, лидера, коллектива, законы, рынок и другие факторы только принимаются во внимание — стадия зарождения организации; Б — внешнее управление проявляется в форме воздействия информации на развитие организации; В — участие в управлении консультантов; Г — регулирование деятельности со стороны органов госуправления; Д — кризис-консалтинг; Е — назначение внешнего управляющего кредиторами, проведение досудебной санации; Ж — процедура банкротства

Автор считает целесообразным предложить континуум антикризисного управления, как показано на рис. 1, в качестве комплексного представления всех его концепций. Используются 2 полярных “измерения”, при которых внутреннее управление противопоставлено внешнему. В первом случае антикризисное управление не обособляется от классического менеджмента и считается, что всякое управление есть антикризисное, так как оно направлено на перевод системы из одного состояния в другое. Во втором случае антикризисное управление рассматривается как специальный набор техник и методов выхода из кризиса.

Такая модель убедительнее, чем другие, показывает, что менеджмент организации в любой ситуации имеет альтернативу выбора инструментов выживания. Причем модель иллюстрирует, чем острее и глубже кризис, тем все в большей степени используются внешние методы управления. Выбор может быть основан на “трех китах”: сам менеджер, принимающий решение и несущий за него ответственность, внешняя среда и внутренняя среда организации. Четкой границы между антикризисным управлением и традиционным менеджментом нет.

В режиме устойчивого функционирования предприятие при решении задач антикризисного управления акцентирует главное внимание на поддержании нормального ритма производства и сбыте продукции, на предотвращении материального и (или) финансового ущерба, на недопущении несанкционированного доступа к служебной информации и разрушении компьютерных баз данных.

Модель континуума антикризисного менеджмента учитывает специфику динамики кризисного процесса и показывает варианты принятия решения о целесообразности (или необходимости) привлечения внешнего управления.

Антикризисное воздействие строится на определенной системе инструментов (методов, техник, концепций и др.), реализующейся как при внешнем управлении, так и собственными силами менеджмента предприятия. Основой при выборе определенной системы антикризисных инструментов становится идентификация стадии кризисного процесса.

В основе диагностики кризиса лежит “умение” определить так называемые сигналы к началу преобразований. Ими могут быть, например, стагнация или снижение продаж — на стадии кризиса производства; неудовлетворительное состояние баланса — на стадии кризиса ликвидности. Взаимосвязь стадий динамики кризисного процесса, форм антикризисного управления и сигналов возникновения кризиса показана на рис. 2.

Инструменты антикризисного управления — это совокупность концепций, принципов и методов управления, которые учитывают специфические черты кризисного процесса, а также “поведение системы” (предприятия) в ситуации кризиса.

В отечественных литературных источниках описываются следующие инструменты антикризисного управления: оптимизация налогообложения, улучшение управления персоналом; реинжиниринг; стратегический менеджмент; выбор миссии фирмы, финансовый анализ, экономическая диагностика, управление риском [1, 2, 3]. В литературных источниках указано лишь на то, что названные инструменты могут быть применены в антикризисном управлении, но нет систематизации особенностей, обусловленных кризисом. Для того, чтобы из такого обилия методов, технологий и подходов выбрать наиболее эффективный в конкретной ситуации, целесообразно классифицировать инструменты, а также предприятия, которые могут быть подвержены их воздействию, по различным критериям.

Кризисное состояние всегда характеризуется дефицитом времени, данных, внутренней информации о состоянии предприятия, препятствиями со стороны отдельных работников менеджмента в получении такой информации и ее обработке, а также проведением со стороны менеджмента непопулярных мероприятий. В то же время при осуществлении антикризисной программы очень важно (с точки зрения возможности осуществления радикальных мероприятий в будущем) получить эффект именно на первом этапе проведения преобразований.

