

- восприятие потребителем ценности товара (максимальная цена);
- затраты (минимальная цена);
- факторы конкуренции;
- рыночные цели;
- государственное регулирование, как рынка в целом, так и цен в частности;
- уровень риска в бизнесе или желаемый уровень прибыли.

Необходимо также учитывать поведение потребителя, эластичность цен и дохода, перекрестную эластичность.

*Т.Н. Беляцкая*  
БГЭУ (Минск)

## ЭВОЛЮЦИЯ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Антикризисное управление предприятием получило развитие вместе с началом трансформационных процессов централизованных экономик. В конце 90-х гг. в белорусской, польской и российской экономической мысли появилось достаточно много публикаций, посвященных антикризисному менеджменту. Характерной особенностью научных исследований в области антикризисного управления является их предопределенность тенденциями практического менеджмента. С момента распада Советского Союза и до 1993 года в его бывших республиках основным инструментом преодоления кризиса признавали тотальную приватизацию государственной собственности и развитие малого предпринимательства. Однако, как показали последующие исследования, и предприятия государственного сектора, и фирмы других форм собственности испытывают финансовые трудности, приводящие к убыточности. Этот же факт подтверждают и исследования польских ученых.

Изучение опыта управления белорусскими промышленными предприятиями, а также исследование развития научных подходов к антикризисному управлению позволяют сделать следующее утверждение. Толчком к разработке технологий выживания предприятий стал структурный экономический кризис стран Восточной Европы, который породил антикризисные решения, принимаемые конкретными руководителями. Подобно тому, как мировой кризис 1929-1933 гг. дал толчок к развитию и научному обоснованию антикризисного регулирования на государственном и международном уровнях.

В то же время рост кризисных ситуаций на микроуровне характерен не только для переходных экономик. Экономическую реструктуризацию и технологическую трансформацию в 1970–1990 гг. переживали все индустриально развитые страны. Она привела к изменению отраслевой структуры экономики в пользу сферы услуг и обработки информации. За указанный период происходило сокращение занятости в обрабатывающей промышленности в Великобритании, США и Италии с 38,7% до 22,5%; с 25,9% до 17,5%; с 27,3% до 21,8% соответственно. Германия и Япония сокращали долю промышленной рабочей силы более умеренно: с 26% до 23,6% и с 38,6 до 32% соответственно. Очевидно, что такие трансформационные процессы неизбежно сопровождались изменением стратегий фирм либо их крахом. Так, по данным Х. Мундет Йерн, каждые 20 лет из списка 100 лучших компаний разных стран исчезает 60% компаний и с каждым годом этот процент растет.

Компании с мировым именем также испытывают трудности, ставящие их на грань выживания. Motorola в 1994 году потеряла значительную долю американского рынка радиотелефонов. Она сократилась с 60 до 30%. Следствием этому явилось сокращение прибыли на 33%, падение доходности ее ценных бумаг, размер дивидендов по которым

уменьшился с 54% до 1%. Лучшие клиенты Motorola – Nokia, Ericsson, Ameritech Corp уходят к конкурентам. Новый глава компании Крис Гэлвин, возглавлявший ее в момент упадка, начал свое управление с возрождения фирмы. С середины 1997 г. по 1998 г. своего руководства он реализовал две структурные перестройки. Изменения касались создания новой корпоративной культуры, преобразований в системе оплаты труда менеджеров, направленные на возрождение духа сотрудничества; активизации контроля за работой структур, занимающихся продажами.

Такая деятельность и, прежде всего, потребности большого бизнеса повлекли за собой разработку правовых норм и научных обоснований менеджмента в кризисной ситуации. Научные публикации, принимаемые законодательные и нормативные акты, развитие хозяйственных связей позволяют сделать вывод о том, что конец 90-х годов в области отечественного антикризисного управления можно охарактеризовать как начало становления концепции антикризисного управления (рис.1).

