

УДК 338.24

А.И. ПОДГОРНАЯ,

кандидат экономических наук, доцент

Казанский (Приволжский) федеральный университет

ИНСТРУМЕНТЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ

В статье исследуются проблемы применения современных инструментов антикризисного управления предприятием. Обоснован подход к задачам современного антикризисного управления, как к ключевому фактору формирования саморазвивающихся предприятий. Рассматривается трансформация системы антикризисного управления с точки зрения системного подхода к устойчивости предприятия.

Ключевые слова: предприятие; системный подход; устойчивость; антикризисное управление.

Проблема исследования связана с актуальной на сегодняшний день темой – управление эффективностью деятельности предприятия в условиях неопределенности. По неформальным критериям более 2/3 российских предприятий находятся в кризисном состоянии и являются потенциальными банкротами. Лишь небольшой процент предприятий (менее 10%) являются инвестиционно активными [1]. Половина действующих предприятий нуждаются в модернизации оборудования, 1/3 руководителей предприятий не понимают политики государства [2]. Предприятия для России – основное звено организации экономики. На уровне предприятия взаимодействуют и реализуются и материально-технологические, и социально-политические, и культурно-нравственные составляющие. Одновременно растет понимание, что, несмотря на все трудности развития реального сектора экономики, очень многое зависит от внутренней среды самого предприятия, собственников и менеджеров, стратегии развития, управления, способных противостоять влиянию негативных факторов внешней и внутренней среды.

Цель данной статьи – исследовать основные инструменты антикризисного управления с точки зрения системного подхода к предприятию в условиях неопределенности.

Задачи исследования:

- анализ современных инструментов антикризисного управления;
- исследование системного подхода к саморегулируемым системам;
- синтез системного подхода и основных подходов к формированию саморазвивающегося предприятия для экономики России.

Новизна исследования в том, что в ней синтезирован и обоснован подход к задачам современного антикризисного управления как к ключевому фактору формирования саморазвивающихся предприятий.

Основное отличие инструментов современного антикризисного управления от других способов преодоления кризиса заключается в том, что управление преодолевающими убыточность предприятиями реализуется посредством разработки и осуществления системного подхода к функционированию предприятия. Более того, на сегодняшний день подход к управлению вообще носит тенденцию антикризисного. Существует множество теорий, определяющих тем или иным образом финансовую устойчивость предприятия. Предсказательная способность как требование к любой из теорий имеет тенденцию к снижению. Это объясняется тем, что предприятие представляет собой единственную социально-экономическую систему, интегрирующую материальные, финансовые, трудовые и когнитивные ресурсы. Деятельность и структура предприятия тесно связаны с функциями и структурой государства в целом. Все основные изменения, происходящие в обществе или экономике, имеют проекцию на предприятиях и наоборот. Предприятия служат инкубатором, аккумулятором, а иногда и генератором институциональных изменений. Предприятие может способствовать развитию потенциала работников или разрушать и угнетать его. Поэтому модернизация предприятий важна не только с точки зрения функционального экономического роста, но и с точки зрения институционального развития экономики и общества [3].

Понятие «антикризисное управление» закрепилось в начале 1990-х гг. в результате резкого обострения проблем неплатежей, несостоятельности предприятий в условиях формирования рыночной системы. С одной стороны, антикризисное управление означает достаточно новое направление управленческой науки, связанное с изучением приемов и методов, позволяющих предотвратить банкротство, с другой – оно трактуется как микроэкономический процесс, представляющий собой совокупность форм и методов реализации антикризисных процедур применительно к конкретному предприятию. На сегодняшний день различают «антикризисное регулирование», относящееся к государственным мерам в масштабах всей экономики; «кризисное управление» как вывод предприятия из состояния кризиса, с использованием или без процедур банкротства и «антикризисное управление» – более широкое понятие – от выработки мер преодоления убыточности до внедрения в процесс управления индикаторов (финансовых и нефинансовых) для предотвращения кризиса отдельного предприятия в хаотической среде. Существующее программно-целевое антикризисное управление представляет собой четко выраженное единство задач и способов достижения заданных показателей, увязку желаемых результатов с предполагаемыми ресурсами. В любом случае цель антикризисной программы – устойчивость работы предприятия, что проявляется и в поддержании уровня основных финансовых показателей для предотвращения повторного кризиса.

Современный подход к антикризисному управлению, имеющий, на наш взгляд, наиболее высокую предсказательную способность, предполагает принцип системности, применение новых инструментов, выстраивание предприятия в балансе с требованиями внешней и внутренней среды, создание саморазвивающейся системы. Поскольку руководители предприятий по возможности предпочитают не использовать антикризисные процедуры, предусмотренные законодательством о банкротстве, рассмотрим подход к антикризисному управлению с позиции модернизации предприятия, что может служить как мерой преодоления, так и предотвращения кризиса. В данном случае речь не идет об устаревших, гиперболизированных и продемонстрировавших