При разработке и реализации программы антикризисного управления существует ряд базовых направлений, которые необходимо изучить или спланировать заранее. К ним относятся: создание антикризисной команды (при внешнем управлении) или выбор участников (при внутреннем); предварительная оценка возможности и целесообразности проведения санации; диагностика кризиса

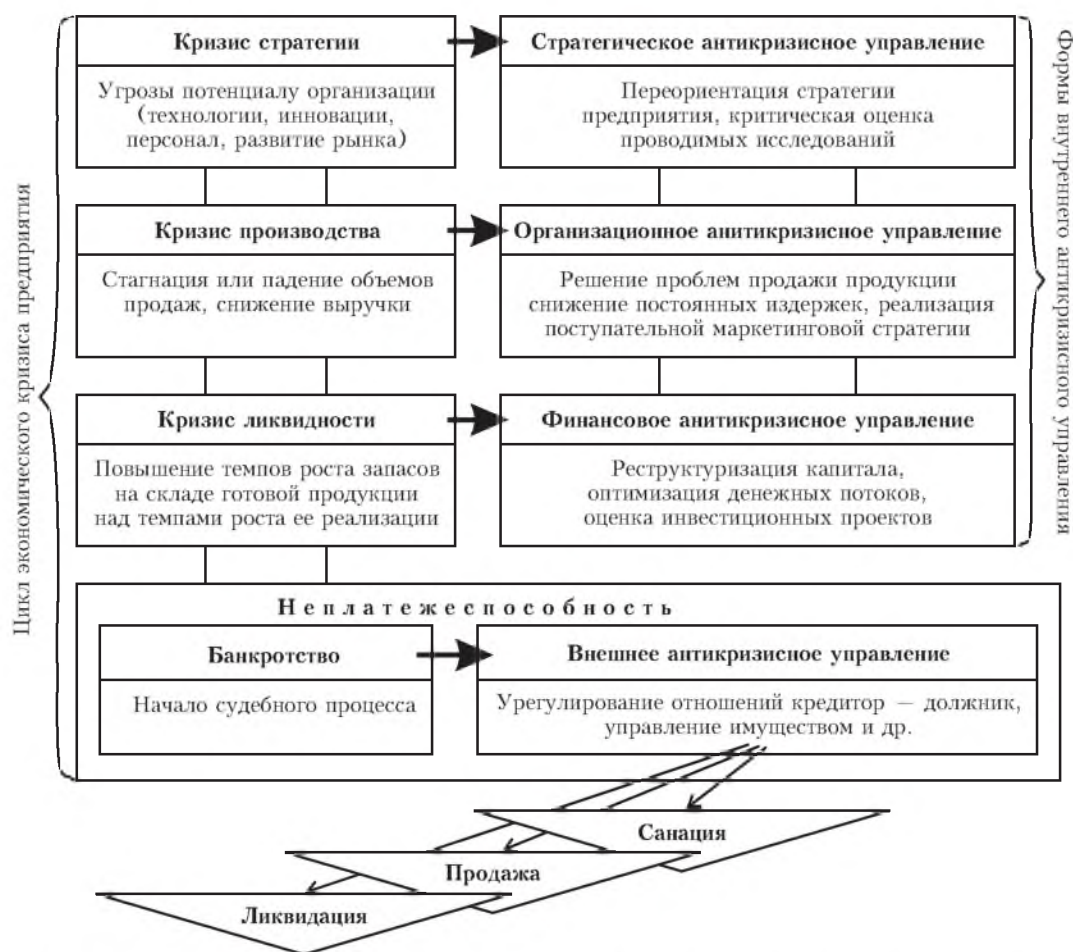


Рис. 2. Взаимосвязь форм антикризисного управления и стадий динамики кризисного процесса

(его степени, масштаба и др.); оценка факторов (источников) неудовлетворительного состояния.

Важно не только своевременно констатировать факт наступления кризиса или осуществить прогнозирование момента его наступления (на что преимущественно направлены финансовые методы и модели), но и установить причины его возникновения. Выявленные причины развития кризисных процессов определяют и объект антикризисного воздействия. Самую первую информацию о состоянии фирмы дают внешние источники. С первых минут пребывания на предприятии антикризисного менеджера должны быть изучены внутренние документы: бухгалтерская отчетность, приказы, процедуры, регламенты.