Поиск наиболее эффективного (оптимального) антикризисного решения или технологии выживания предполагает выяснение сущности и функциональной роли антикризисного менеджмента.

Существует два наиболее обоснованных подхода к антикризисному управлению: (1) как к системе отношений между фирмой, ее кредиторами и внешним управляющим, возникающей на стадии неплатежеспособности предприятия и (2) как к системе управления фирмой со стороны ее менеджмента, позволяющей адекватно и вовремя адаптироваться к изменениям во внутренней и внешней среде. Антикризисное управление можно рассматривать как вид бизнеса, как механизм разрешения экономических споров между кредитором и должником, как способ мышления менеджмента предприятия.

В связи с названными измерениями антикризисного менеджмента имеется целый континуум ситуаций, на одном конце которого – режим устойчивого функционирования предприятия, а на другом – ликвидация предприятия. Опираясь на эволюционную теорию экономических изменений Уинтера и Нельсона, изложенную ими в книге с аналогичным названием, континуум представим как непрерывность развития предприятия от полной рутины (ежедневного поддержания менеджментом определенного уровня работы предприятия) к крупной инновации (например, открытие нового завода или привлечение стратегического инвестора). Последнее может привести к новой стратегии предприятия, а также его ликвидации в случае неэффективного управления изменениями.

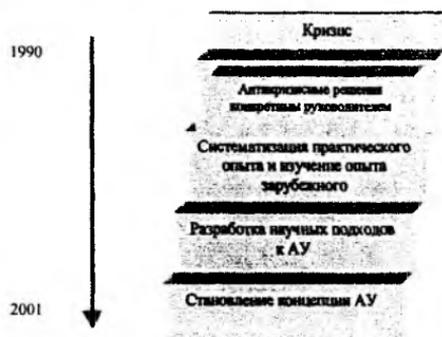


Рис.1 Этапы становления концепции антикризисного управления.

Управление фирмой в первом случае осуществляется на основе методов традиционного менеджмента. В режиме устойчивого функционирования задача руководителя заключается в обеспечении того, чтобы производственная линия сегодня работала также хорошо, как и вчера. В режиме устойчивого функционирования при решении задач антикризисного управления предприятие, главным образом, акцентирует внимание на поддержание нормального ритма производства и сбыта продукции, на предотвращение материального и (или) финансового ущерба, на недопущение несанкционированного доступа к служебной информации и разрушения компьютерных баз данных. В этом случае антикризисное управление не обособляется от традиционного менеджмента.

Во втором случае антикризисное управление предлагается рассматривать как специальный набор техник и методов, применяемых с целью выживания предприятия или его ликвидации, банкротства. Такое антикризисное управление имеет характер реактивного. Его инструменты направлены на преодоление финансового кризиса. Главное действующее лицо в этом случае – внешний управляющий. Здесь на первый план выходят проблемы, связанные с управлением имуществом, с решением споров кредитор-должник в хозяйственном суде, достижение краткосрочной ликвидности и платежеспособности, а также создание антикризисной команды. Как правило, антикризисное управление не привязано к какой-то конкретной юридически определенной форме кризиса, то есть совсем не обязательно, чтобы кризисное предприятие было признано банкротом или по нему было введено арбитражное управление. Важно лишь то, что фактически на предприятии наблюдается финансовый кризис, обусловленный:

- нарастающими убытками по текущим операциям;
- резко уменьшившейся ликвидностью предприятия;
- резким сокращением размера собственного капитала;
- появлением у фирмы просроченной кредиторской задолженности;
- ростом неплатежеспособности.

