

Б.Г.Нурпеисов

Карагандинский государственный университет им. Е.А.Букетова

Роль и значение антикризисного менеджмента как разновидности управления деятельностью предприятия

Раскрыта сущность антикризисного менеджмента как нового понятия для экономики Казахстана. Отмечено, что у отечественных предприятий возникла потребность в практическом применении антикризисного управления. Доказано, что важным направлением антикризисного менеджмента является реструктуризация предприятий и компаний. Рассмотрены этапы и принципиальная схема реструктуризации предприятий. Уделено внимание тактическим вариантам антикризисного менеджмента. Сделан вывод о том, что крайним выражением кризисной ситуации является банкротство компании. Выделена иерархия целей системы банкротства предприятий.

Ключевые слова: антикризисный менеджмент, конкуренция, элементы, реструктуризация, этапы, тактические варианты, банкротство, мероприятия.

Антикризисное управление предприятием (антикризисный менеджмент) — новое понятие для экономики Казахстана. В отличие от антикризисного регулирования это микроэкономическая категория, отражающая производственные отношения на уровне предприятия. Появление антикризисного управления продиктовано необходимостью финансового оздоровления многочисленных предприятий, функционирующих в состоянии хронической неплатежеспособности. Исходя из потребности сформировался упрощенный смысл этого понятия, т.е. под ним понимают либо управление деятельностью предприятия, впавшего в состояние кризиса, либо управление, нацеленное на вывод предприятия из этого состояния. Но в обоих случаях нужда в нем возникает после свершившегося факта банкротства.

По мнению автора учебного пособия [1; 125], антикризисное управление (антикризисный менеджмент) — это применение к предприятию экономически и социально оправданных профилактических и оздоровительных процедур, направленных на повышение его конкурентоспособности.

В Законе Республики Казахстан (РК) «О конкуренции» отмечается: «Конкуренция — состязательность субъектов рынка, при которой их самостоятельные действия эффективно ограничивают возможность каждого из них односторонне воздействовать на общие условия обращения товаров на соответствующем товарном рынке» [2; 4].

Зарубежная практика показывает, что объединяя все виды управления и влияя на их объекты, антикризисный менеджмент вносит некий революционный динамизм, скачкообразную подвижность во все элементы системы управления предприятием в целом, побуждая ее совершенствоваться. Отсюда в развитых странах мира ему уделяется серьезное внимание. С переходом к рыночным отношениям потребность в его практическом применении возникла и у отечественных предприятий, пребывающих в состоянии хронической неплатежеспособности. Однако между потребностью и ее удовлетворением возникла пропасть. Это связано с наличием смежных неразрешенных проблем. Общими для всех предприятий являются следующие:

- недоверие к формальным методам и методике антикризисного менеджмента, основанное на мнении, что бизнес — это умение «крутиться», ориентироваться в текущей обстановке;
- высокая подвижность внешней среды, вызванная колебаниями конъюнктуры и социально-политическими коллизиями, и, как следствие, — неуверенность в будущем;
- недостаток высококвалифицированных руководителей, незнание и неумение существующих руководителей грамотно управлять деятельностью предприятия, так как их предшествующий опыт основывался на централизованном управлении;
- слабое техническое, несовершенное методическое и недостаточное информационное обеспечение антикризисного менеджмента;
- необходимость дополнительных затрат на проведение специальных исследований, на диагностирование, прогнозирование и планирование, оплату труда специалистов, а также дополнительных затрат времени;

– чрезмерно высокая степень неопределенности отечественного рынка.

Между тем как составная часть управления деятельностью предприятия антикризисный менеджмент в целом представляет собой систему элементов, схожих по содержанию с элементами системы управления предприятия в целом. В состав этих элементов входят следующие подсистемы:

а) целевая — совокупность стратегических и тактических целей функционирования предприятия, достижение которых обеспечивается выпуском конкурентоспособной продукции; ее компоненты: повышение качества продукции, ресурсосбережение, расширение рынка сбыта товара, организационно-техническое развитие производства, социальное развитие коллектива, охрана окружающей среды;

б) функциональная — разработка, организация и осуществление управленческого процесса; ее компоненты: маркетинг, прогнозирование, планирование, принятие управленческого решения, организация его выполнения, учет результатов, контроль хода выполнения, мотивация и регулирование выполнения решений;

в) обеспечивающая — состав, уровень качества и организация обеспечения системы управления всем необходимым для ее нормального функционирования; ее компоненты: методическое, ресурсное, техническое, кадровое, информационное и правовое обеспечение;

г) внешняя среда — факторы макро- и микросреды предприятия, инфраструктура региона, влияющие на содержание и качество управленческого решения;

д) управляющая — совокупность требований к качеству управленческого решения и организация процесса управления персоналом по достижению целей и задач системы; ее компоненты: управление персоналом, социология и психология менеджмента, технология разработки и реализации управленческого решения, анализ и прогнозирование в принятии решений;

е) обратная связь — различная информация, поступающая от исполнителей и потребителей к источнику принятия решения [3; 114].