Антикризисное управление проводится в крайне жестких и даже иногда враждебных условиях со стороны персонала предприятия. Оно связано с вторжением в деятельность организации, что влечет нарушение групповых и личных интересов. При этом надо понимать, что преимущество в знаниях и оценке реально сложившейся на предприятии ситуации имеют работающие там люди — они видят проблему «изнутри», знают, какую информацию можно показать, а какая скрыта и как ее найти.

Автор предлагает методику оценки кризисного развития предприятия. Методика учитывает рассмотренные выше особенности антикризисного управления и поэтому основывается не на данных внутренней и финансовой отчетности, а на методе парных сравнений, который позволяет респондентам поочередно сравнивать степень влияния каждого из предложенных пар факторов. Каждый фактор оценивается по отношению к каждому другому фактору из предложенной совокупности. Таким образом, можно выявить 1–3 фактора, имеющих решающее значение для данного предприятия. Методика состоит из четырех этапов.

1 этап: установление гипотезы. На основе проведенного интервью с руководителями отдельных промышленных предприятий, а также предварительного маркетингового анализа формулируются (на уровне гипотезы) факторы кризисного развития организации. Автором были предложены следующие факторы (табл. 1).

Таблица 1. Факторы кризисного развития организации

Фактор	Краткое описание
<i>Краткосрочные</i>	
Стагнация или упадок продаж, падение выручки	Снижение или удержание на постоянном уровне выручки от реализации определенного вида продукции. Причем целесообразно принимать во внимание только ее денежный компонент
Падение рентабельности	Снижение объема прибыли, приносимого данным видом продукции. Наибольшее значение имеет рентабельность продукции
Высокий уровень постоянных издержек	Данный фактор характерен для многих отечественных предприятий. Постоянные издержки – это та часть, которая не является частью оборотного капитала и подлежит постоянному сокращению
Угроза финансовой ликвидности	Финансовая ликвидность является одним из основных показателей, характеризующих устойчивость
Снижение поступления денежных средств	Может привести к неплатежеспособности
Неудовлетворительное состояние основных фондов	При их высокой доле в издержках предприятия приводят к удорожанию и снижению качества продукции
<i>Стратегические</i>	
Развитие рынка	Происходит вследствие воздействия различных конъюнктурообразующих факторов
Изменение поведения потребителей (снижение покупательной способности)	Переориентация части или всего целевого сегмента на продукты-субституты. Большое значение имеет формирование общественного мнения. Для нашей страны более характерно сокращение целевого сегмента вследствие падения покупательной способности
Падение цен или влияние на снижение цен	Ценовая политика позволяет получать дополнительную прибыль либо сохранять конкурентную позицию, либо входить на новые рынки
Изменение технологии	Приводит к снижению денежных средств вследствие удешевления технологии у конкурента и т.д.
Сокращение цикла инноваций	Повышает требования к процессу разработки новых продуктов

2 этап: оценка факторов кризисного развития. На втором этапе респондентам предлагается определить, какой из факторов имеет наибольшее влияние на состояние их организации. Опрос осуществляется методом парных сравнений. Количество пар факторов определяется по формуле:

$$X = n(n - 1) / 2,$$

где n – количество выделенных факторов.

3 этап: определение выборки. Существует ряд способов, которыми можно извлечь выборку. При принятии решения о выборке учитываются относительная стоимость и время, необходимые для осуществления того или иного способа, а также желательный уровень точности при определении объема выборки. Выборка для исследования проводилась простым случайным отбором. Простым случайным отбором называется такой способ составления выборки, при котором соблюдается равенство шансов попадания единиц отбора в выборочную совокупность. По степени охвата генеральной совокупности проводимое исследование является выборочным.

4 этап: составление модели профиля кризисного процесса в организации. Результаты исследования оформляются в виде профиля факторов кризисного процесса (табл. 2). Построенный на основании относительных величин профиль показывает степень влияния каждого из факторов по отношению к другим. Таким образом, методика позволяет не только описать или выявить наличие кризисного процесса в организации, но и определить “места” первостепенного воздействия со стороны антикризисного управления.

