

ТЕОРИЯ И МЕТОДОЛОГИЯ

И. В. Бархатов

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ ВНЕДРЕНИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА В СИСТЕМЕ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Исследованы концептуальные аспекты внедрения предпринимательского подхода в процессе антикризисного управления предприятием. Особое внимание уделено механизмам реализации предпринимательской деятельности в менеджменте предприятия, а также формированию модели антикризисного управления.

Ключевые слова: предпринимательский подход, антикризисное управление, предприятие, транзитивная экономика.

Несмотря на то что большинство имеющих публикации по данной проблеме авторов основной причиной несостоятельности российских предприятий считают непрофессиональное управление и отсутствие на предприятиях качественного менеджмента, главную цель антикризисного управления они видят в восстановлении платёжеспособности предприятия или решении финансовых проблем. Соответственно предлагаемый сегодня набор методов антикризисного управления направлен именно на восстановление платёжеспособности предприятия. Традиционно все методы антикризисного управления менеджеры предприятий выстраивают в некоторую последовательность действий, т. е. можно определить сложившуюся функциональную схему антикризисного управления (рис. 1).

Этап 1. Анализ финансов предприятия и расчёт основных финансовых показателей. В настоящее время для большинства предприятий

актуальными являются проблемы платёжеспособности, обеспечения производства заказами, рациональная налоговая политика, что побуждает менеджеров более глубоко изучать финансовые возможности предприятия и его партнёров по бизнесу. Из всех видов ресурсов финансовые, пожалуй, единственный вид, который может быть трансформирован в любой другой, поэтому анализ финансов необходимо проводить постоянно. Главным приёмом анализа финансов является расчёт на основе данных отчётности специальных коэффициентов. Эти коэффициенты позволяют увидеть динамику финансового состояния предприятия в сравнении с аналогичными показателями прошлых лет или показателями предприятий-конкурентов.

Этап 2. Разработка плана оздоровления финансов предприятия. Антикризисное управленческое решение — это результат диагностики финансового состояния предприятия, а процесс его принятия представляет собой разработку

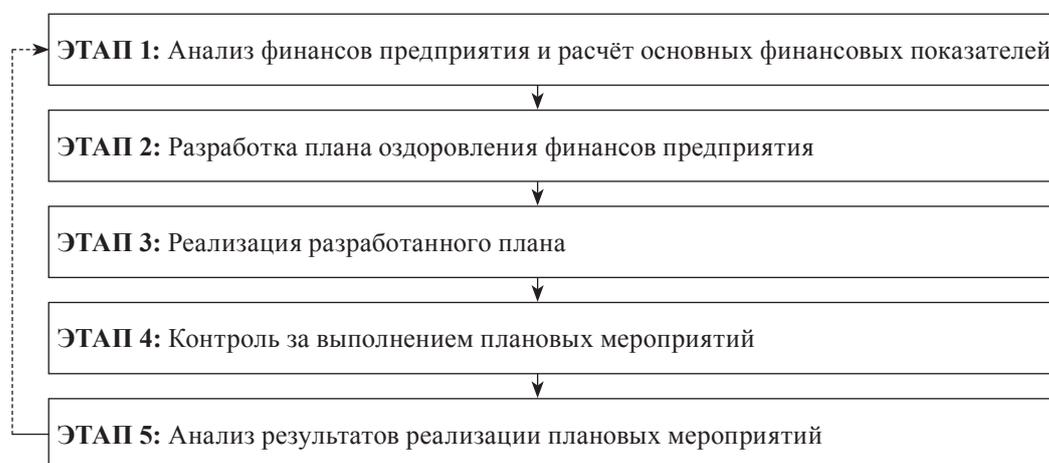


Рис. 1. Функциональная схема антикризисного управления

плана оздоровления финансов предприятия или антикризисной программы.

Этап 3. Реализация разработанного плана. Реализация антикризисной программы в конечном итоге должна привести предприятие к повышению платёжеспособности, упрочению его финансового положения, успешности бизнеса.

Этап 4. Контроль за выполнением плановых мероприятий. Контроль за ходом выполнения плановых мероприятий должен осуществляться на основе разработанных на стадии планирования нормативов. Нормы контроля должны быть обоснованными, однозначными в трактовке, выполнимыми и иметь некоторый резерв.