Главная цель антикризисного управления — выведение корпорации из создавшейся ситуации. Основное направление в процессе этого выведения — максимизация стоимости бизнеса компании. Само увеличение стоимости бизнеса возможно за счет трех групп факторов: производственных, инвестиционных и финансовых.

В рамках производственных факторов следует принять решения о номенклатуре и качестве производимой продукции и рациональности текущих затрат, о рынках сбыта и ценообразовании, системе сбыта и послепродажном сервисе.

В сфере инвестиционных факторов риск-менеджерам следует решать вопросы управления вложениями в основные и оборотные средства, оптимизации уровня и структуры собственного оборотного капитала (в частности, размеров запасов, дебиторской и кредиторской задолженности).

К финансовым факторам в данном случае относятся стоимость собственного капитала, его структура, сумма долгов, дивидендная политика компании, степень делового риска.

Другим направлением антикризисного менеджмента является реструктуризация компаний, предусматривающая принципиальные изменения в характере производства, структуре собственности и капитала. Главная цель реструктуризации компании, находящейся в кризисной ситуации, — это максимально возможное удовлетворение требований кредиторов. Интересы собственников (акционеров) в этом случае отодвигаются на второй план. В менее драматичной для компании ситуации используют стратегию реструктуризации, с удовлетворением интересов как кредиторов, так и минимальных требований собственников [4–6].

Этапы реструктуризации предприятия представлены в таблице. Принципиальная схема реструктуризации предприятий (организаций) приведена на рисунке 1.

Использование реструктуризации компаний как способа выхода из кризисной ситуации можно отнести к так называемой защитной (или пассивной) тактике, так как основные усилия здесь направляются на сокращение всех расходов компании, а значит, и производства в целом. Такая тактика применяется обычно в очень «запущенных» случаях. Ясно, что массовое применение защитной тактики приведет только к еще более масштабному кризису.

Более эффективной является наступательная тактика, основанная не столько на оперативных, сколько на стратегических решениях (рис. 2).

