

УДК 316+65.01

УПРАВЛЕНИЕ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА: ТИПОЛОГИЯ СУБЪЕКТОВ И СТРАТЕГИЙ

© 2008 г. А.Л. Носков, В.И. Бондаренко

Шахтинский институт (филиал) Южно-Российского государственного технического университета (Новочеркасского политехнического института)

Рассмотрены особенности управления хозяйствующими субъектами в условиях кризиса. Предложена типология субъектов и их стратегий, ориентированных на преодоление кризисных ситуаций.

The basic features of the economy subjects' crisis management are examined in this work. Economic subjects' and their strategies' arrangement (for the critical situation negotiation) is also worked out.

Ключевые слова: кризис, управление, типы субъектов, антикризисные стратегии.

Глобальный экономический кризис 2008 года и его последствия в России актуализировали задачу формирования антикризисных стратегий, пригодных для реализации на различных уровнях народного хозяйства.

Логика поведения хозяйствующих субъектов определяется совместным влиянием макроэкономических факторов и положением самого экономического субъекта. Управленческая стратегия с этой точки зрения представляет собой адаптивную реакцию, посредством которой предприятие приспосабливается к создавшейся социально-экономической обстановке и ее изменениям. Адекватная управленческая реакция, таким образом, может быть представлена как функция совокупного действия внешних и внутренних факторов (таблица 1).

Какие из указанных в таблице ситуаций следует считать кризисными и требующими особого антикризисного управления? В литературе нет единства по этому вопросу, понятие антикризисного управления трактуется довольно широко. В различных источниках под антикризисным управлением понимается: 1) управление предприятием в

условиях общего кризиса экономики; 2) управление последствий неквалифицированного менеджмента, повлекшего кризис; 3) управление на пороге банкротства; 4) управление в период банкротства и т.д. [5].

Таким образом, элементы кризиса и необходимость реакции на них просматривается в большинстве типов ситуаций, представленных в таблице, кроме ситуации 1А. Тем не менее, понятие кризиса в более точном смысле этого слова подразумевает:

- наличие непосредственной угрозы самому существованию предприятия;
- необходимость принятия решения в жесткие сроки;
- наличие значительных финансовых трудностей, возможность финансовой несостоятельности предприятия;
- недостаточность традиционных управленческих решений для преодоления кризисной ситуации;

Наиболее ярко перечисленные признаки проявляются в ситуациях типа 2Б, 3Б и 4Б, т.е. преимущественно на убыточных предприятиях. Рентабельные предприятия обычно не имеют угрожающих проблем внутрен-

Таблица 1

Классификация экономических ситуаций и порождаемых ими управленческих стратегий предприятия.

Ситуации	Стратегии	
	А (рентабельное предприятие)	Б (убыточное предприятие)
Экономический подъем (1)	Расширение производства, увеличение выпуска продукции в существующей номенклатуре, перспективная реструктуризация.	Изучение причин убыточности и их преодоление при наличии определенного резерва времени.
Экономический спад (2)	Сокращение и реструктуризация производства, изменение цен и/или номенклатуры товаров.	Срочное перепрофилирование производства, сокращение персонала, снижение цен на продукцию.
Переходный период (3)	Изучение возможностей расширения производства, оперативная реакция на неблагоприятные изменения внешней среды.	Комплексный анализ предприятия, разработка и реализация антикризисной стратегии в сжатые сроки.
Форс-мажор (4)	Принятие экстренных мер по увеличению контролируемой доли рынка, «агрессивная» стратегия.	Принятие экстренных мер по предотвращению банкротства предприятия, стратегия выживания.

него происхождения, а их реакция должна заключаться в использовании трудностей остальных участников рынка для укрепления своего положения и расширения рыночной доли.

Не следует забывать, что кризис – это «не только разорение для одних, но и новый шанс для других». Так, после августовского кризиса 1998 г. АО «Пемос», воспользовавшись поворотом спроса в сторону более дешевых отечественных стиральных порошков, резко увеличило свою долю рынка на 30-40%, благодаря росту масштабов производства снизило цены на 5%. В результате дополнительного роста продаж выручка увеличилась на 45% [5].

С чисто экономической точки зрения антикризисное управление «должно быть направлено на поддержание определенного соотношения между платежеспособностью, рентабельностью и ликвидностью», а его суть заключается в «своевременном изменении параметров предприятия, в основном применительно к условиям внешней экономической и социальной среды, а эффективность антикризисного управления следует оценивать по степени адаптации к этим условиям [2].