Этап 5. Анализ результатов реализации плановых мероприятий. При осуществлении анализа результатов реализации плановых мероприятий рассматриваются результаты выполнения или невыполнения заложенных при планировании нормативов. Если полученные результаты соответствуют заложенным нормативам или несколько выше них, то можно считать антикризисную программу успешно реализованной, что должно вывести предприятие на новый качественный уровень. Если же полученные результаты ниже заложенных нормативов, необходимо снова изучить ситуацию, т. е. вернуться к этапу 1 (см. рис. 1), внести в план соответствующие коррективы и принять новое управленческое решение.

Таким образом, процесс антикризисного управления является циклическим. Цикличность достигается посредством обратной связи. Её функция видится в неразрывной и последовательной реализации системы мер антикризисного управления, позволяющих адаптировать предприятие к изменениям конъюнктуры внешней среды.

Набор методов, применяемых в предложенной схеме, достаточно обширен и может детализироваться, расширяться и дополняться. Например, анализ финансов предприятия предлагается производить чаще, допустим ежеквартально (мониторинг финансов), чтобы получить динамику показателей, что позволит более оперативно влиять на ситуацию в случае её ухудшения. Или, например, можно разработать не один план оздоровления финансов, а несколько, используя так называемый метод сценариев, и выбрать наиболее оптимальный для данного предприятия.

Кроме того, большинство авторов считает, и это вполне разумно, что выходом из кризисного состояния предприятия будет производство конкурентного товара, что российские предпри-

ятия не выдерживают конкуренции в условиях рыночной экономики. Поэтому к перечисленным традиционным методам антикризисного управления сегодня добавляются анализ спроса и предложения на рынке (маркетинговый анализ), вывод на рынок нового товара (менеджмент инноваций). Однако зачастую данные безусловно прогрессивные методы заявляются чисто декларативно, поскольку для их реализации у большинства предприятий в силу уже имеющихся финансовых трудностей нет средств.

На основании изложенного можно определить принципы организации системы антикризисного управления:

- непрерывность на протяжении всей жизнедеятельности организации;
- системность, т. е. взаимоувязанность и последовательность всех антикризисных мер;
- гибкость, устойчивость к различным воздействиям внешней среды;
- мобильность, т. е. мгновенная согласованная реакция всех элементов антикризисного управления на любые изменения внешней и внутренней среды предприятия;
- инновационность — причины кризисного состояния у каждого предприятия свои, поэтому меры по преодолению кризисов для конкретных предприятий всегда уникальны, их невозможно типизировать и тиражировать;
- комплексность — главным сигналом кризисного состояния предприятия является снижение объёма продаж, ухудшение его платёжеспособности, поэтому руководители предприятий традиционно начинают «оздоравливать» финансы, забывая, что финансовый результат — это результат всей деятельности и, чтобы оздоровить финансы, надо «оздоравливать» весь организм предприятия.

Однако, по мнению некоторых учёных, описанная выше схема антикризисного управления предприятием не соответствует перечисленным принципам организации антикризисного управления. Например, принципу комплексности, поскольку снижение объёма продаж может произойти по причинам, совсем не связанным с финансами предприятия, а в силу неверных управленческих решений или из-за возросшей конкуренции. Поэтому при анализе причин снижения объёма продаж следует проводить не только анализ финансов предприятия. С учётом отмеченного предлагается следующая схема антикризисного управления (рис. 2).



Рис. 2. Предлагаемая схема антикризисного управления [1]

Также утверждается, что назначения арбитражного управляющего «порочно по своей сути». Арбитражный управляющий видит в своём назначении только средство для получения вознаграждения. Недаром так печальна статистика арбитражных судов по результатам внешнего управления. По глубокому убеждению автора, антикризисный управляющий должен быть в штате менеджеров предприятия, испытывающего кризисное состояние. Судьба и благосостояние антикризисного управляющего должны быть в прямой зависимости от судьбы предприятия. Только тогда применяемые антикризисные меры будут эффективными [1].

Однако третий и четвёртый этапы должны быть обязательно связаны с деятельностью арбитражного управляющего (не штатного менеджера данного предприятия), что обусловлено необходимостью коренной смены организационной культуры. Здесь уместны следующие слова Л. А. Бердюгиной: «Анализ отечественной практики убеждает, что рыночная реструктуризация обречена на провал, если её не возглавляет лидер волевой, жёсткий и решительный. Для России пока наиболее эффективным остаётся авторитарный стиль руководства. Успех будет покровительствовать фирмам, чьи управляющие обеспечат максимальную динамичность и гибкость компании» [Там же]. Всё это по сути и определяет высокий уровень организационной культуры, ориентированной на деловой успех.