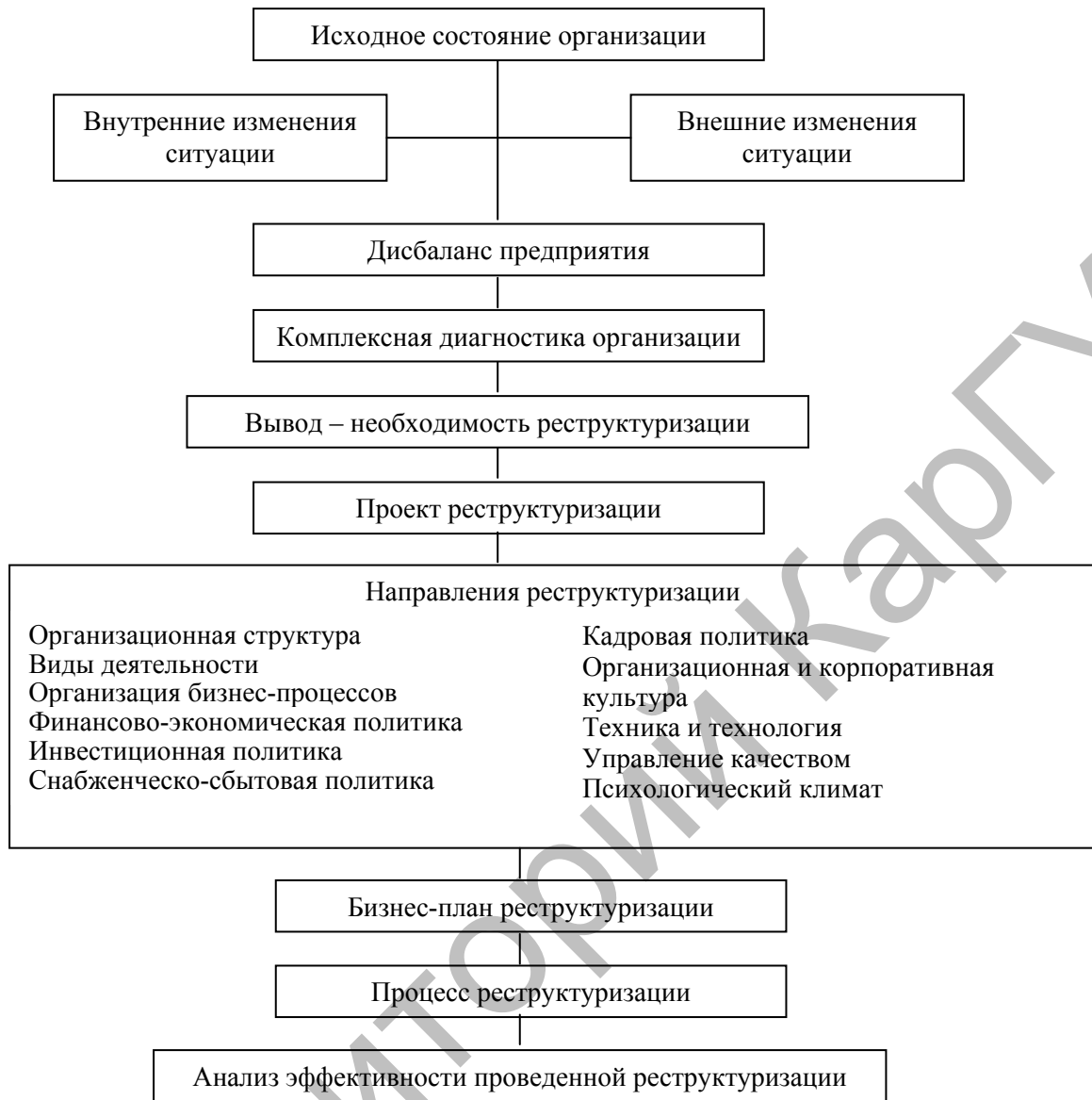


Рисунок 1. Принципиальная схема реструктуризации предприятий

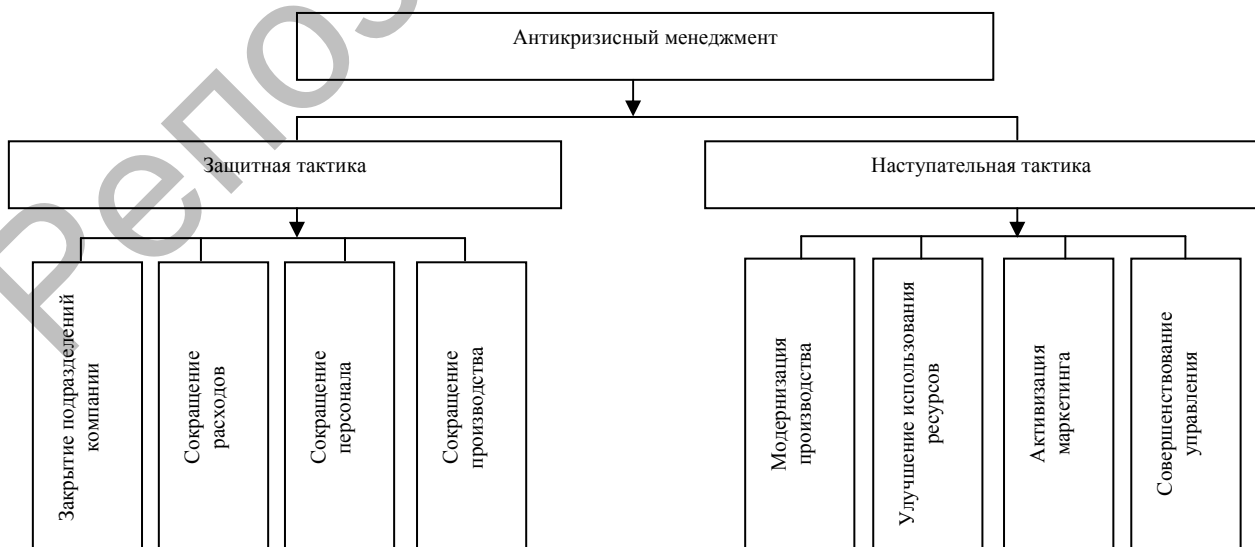


Рисунок 2. Тактические варианты антикризисного менеджмента

Этапы реструктуризации

Этап	Содержание
Полная диагностика	Финансовое состояние Состояние активов Загрузка ресурсов (технологические ресурсы, персонал, производственные мощности) Структура издержек
Разработка концепции реструктуризации	Анализ: миссии; организационной культуры; организационной структуры; бизнес-процессов; положения на рынке; стратегий развития
Разработка программы (проекта) реструктуризации	Бизнес-план Планы действия по направлениям Описание новых и реинжиниринг имеющихся функций и бизнес-процессов Стратегии
Реализация программы реструктуризации	Детализация планов Информирование персонала Обучение персонала Реформирование организационной структуры Внедрение новых функций и бизнес-процессов Финансовая и производственная реструктуризация Контроль сроков