При проведении исследований в данной области представляется целесообразным выделить два вида антикризисного управления: внешнее управление и вывод предприятия из кризиса «своими силами». Остановимся более подробно на антикризисных процессах управления предприятием, которые имеют своей целью выживание и обеспечение долгосрочного конкурентного преимущества. Нарастание темпов изменений и их количества во внутренней и внешней среде предприятия привели к возникновению адаптационных или инновационных механизмов, то есть адаптационного или инновационного менеджмента. Основной задачей адаптационного или инновационного менеджмента является достижение равновесия предприятия с внутренней и внешней средой. Ситуация равновесия с внутренней средой означает взаимное приспособление элементов, составляющих организацию: персонал, вертикальное и горизонтальное информационное взаимодействие структурных элементов, иные процессы, происходящие в организации должны соответствовать общей стратегии, целям предприятия, ее корпоративной культуре. Равновесие с внешней средой означает, что предприятие реагирует на изменения в окружающей среде в той степени, которая не нарушает его внутреннего равновесия. Таким образом, суть адаптационного менеджмента заключается в наличии на предприятии механизмов приспособления к изменениям; суть инновационного менеджмента заключается в создании механизмов опережения или предвосхищения внешних и внутренних изменений.

Проводя мероприятия, свойственные адаптационным или инновационным преобразованиям, предприятие стремится сохранить целостность и устойчивость. Функционирование организации во времени означает удержание на определенном, соответствующем каждому отдельному предприятию, уровне всех названных механизмов: инно-

вационности, адаптивности, устойчивости. Устойчивость предприятия во времени зависит от множества факторов: конъюнктуры рынка, экономического состояния, возраста, но, прежде всего, она зависит от склонности к изменениям, умения определить сигнал к началу стратегических преобразований.

Характер сигнала зависит от нескольких факторов: уровня стратегической культуры предприятия, стадии развития кризисного процесса, наличия или отсутствия на предприятии антикризисных механизмов. С учетом этого можно выделить три вида менеджмента: адаптивный, инновационный, антикризисный и определить их взаимосвязь.

Успешная реализация механизмов адаптивного и инновационного менеджмента невозможна без наличия системы управления знаниями. Последнее заключается в организации последовательной системы повышения квалификации и управления карьерой внутри предприятия.

Антикризисный менеджмент тесно связан с менеджментом изменений. Их связующим звеном является программа антикризисного управления. Она направлена на «перевод» системы из состояния кризиса, характеризующегося стагнацией или падением деловой активности, в состояние изменений, граница которого – экономический рост фирмы. Если инструменты технологий инновационного, адаптивного и менеджмента знаний должны присутствовать постоянно в системе управления фирмой, то антикризисный менеджмент и менеджмент изменений носит пульсирующий характер. Инструменты воздействия на систему, свойственные им, применяются только по мере возникновения сигналов отклонения системы от ее устойчивого состояния.

Объектом, на который воздействуют инструменты антикризисного управления, является кризисный процесс. Он имеет разные стадии развития или свой жизненный цикл, включающий три стадии: стратегический кризис (появление угроз со стороны внешнего окружения), кризис результата (увеличение сроков оборачиваемости текущих активов, сокращение выручки, увеличение затрат, появление убытков), кризис ликвидности (отсутствие резервных фондов для покрытия убытков, сокращенное воспроизводство). Под кризисом можно понимать любое отклонение параметров системы от их нормального значения, то есть их значений при устойчивом функционировании предприятия. Наиболее часто экономисты используют финансовые коэффициенты в качестве основного, а нередко и достаточного критерия идентификации кризиса. Для того, чтобы от категории абстрактной перейти к более измеримому понятию, введем некоторые характеристики кризиса:

- сила - имеется в виду степень отклонения показателей функционирования системы от их нормативного значения;
- масштаб - характеризует количество элементов системы, подверженных кризису;
- длительность - отражает период времени, в течение которого наблюдается развитие кризисного процесса.

Введение таких показателей с последующим их математическим обоснованием позволяет увеличить управляемость системой в условиях кризиса. Известно, что чем более абстрактен объект управления, тем сложнее на него воздействовать. Четкой границы между кризисом и нормальным развитием бизнеса, разумеется, не существует. Поэтому не существует ее и между традиционным и антикризисным управлением, что хорошо отражает их континуум.