Организационная культура отечественных предприятий, а точнее её отсутствие, не предусматривает применения и реализации стратегического планирования, которое ориентирует на создание благоприятных условий для перспективной деятельности, а не на удовлетворение

текущих потребностей. А это наносит огромный ущерб предприятию. Об этом свидетельствуют преимущества стратегически ориентированной организационной культуры предприятий США. Долгосрочное удержание сегмента рынка с постоянными потребностями в течение 10 лет позволяет увеличить прибыль с данного сегмента в 50 раз, а увеличение числа постоянных потребителей на 5 % означает рост прибыли на 30–85 % [2].

В российских условиях целесообразно применять два типа организационной культуры: «культуру власти» и «культуру задачи». Первая в качестве источника власти предполагает эффективное использование и перераспределение руководителем имеющихся ресурсов. Она базируется на принципах иерархической структуры, продвижение по ступеням которой осуществляется по критериям преданности общей миссии предприятия. Этот тип организационной культуры позволяет оперативно реагировать на изменения среды.

Второй тип культуры ориентирован на решение поставленных задач и реализацию разработанных проектов. Эффективность деятельности предприятия с такой культурой определяется профессионализмом персонала, корпоративным эффектом и полнотой информации. Применение данного типа организационной культуры целесообразно в тех случаях, когда ситуативные требования рынка являются определяющими в деятельности предприятия.

В аспекте системного анализа организационную культуру следует рассматривать как характеристику способности эволюционного перехода предприятия из одного состояния в другое. Это обстоятельство следует учитывать при моделировании процессов реструктуризации

производства. Речь прежде всего идёт об учёте, анализе и структуризации организационной культуры двух названных выше типов.

Реструктуризация организационной культуры связана с личностью лидера — арбитражного управляющего. Это тем более важно, что данная реструктуризация обязательно затрагивает функцию экономической безопасности предприятия.

Экономическая безопасность предприятия — это такое состояние хозяйствующего субъекта, при котором он при наиболее эффективном использовании корпоративных ресурсов добивается предотвращения, ослабления или защиты от существующих опасностей и угроз или других непредвиденных обстоятельств и в основном обеспечивает достижение целей бизнеса в условиях конкуренции и хозяйственного риска.

Реструктуризация экономической безопасности реализуется с помощью создания на предприятии системы мониторинга состояния и динамики развития предприятия с целью заблаговременного предупреждения грозящей опасности и принятия необходимых мер защиты и противодействия. При этом преследуются следующие основные цели:

- оценка состояния и динамики развития производства;
- выявление деструктивных тенденций и процессов развития потенциала этого производства;
- определение причин, источников, характера, интенсивности воздействия угрожающих факторов на потенциал производства;
- прогнозирование последствия угрожающих факторов как на потенциал производства, так и на сферы деятельности, обеспечиваемые продукцией и услугами этого потенциала;
- системно-аналитическое изучение сложившейся ситуации и тенденций её развития, разработка целевых мероприятий по парированию угроз предприятия.

Для проведения мониторинга необходимо соответствующее методическое, организационное, информационное и техническое обеспечение. Содержание и последовательность его осуществления следующие:

- 1) формирование системы технико-экономических показателей оценки экономической безопасности предприятия с учётом специфики его функционирования;
- 2) сбор и подготовка информации, характеризующей состояние объекта мониторинга;

3) выявление факторов, характеризующих перспективное направление развития предприятия;

4) моделирование и формирование сценариев или стратегий развития предприятия;

5) расчёт технико-экономических показателей предприятия на всю глубину прогнозного периода;

6) проведение анализа показателей экономической безопасности предприятия;

7) разработка предложений по предупреждению и нейтрализации угроз экономической безопасности.

Изложенный метод диагностики состояния предприятия позволяет исследовать комплекс факторов, угрожающих экономической безопасности хозяйствующего субъекта, осмысленно и целенаправленно организовать мониторинг предприятия, системно анализировать динамично меняющуюся социально-экономическую ситуацию, проводить технико-экономическое обоснование принимаемых управленческих решений и мер по принуждению и парированию опасностей, угрожающих экономической безопасности.

При реструктуризации функции экономической безопасности предприятия следует рассматривать комплекс защитных мер:

- а) анализ реальных и потенциальных угроз безопасности предприятия;
- б) оценка угроз;
- в) планирование комплекса мер по ликвидации угроз;
- г) реализация комплекса мер противодействия угрозам.