Баллы рассчитываются по формуле:

$$\sum_{i=1}^n a_i,$$

где $a = \overline{0, 2}$.

Таблица 2. Модель профиля кризисного процесса на промышленном предприятии

Стратегические угрозы		Краткосрочные угрозы	
Фактор	Балл	Фактор	Балл
Развитие рынка	менее 40	Стагнация или упадок продаж, падение выручки	94
Изменение поведения потребителей	60	Падение рентабельности	—
Падение цен или влияние на снижение цен	47	Высокий уровень постоянных издержек	71
Изменение технологий	51	Угроза финансовой ликвидности и неплатежеспособности	72
Сокращение цикла инноваций	49	Снижение поступления денежных средств	54
		Неудовлетворительное состояние основных фондов	69

Примечание: Модель построена на основе данных, полученных в результате опроса специалистов экономических служб предприятий и их руководителей. Такая картина характерна именно для тех предприятий, на которых проводился опрос. Ими явились крупные промышленные предприятия с государственной долей в собственном капитале.

Оценку, основанную на предлагаемой методике, целесообразно осуществлять после предварительного маркетингового анализа, проводимого на основе внешней информации, цель которого — определить возможность вхождения предприятия на новые рынки или возобновления своих позиций на прежних. Анализ стратегического потенциала позволяет также ответить на основной вопрос антикризисного управления — будут ли успешными мероприятия по санации данного предприятия. Оздоровление может быть эффективным только в том случае, если предприятие действует на привлекательном рынке или имеет шанс туда войти.

Оценка возможности оздоровления предприятия требует точного анализа внешних и внутренних факторов. Наиболее важной является оценка предыдущих и будущих рынков предприятия. Рынки, их размер, потенциал, темпы роста, покупательная способность клиентов, существующая и потенциальная структура конкуренции являются основанием, на котором предприятие должно строить программу преодоления кризиса.

В ином случае может появиться реальная угроза краткосрочного эффекта санационных мероприятий. Значительные финансовые средства, затраченные на восстановление, нормализацию некоторых финансово-экономических показателей, т.е. достижение целей санации предприятия, приведут к тому, что в долгосрочной перспективе будет невозможно получить прибыль.

В результате проведения антикризисных мероприятий изменениям подвергаются в равной степени как организация, так и люди, работающие в ней. Социальные последствия действий, спровоцированных антикризисным управлением требуют дополнительного исследования. Экономические последствия заключаются в повышении эффективности производства, сохранении субъекта хозяйствования на рынке и восстановлении его платежеспособности.

Литература

1. Антикризисное управление / Под ред. Э.М. Короткова. М., 2000.
 2. Валдайцев С.В. Антикризисное управление на основе инноваций. М., 2001.
 3. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / Под ред. А.П. Градова. СПб., 1996.
- Беляцкая Т.Н. Конверсионное управление приборостроительным предприятием // Изв. белорус. инженер. академии. 2000. № 1(9)/1. С. 176–178.
- Беляцкая Т.Н. Предотвращение кризиса на основе маркетингового управления // Орг. и управление. 2001. № 2.
- Йери Х. Мундет. Создание предприятий: факторы успеха. Мн., 1998.
- Кастельс М. Информационная эпоха. М., 2000.
- Методология формирования концепции развития промышленности Республики Беларусь / Под общ. ред. Л.Н. Нехорошевой. Мн., 2000.
- Статистические материалы // Белорус. экон. журнал. 1999. № 4.
- Friedrich R., Lubos G., Dworzecki Z. Kierunki i sposoby uzdrawiania przedsiebiorstwa. Warszawa, 1993.
- Globalisation and change: ways to the future / Wawrzyniak B. Warsaw, 2000.
- Restructuring of the national economy under the systemic transformation / R. Borowicki. Warsaw — Krakaw, 1999.
- Wawrzyniak B. Odnawiane przedsiebiorstwa na spotkanie XXI wieku. Warszawa, 2000.