Крайним выражением кризисной ситуации является банкротство компании. Под банкротством (несостоятельностью) предприятия понимается неспособность удовлетворить требования кредиторов по оплате товаров, обеспечить обязательные платежи в бюджет и внебюджетные фонды в связи с превышением обязательств над стоимостью имущества или в связи с неудовлетворительной структурой баланса должника.

Успехи и неудачи деятельности предприятия являются результатом взаимодействия целого ряда факторов: внешних, на которые предприятие не может влиять вообще или может оказывать лишь слабое влияние, и внутренних, зависящих от организации работы самого предприятия [7; 547].

К числу внешних факторов, влияющих на деятельность предприятия, обычно относятся: размер и структура потребностей; уровень доходов и накоплений населения, а следовательно, и его покупательная способность (сюда же могут быть отнесены уровень цен и возможность получения потребительского кредита); политическая стабильность и направленность внутренней политики; развитие науки и техники, которое определяет все составляющие процесса производства товара и его конкурентоспособности; уровень культуры, проявляющийся в привычках и нормах потребления, предпочтении одних товаров и отрицательном отношении к другим.

Одним из наиболее сильных внешних факторов банкротства являются так называемые технологические разрывы. Для каждой производственной (технологической) системы существуют определенные пределы роста объемов деятельности — те же самые процессы, которые сформировали систему, на поздних этапах развития становятся ее ограничителями. Дальнейшее развитие требует скачка в базовых характеристиках системы. В экономической литературе эти моменты называются переломными точками, технологическими разрывами. Переход от электронных ламп к полупроводникам, от грампластинок — к магнитной ленте и т.д. является примером технологических разрывов. В результате хозяйственное (технологическое) развитие приобретает форму последовательных S-образных кривых с разрывами между концом одной и началом другой. Перемены готовятся подспудно, незаметно для большинства, но происходят лавинообразно. В результате предприятие, имеющее престиж лидера, почти сразу оказывается безнадежно отставшим. По оценкам специалистов, при технологических разрывах семь из десяти лидеров становятся отстающими. Для основной массы предприятий значение имеют не только крупные научно-технические сдвиги, но и мелкие оригинальные

изменения, которые подрывают их преимущества в данной сфере деятельности. Идея проката детских пеленок, например, нанесла ущерб экономике предприятий, ориентированных на их продажу, а последующее изобретение одноразовых пеленок отразилось на деятельности фирм, производящих текстильные изделия.

К внешним причинам банкротства следует также отнести усиление международной конкуренции. Зарубежные предприятия в одних случаях выигрывают за счет более дешевого труда, а в других — за счет более совершенных технологий.

Внешним фактором, способным привести к банкротству предприятия, является общий экономический спад. Нередко на стадии циклического подъема осторожность покидает даже банковские структуры, которые начинают увеличивать сверх меры кредиты предприятиям. Предприятия, в которые они вкладывают средства, выглядят устойчивыми и сильными. Но их крах наступает почти мгновенно из-за резкого спада рентабельности, который является результатом столь же резкого изменения цен на товары.

В реальном хозяйственном процессе к банкротству предприятия могут приводить различные факторы, усиливающие или ослабляющие взаимное воздействие. Тем не менее, если удастся условно выделить преобладающий фактор, то банкротство предприятия обычно подразделяется на:

- банкротство, связанное с неэффективным управлением предприятием, непродуманной маркетинговой стратегией и т.д.;
- банкротство, вызванное недостатком инвестиционных ресурсов для осуществления расширенного воспроизводства пользующейся спросом продукции;
- банкротство, обусловленное производством неконкурентоспособной продукции.

Иерархия целей системы банкротства определена следующим образом [8; 514]:

- 1) структурная перестройка экономики, отрасли, предприятия в соответствии с потребностями рынка и общества;
- 2) предотвращение банкротства действующего предприятия (конкретного бизнеса);
- 3) санация и оздоровление предприятия, выживание конкретного бизнеса;
- 4) ликвидация предприятия как субъекта хозяйствования.