Вместе с тем практика показывает, что необходимо не только создать систему комплексной защиты, но и обеспечить её рациональное функционирование, так как система безопасности эффективна только при соответствующем способе управления.

Типы средств защиты могут быть разнообразны и различны по принципам построения, функциональным возможностям, стоимости, эксплуатационным издержкам, поэтому целесообразно ввести понятие о пределе или достаточности мер защиты, т. е. таких мерах, которые будут адекватны проектируемому уровню надёжности системы защиты в целом. Исходя из этого при реструктуризации системы безопасности предприятия защиту надо проектировать как единую систему, с учётом определённых принципов, обес-

печивающих эффективность её создания и эксплуатации.

В качестве этих принципов можно рассматривать:

- а) комплексность;
- б) эшелонирование;
- в) надёжность (равнопрочность рубежей);
- г) разумную достаточность;
- д) непрерывность.

Принцип комплексности заключается в необходимости предусматривать проявление всех видов угроз данного предприятия, включая каналы несанкционированного доступа и все возможные для него средства защиты.

Принцип эшелонирования сводится к созданию нескольких последовательных рубежей защиты. При этом чем сложнее и надёжнее защита каждой зоны безопасности, тем больше времени потребуется на их преодоление и тем больше вероятность получить сигнал об обнаружении угрозы.

Принцип надёжности (равнопрочности) предусматривает одинаковую надёжность всех участков, защищающих зону безопасности, в аспекте вероятной реализации угрозы.

Принцип разумной достаточности заключается в установлении некоторого приемлемого уровня безопасности без попыток создать «абсолютную» защиту.

Принцип непрерывности требует, чтобы в процессе функционирования системы защиты не было перерывов в её работе, вызванных ремонтом, сменой паролей, которыми может воспользоваться субъект угрозы.

При реструктуризации функции экономической безопасности предприятия необходимо учесть, что организация высокоэффективной системы защиты требует весьма значительных капитальных вложений и эксплуатационных затрат, поэтому важно выбрать такой уровень её эффективности и безопасности, при котором вероятность и размер возможного ущерба будут сочетаться с предельно допустимыми затратами на разработку и функционирование системы безопасности.

Различают два вида тактики реструктуризации функций экономической безопасности предприятия, определяемой её лидером:

1. Защитная — проведение сберегающих мероприятий, основу которых составляет сокращение всех видов расходов, связанных с производством и сбытом продукции, содержанием ос-

новных фондов и персонала. В ходе реализации защитной тактики решаются следующие задачи: установление жёсткого контроля затрат с целью устранения убытков, определение порогов рентабельности, сокращение доли накладных расходов и фиксированных издержек, норм расхода ресурсов всех видов, снятие с производства убыточной продукции, установление обоснованных цен на продукцию с учётом норм рентабельности и эластичности спроса, выявление и использование внутрипроизводственных ресурсов, проведение перепрофилирования производств.

2. Наступательная — смена руководства, укрепление имиджа предприятия в деловом мире, проведение активного маркетинга, обновление ассортимента, максимальное повышение объёмов производства перспективных видов продукции и обеспечение их заказами, формирование банка данных о рыночной конъюнктуре, налаживание управленческого учёта. С этой же тактикой связана и возможная реструктуризация акционерного капитала предприятия.

Реструктуризация акционерного капитала сводится к изменению соотношения между количеством обыкновенных акций в составе их крупных пакетов, находящихся в собственности отдельных совладельцев предприятия, в результате:

- выпуска и размещения на фондовом рынке новых акций;
- того же отношения акций, находящихся в распоряжении предприятий (ранее им выпускаемых или выпущенных, но не размещённых);
- увеличения уставного капитала, произведённого без размещения на фондовом рынке новых акций;
- того же при уменьшении уставного капитала, осуществлённого без выведения акций предприятия с фондового рынка;
- слияний и поглощений;
- приобретения незначительных количеств акций, принадлежащих третьим лицам или продаж собственных акций;
- диверсификации инвестиционного портфеля предприятия.

Схематично основные направления реструктуризации акционерного капитала можно представить в следующем виде (рис. 3). Речь идёт, во-первых, о приведении уставного капитала в соответствие с величиной собственного капитала и, во-вторых, о реорганизации предприятия различными путями.