Это определение представляется не совсем полным, поскольку зачастую орга-

низационный кризис вызывается именно действием внутренних факторов, к которым относятся неквалифицированный менеджмент, слабая трудовая мотивация персонала, плохая организация производства.

Представляется целесообразным различать *антикризисное управление в широком смысле* как управленческую стратегию предприятия в условиях макроэкономического или внутриорганизационного кризиса и *антикризисное управление в узком смысле* как экстренную адаптацию предприятия к неблагоприятным условиям внешней и/или внутренней среды, угрожающим существованию предприятия.

Общий подход к выявлению и совершенствованию механизмов организационной адаптации был предложен группой исследователей Ленинградского финансово-экономического института под руководством профессора И. Сыроежина. Ими предлагалось выделять три механизма настройки управления: структурный, информационный и административный, а их действие описывалось следующим образом: «Любую проблемную ситуацию первым встречает информационный механизм. Он обеспечивает ее выявление, адресацию и разрешение. Если выявленная проблема появилась в организации впервые и структурное разделе-

ние прав и обязанностей не обеспечивает ее четкого адреса, начинает действовать административный механизм. Он «навешивает» новую проблему на одно из подразделений, в котором, возможно, появятся дополнительные резервы, пригодные к ее разрешению... Это продолжается до тех пор, пока не обнаруживается структурный элемент, в котором есть резервы для решения данной проблемы, или до тех пор, пока организационное напряжение не достигает предела, за которым вступает в действие структурный механизм в организации начинают перемещаться ресурсы и перекраивать границы распорядительства...» [4].

В этом определении не различаются внешние и внутренние кризисные факторы, по отношению к которым должна происходить адаптация (настройка механизмов управления). На наш взгляд, в условиях острого кризиса наибольшее значение приобретает структурный механизм настройки.

Кратко можно определить антикризисное управление как экстренную адаптацию социально-экономической системы к кризисным условиям. Акцент на понятии адаптации подразумевает необходимость организационно-управленческих изменений, то есть связь антикризисного управления с управленческими инновациями.

Как показывает опыт, «нарушение платежеспособности в современных условиях чаще всего является следствием неадекватности инновационной стратегии предприятия изменениям внешней среды» [1].

Реализация инновационной антикризисной стратегии неизбежно сталкивается с противодействием определенного числа сотрудников предприятия, чьи интересы затрагивает инновация. Преодоления сопротивления требует осуществления двух групп мероприятий: «политических», то есть создания опорных точек внедрения новой стратегии, ограничения влияния противодействующих групп, и системных мер, то есть создания новой организационной структуры, способствующей внедрению нововведений. При значительных масштабах предприятия и сильном сопротивлении

инновациям приходится использовать так называемую двойную структуру, в которой внедрение новой стратегии отделяется от оперативной деятельности, продолжающейся некоторое время по старой схеме [1].

Разработка и реализация антикризисных стратегий требует всестороннего анализа внутреннего положения предприятия и влияния существенных внешних факторов. Комплексный подход предполагает проведение следующих мероприятий:

1) анализ внутренней среды:

а) существующих целей и стратегий, в том числе анализ миссии предприятия и стратегии развития;

б) организационно-функциональной структуры и персонала, в том числе: организационной структуры; функциональной структуры; оценка качеств и способностей персонала; изучение действующей нормативной базы;

в) текущего состояния, включая изучение основных фондов, оборотных средств и финансового положения предприятия;

2) анализ внешней среды:

а) микросреды, включающей поставщиков, потребителей, конкурентов и регулирующих факторов;

б) макросреды, включая изучение состояния экономики, политических факторов, научно-технических достижений, социально-культурных факторов и международных событий [3].

По результатам анализа составляется общее аналитическое заключение о состоянии предприятия, возможных тенденциях его развития и перспективных стратегиях антикризисного управления. Однако, для целей антикризисного управления требуется специально адаптированная методика комплексного анализа, включающая следующие разделы и вычисление указанных в скобках показателей:

1) анализ основных фондов:

а) структурная динамика (анализ структуры) недвижимости);

б) оборачиваемость (оценка износа по видам основных средств);

в) эффективность использования средств (фондоотдача и фондоемкость);

г) эффективность затрат (затраты на содержание и эксплуатацию оборудования);

2) анализ оборотных средств:

а) структурная динамика (коэффициент соотношения материально-производственных запасов и собственных оборотных средств, средства на счетах и краткосрочные финансовые вложения);