Как показывает мировая практика, для реализации этих целей и основных принципов система банкротства должна решать следующие задачи:

- 1) установление единой стабильной и надежной системы для всех субъектов хозяйствования коммерческих взаимоотношений, прав, обязанностей в ситуации несостоятельности или банкротства предприятия;
- 2) предоставление возможности честным должникам возобновить свою деятельность;
- 2) введение системы безопасных мер для кредиторов при банкротстве должника и экономическом спаде;
- 3) создание механизма регулирования финансовой деятельности честно выполняющих свои обязательства должников в целях возможности оздоровления их фирм без сворачивания бизнеса;
- 4) создание коммерческой и правовой систем для поощрения работы честных и надежных партнеров и формирование приемлемой процедуры разрешения финансовых споров;
- 5) ограждение правовой и административной структур от возможностей ускорения процесса развала предприятия и насаждения споров и тяжб;
- 6) сохранение в тех случаях, где это возможно и экономически целесообразно, перспективных предприятий, имеющих финансовые трудности;
- 7) создание таких механизмов, которые будут представлять и надежно защищать интересы всех участников системы банкротства в случае ликвидации предприятия, а также позволят справедливо распределять активы (конкурсную массу) должника.

Конкретные мероприятия при решении задач системы должны носить оберегающий, не направленный на развал экономики и ликвидацию предприятия характер, если оно имеет какие-то шансы на выживание и приспособление к потребностям рынка.

Список литературы

- 1 Родionoва Н.В. Антикризисный менеджмент: Учеб. пособие. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. — 223 с.
- 2 Закон Республики Казахстан «О конкуренции». — Алматы: ЮРИСТ, 2009. — 40 с.

- 3 *Фатхутдинов Р.А.* Разработка управленческого решения: Учеб. пособие. — М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997. — 208 с.
- 4 *Тутунджян А.К.* Реструктуризация предприятий в условиях перехода к рыночной экономике: проблемы теории и практики. — М.: Экономика, 2000. — 262 с.
- 5 *Бляхман Л.С.* Основы функционального и антикризисного менеджмента: Учеб. пособие. — СПб.: Изд-во В.А.Михайлова, 2000. — 380 с.
- 6 *Мазур И.И., Шапиро В.Д.* Реструктуризация предприятий и компаний: Учеб. пособие. — М.: Экономика, 2001. — 456 с.
- 7 *Экономика предприятия: Учебник / Под ред. Н.А.Сафронова.* — М.: Юристъ, 1998. — 584 с.
- 8 *Гончаров В.И.* Менеджмент: Учеб. пособие. — Минск: Мисанта, 2003. — 624 с.

Б.Г.Нурпейсов

Кәсіпорын қызметін басқару түрі ретіндегі дағдарысқа қарсы менеджменттің рөлі мен маңызы

Қазақстан экономикасы үшін жаңа ұғым ретіндегі дағдарысқа қарсы менеджменттің мәні ашылған. Отандық кәсіпорындарда дағдарысқа қарсы басқаруды тәжірибе жүзінде қолдану қажеттігі туындағаны айтылған. Дағдарысқа қарсы менеджменттің маңызды бағыты кәсіпорындар мен компанияларды қайта құрылымдау болып табылатындығы дәлелденген. Кәсіпорындарды қайта құрылымдау кезеңдері және принципті сызбасы қарастырылған. Дағдарысқа қарсы менеджменттің тактикалық нұсқаларына көңіл бөлінген. Дағдарысты жағдайдың шектен шыққан көрінісі компанияның банкротқа ұшырауы болып табылатындығы туралы қорытынды жасалған. Кәсіпорындардың банкротқа ұшырау жүйесіндегі мақсаттар иерархиясы бөлініп көрсетілген.

B.G.Nurpeisov

Role and value of anti-recessionary management as versions managements of enterprise activity

The essence of anti-recessionary management as new concept for economy of Kazakhstan reveals. It is noted that the domestic enterprises had a need for practical application of crisis management. It is proved that the important direction of anti-recessionary management is restructuring of the enterprises and the companies. Stages and the schematic diagram of restructuring of the enterprises are considered. The attention to tactical options of anti-recessionary management is paid. The conclusion that extreme expression of a crisis situation is bankruptcy of the company is drawn. The hierarchy of the purposes of system of bankruptcy of the enterprises is allocated.