Рис. 3. Содержание понятия «реструктуризация акционерного капитала хозяйствующего субъекта»

Стратегия реструктуризации капитала направлена прежде всего на достижение приемлемого соотношения долга и собственности, минимизацию издержек на привлечённый капитал и максимизацию рыночной стоимости бизнеса. Так как предприятия не могут успешно развиваться в долгосрочном периоде без прироста активов или обновления их свойства, то при реструктуризации акционерного капитала необходимо уделить внимание инвестиционной политике предприятия. Это могут быть реальные инвестиции (вложение в производство основных средств, строительство зданий) и портфельные (инвестиции в различные финансовые инструменты — ценные бумаги, депозиты банков для сохранения и приращения капитала). Благодаря этому у хозяйствующего субъекта появляется способность снижать для себя уровень экономической неопределённости, правильно и своевременно оценивать влияние факторов — угроз, что опять же связано с личностью лидера — арбитражного управляющего.

Следует отметить, что ни с правовой, ни с экономической точки зрения проведение внесудебных мероприятий по финансовому оздоровлению предприятий не имеет нормативного и методического подкрепления. Другими словами, судьба предприятия, попавшего в кризисную ситуацию, полностью зависит от таланта того человека, который берёт на себя смелость управлять в этот период предприятием.

Сегодня уже традиционно исполнителем всех проводимых антикризисных мер является так называемый антикризисный управляющий или арбитражный управляющий в случае, если применяются меры по решению арбитражного суда. Законодательство практически всех стран предъ-

являет к антикризисному управляющему очень высокие требования — к уровню его профессионализма и финансового положения. Как правило, это должен быть человек, имеющий высшее экономическое и (или) юридическое образование, опыт руководящей работы, кроме того, этот человек должен иметь достаточное финансовое состояние. Например, в Великобритании, для того чтобы управлять кризисным предприятием, управляющий должен внести залог — гарантию в размере 250 тыс. фунтов стерлингов, обеспечивающих защиту интересов кредиторов в случае некачественного управления. Кроме того, в некоторых странах антикризисный управляющий должен получить специальную лицензию, дающую право на управление проблемными предприятиями.

По российскому законодательству не требуется иметь лицензию для управления проблемным предприятием, но необходимо пройти специальное обучение и сдать квалификационный экзамен по программе, утверждённой Министерством юстиции. Кроме того, антикризисный управляющий должен пройти психологическое тестирование, не иметь судимостей, не состоять на учёте в психоневрологической и наркологической клиниках, а также заключить договор со страховой организацией на сумму страховой ответственности принятия управленческих решений не менее 6 млн р. Как видно из перечисленных требований, российский антикризисный управляющий также должен быть достаточно квалифицированным, опытным специалистом и человеком не бедным, поскольку и внесение определённых сумм при страховании ответственности, и получение соответствующих знаний требует наличия собственных средств

у человека, решившего заниматься данным видом менеджмента. Сегодня антикризисный менеджмент в России — это одна из самых рискованных зон деятельности, потому что на карту ставится не только судьба предприятия, но и репутация специалиста, взявшегося за оздоровление данного предприятия.

Таким образом, формируются величины потребности в денежных средствах, которые по завершении внешнего управления должны быть направлены на удовлетворение требований кредиторов по денежным обязательствам и обязательным платежам должника. Следовательно, главная задача составления такого плана — найти и показать в плане основные источники формирования у должника средств, для указанных расчётов с кредиторами в установленных размерах. Данные средства могут быть сформированы за счёт реализации мер, направленных на восстановление платёжеспособности должника, поэтому описанию включаемых в план мер

и мероприятий по восстановлению платёжеспособности, а также изложению последовательности, оценки затрат и результатов их реализации должно быть уделено особое внимание. Анализ сроков реализации намеченных мер, результатов их реализации в сопоставлении с необходимыми затратами позволит определить общие подходы к прогнозированию денежных потоков должника в период внешнего управления.

Список литературы

1. Бердюгина, Л. А. Совершенствование методов антикризисного управления на промышленном предприятии : автореф. дис. ... канд. экон. наук / Л. А. Бердюгина. Екатеринбург : УрГЭУ, 2006. 19 с.
2. Попов, А. Н. Деловая и организационная основа экономической культуры / А. Н. Попов, Г. Н. Пряхин, Р. Х. Гибадулин, А. Е. Кенжибаев. Челябинск : Челяб. гос. ун-т, 2004. 60 с.