б) оборачиваемость (коэффициенты оборачиваемости по видам продукции и запасов, дебиторской и кредитной задолженности);

3) анализ финансового состояния:

а) предварительный (изменение валюты баланса, «больные» статьи, агрегированный баланс, горизонтальный и вертикальный анализ затрат);

б) финансовая устойчивость (излишек/недостаток собственных оборотных средств, сальдо собственных и долгосрочных источников запасов);

в) коэффициенты ликвидности (абсолютной, критической, текущей);

г) прочие коэффициенты (соотношения заемных и собственных средств, финансовой устойчивости, рентабельности основной деятельности и вложений) [3].

Перечисленные технико-экономические показатели для действительно комплексного анализа представляется необходимым дополнить показателями социально-психологического состояния трудового коллектива предприятия и его организационной структуры. Конечно, эти показатели труднее поддаются количественному выражению и измерению, однако их игнорирование не позволяет получить полную картину жизнедеятельности предприятия и значит, оценить перспективность той или иной антикризисной стратегии.

К традиционным характеристикам организационной структуры относятся:

- число уровней управления,
- количество подразделений на каждом уровне управления и численность работников в них;

- среднее число подчиненных в расчете на руководителя верхнего уровня (норма управляемости);

- тип организационной структуры (линейный, линейно-функциональный, матричный, проектный, сетевой и т.п.);

- характеристика должностных обязанностей и полномочий;

- профессионально-квалификационные характеристики работников и т.д.

Комплексный анализ должен охватывать также изучение неформальных отношений на предприятии, а именно:

- наличие неформальных лидеров коллектива, оценку их влияния,

- структуру групп интересов и их взаимодействие,

- примерные оценки статуса работников.

Выявление указанных характеристик в условиях предприятия должно осуществляться комплексной группой консультантов – специалистов по антикризисному управлению с использованием социологических методов сбора и обработки информации.

Предложенная формула определяет следующие варианты антикризисных стратегий: увеличение денежных средств, уменьшение текущей хозяйственной потребности и уменьшение текущей финансовой потребности. Рассмотрим их более подробно.

Увеличение денежных средств основано на переводе активов предприятия в денежную форму и включает продажу:

- краткосрочных финансовых вложений;

- дебиторской задолженности;

- запасов готовой продукции;

- инвестиций (остановка ведущихся инвестиционных проектов с продажей объектов незавершенного строительства и неустановленного оборудования);

- избыточных производственных запасов;

- нерентабельных производств и объектов непромышленной сферы.

Эти меры особенно сложны и требуют применительно к крупным промышленным предприятиям специального подхода, предусматривающего ранжирование средств

производства в зависимости от их влияния на технологический цикл предприятия. В первую очередь продаются объекты непроизводственной сферы и вспомогательные производства со стандартным оборудованием, функции которых передаются внешним подрядчикам. Во вторую очередь ликвидируются вспомогательные производства с уникальным оборудованием. В третью – ликвидируются нерентабельные объекты основного производства, находящиеся на первых стадиях технологического цикла. Наконец, в последнюю очередь приходится избавляться от нерентабельных производств, относящихся к конечной стадии технологического цикла.

Следует иметь в виду, что все мероприятия первой группы крайне болезненны для предприятия, и связаны с недополученной прибылью или даже прямыми убытками. Однако они направлены на выживание, которое должно быть обеспечено любой ценой, в том числе ценой болезненных, но не смертельных потерь. Кроме того, в кризисных ситуациях особое значение приобретает фактор времени: если деньги срочно нужны уже сейчас, то их приходится получать продажей активов, которые в будущем могли бы стоить гораздо дороже. Например, при продаже запасов готовой продукции убытки представляют собой пожертвование частью полученных ранее денежных средств.

Уменьшение текущей потребности в ресурсах предполагает радикальное снижение неэффективных расходов и включает следующие мероприятия:

- остановку нерентабельных производств (даже если убыточное производство невозможно продать, его необходимо остановить, чтобы исключить дальнейшие убытки (сюда же относится и случай, когда продукция находит, сбыт, но по цене ниже себестоимости);

- выведение из состава предприятия затратных объектов путем учреждения дочерних обществ (это предоставляет дополнительные преимущества и в случае подачи арбитражных исков).

Уменьшение текущей финансовой пот-

ребности на практике осуществимо только при наличии доброй воли кредиторов, идущих на реструктуризацию долговых обязательств предприятия в той или иной форме. При этом сам факт кризисной ситуации в ряде случаев облегчает реструктуризацию и оправдывает ее «унизительные» для предприятия формы, неприемлемые в нормальных обстоятельствах.

Мероприятия этой группы включают:

- а) выкуп долговых обязательств с дисконтом при выполнении следующих условий:

- выкупаются только те долги, которые непосредственно входят в определение текущей финансовой потребности;

- нельзя тратить средства на выкуп долгов в ущерб текущей хозяйственной потребности;

- выкуп долгов рассматривается как своеобразная инвестиция, т.е. допустимая цена выкупа определяется собственным дисконтом предприятия;

- б) конвертация долгов в уставный капитал путем расширения уставного фонда или уступки пакета акций;

- в) форвардные контракты на поставку продукции предприятия по фиксированной цене.

Отметим, что предложенные антикризисные стратегии носят общий характер и могут применяться не только на уровне отдельного предприятия, но и, при очевидных ограничениях, на уровне страны в целом.

Литература

1. *Алексеев Н.* Управление предприятием в кризисной ситуации (опыт работы) // Проблемы теории и практики управления. 1997. №6.

2. *Гаврилов А.* Об управлении предприятиями в трансформационном периоде // Общество и экономика. 2000. №7.

3. *Иванов В., Братанов М., Пелевина Н.* Методика комплексного анализа предприятия для целей антикризисного управления // Рынок ценных бумаг. 1999. №23.

4. Методы структурной настройки сис-

тем управления производством / Сыроежин И.М., Забежинская Е.Б., Захарченко Н.Н. и др. М., 1976.

5. Торкановский Е. Финансово-промышленные группы: перспективы и проблемы // Хозяйство и право. - М., 1996, № 4.

Поступила в редакцию

15 октября 2008 г.



Носков Александр Леонидович – доктор социологических наук, первый заместитель генерального директора ЗАО «Трансмашхолдинг».

Автор ряда работ по проблемам социологии труда и социального развития.



Бондаренко Василий Игоревич – кандидат социологических наук, докторант кафедры «Гуманитарные и социальные науки» Шахтинского института (филиала) ЮРГТУ (НПИ).

Автор монографии и ряда других публикаций по проблемам международного терроризма и социальной глобализации.

346500, г. Шахты, пл. Ленина, 1
Тел.: (86362) 25-9-75, e-mail:gsn@itsinpi.ru

III Всероссийский симпозиум по экономической теории (Екатеринбург, 24-27 июня 2008 года)

В третий раз ведущие российские учёные - экономисты собрались в Екатеринбурге на Всероссийский симпозиум по экономической теории. Симпозиум был организован Секцией экономики Отделения общественных наук РАН, Институтом экономики УрО РАН, ЦЭМИ, Институтом экономики РАН и рядом других организаций.

На симпозиуме обсуждались неоклассические, институциональные, альтернативные подходы к фундаментально-теоретическому описанию объектов исследований экономической науки.

На Пленарном заседании были заслушаны доклады и проведены дискуссии по проблемам формирования институтов государства и денег (акад. Некипелов А.Д.), выбора стратегий при принятии решений (акад. Макаров В.Л.), развития инструментария эволюционной экономической теории (акад. Маевский В.И.), микро-математического оформления теории реформ (акад. Полтерович В.М.), взаимодействия власти-бизнеса-науки в рыночном управлении современной экономикой (акад. Татаркин А.И.), развития системно-интегрированной теории предприятия (чл.-корр. РАН Клейнер Г.Б.), внедрение систем контроля качества в практику хозяйствования (чл.-корр. РАН В.В. Окрепилов) и другие сообщения по актуальным проблемам экономической теории. Помимо пленарного заседания было проведено пять секционных заседаний по следующим научным направлениям: политическая экономия; микроэкономика (экономика фирмы), микроэкономика (экономика локальных рынков), мезоэкономика (региональная экономика), макроэкономика (национальная экономика).

Южный Федеральный округ на Симпозиуме представляли проф. Т.В.Игнатова (Северо-Кавказская академия государственной службы, г.Ростов н/Д), проф. Е.Б.Колбачев, доц. И.Г.Переяслова, аспирант Е.В.Трушкин (ЮРГТУ(НПИ)).

С материалами Симпозиума можно ознакомиться на кафедре «Экономика и управление предприятием» ЮРГТУ (НПИ), тел. (86352)55666.