свою неадекватность теоретических подходах к модернизации, основанных на устаревших и не отражающих специфику России посылах. Речь идет о системной модернизации предприятия с точки зрения антикризисного управления. Например, предприятие производит ликвидную продукцию в объемах, недостаточных для поддержания самоокупаемости. Сохранение и модернизации производства возможно либо путем введения внешнего управления, либо на стадии досудебной санации. Эффективная мера, с точки зрения антикризисного управления, – создание с согласия кредиторов дочернего хозяйствующего субъекта, к которому переходит часть имущества без перехода обязательств. Производственная деятельность ведется через новое юридическое лицо, старое предприятие проходит процедуру конкурсного производства, формируется конкурсная масса за счет реализации которой удовлетворяются требования кредиторов, либо задолженность перед кредиторами погашается путем передачи им имущества или доли в уставном капитале дочернего предприятия. Наиболее устойчивым будет предприятие, в уставный капитал которого войдут еще и взносы кредиторов, которые кредиторов обычно формируют путем конвертации части задолженности в вексель и оплаты векселем доли уставного капитала. Данная схема логична, и при благоприятных условиях платежеспособность предприятия можно восстановить. Сложность в определении подхода к модернизации вновь созданного предприятия состоит в том, чтобы предотвратить возможность повторения предыдущего сценария. В условиях неопределенности это возможно только путем построения саморазвивающегося предприятия.

Выбор инструмента модернизации как средства решения задач развития предприятия вовсе не является безальтернативным. Модернизация с точки зрения антикризисного управления – это не просто обновление, улучшение, развитие, а приведение предприятия как хозяйствующего субъекта к требованиям современной внешней среды, т.е. трансформация его в целях придания черт, присущих более продвинутым предприятиям-конкурентам. В этом смысле модернизация находится в русле идеологии бенчмаркинга – сравнения с другими объектам, в том числе с предприятиями-лидерами в данной сфере и за-

имствованием их наиболее прогрессивных черт, внедрения наиболее современных в том или ином аспекте достижений. Такое понимание модернизации предполагает, что на рынке существует некоторое множество по тем или иным критериям аналогичных предприятий и наличие признаков прогрессивности, позволяющих упорядочивать предприятия-аналоги по степени соответствия тем или иным характеристикам модернизации. Следовательно, если предприятие во всех отношениях уникально, и сравнение его с другими некорректно, говорить о его модернизации бессмысленно. То есть, если нет четких критериев прогрессивности тех или иных черт, говорить о модернизации невозможно. В этом случае более релевантным, хотя и менее определенным, является более общий, чем «модернизация», термин «развитие предприятия».

Рассмотрим варианты, альтернативные модернизации.

В первом случае – это стратегия сохранения существующего устойчивого положения или стратегия следования за лидером. С точки зрения изменчивости внешней среды и условий неопределенности данный подход выглядит как консервация или сдача управляющей, субъектной позиции.

Во втором случае – руководство отказывается от бенчмаркинга и сравнения с конкурентами в пользу концентрации на сравнении с историей и желаемым будущим данного предприятия, поскольку экономика, по своей сути, циклична в развитии, прошлое предприятия влияет на будущее в результате преемственности и последовательного движения. Данный вариант предполагает эволюционное развитие, стремление к созданию предприятия как саморазвивающейся системы.

Очевидно, что первый вариант непригоден в условиях неопределенности и в настоящее время не может претендовать на выбор в качестве желательной траектории развития. Сложность применения второго варианта зависит от размеров предприятия, наличия филиалов, дочерних обществ, так как стратегия развития предполагает принцип системности, учет особенностей внешней среды. То, что подходит одному региону, может показать отрицательную тенденцию в другом и т.д.

Отсюда рождаются такие концепции, как теория «неопределенности (хаоса)» и «создание

саморазвивающейся (фрактальной) системы». Теория неопределенности свидетельствует о том, что если руководители предприятий не научатся воспринимать и работать с «тонкими сигналами» внешней среды, не выработают навыка принимать верные решения в условиях неопределенности, не научатся в новом контексте контролировать состояние предприятия как системы, то предприятие обречено на риск потери платежеспособности и банкротства.

Дело в том, что наиболее устойчивой, с точки зрения кризиса, является предприятие, представляющее из себя автономную систему в балансе между внутренней и внешней средой. Популярный в последнее время подход с точки зрения инноваций эффективен, только если он гармонично вписывается в систему предприятия. В противном случае мы сталкиваемся с фикцией, не дающей желаемой отдачи на вложенный капитал.

Если все же рассматривать развитие предприятия в его многообразии, то инструмент модернизации теряет свою однозначность и требует конкретизации каждого предприятия, отрасли, страны. Сведение траектории развития предприятия к однолинейному может быть оправдано только на кратком промежутке времени или в рамках узкого аспекта рассмотрения. Только в этом случае корректно говорить о комплексном сравнении крупных предприятий с помощью универсальной шкалы. Учет таких общеизвестных факторов, как целевая и функциональная неопределенность, многомерность, неравномерность, альтернативность развития, отраслевые и региональные аспекты, проявляющиеся в специфике антикризисных мер применительно к различным предприятиям и разным регионам их расположения и т.п., требует для каждого предприятия постановки и решения особой исследовательской задачи определения закономерностей формирования собственной траектории в стратегии развития. В условиях неопределенности единого пути и единой шкалы развития предприятий не существует. Вопрос о прогрессивности развития предприятия, на наш взгляд, должен решаться в связи с проблемой реализации миссии предприятия.

Рассмотрим основные проблемы, которые необходимо решить с точки зрения антикризисного управления.

Наиболее актуальное направление – *технологическая модернизация предприятий*. Основное условие успеха для предприятия состоит в том, что модернизация должна носить системосохраняющий характер. Ключевыми моментами антикризисного управления являются обновление производственных фондов, реформирование структуры управления, трансформация внутрифирменной культуры. Устойчивое функционирование предприятия возможно, только если подойти к решению задач антикризисного управления с позиций системности и сбалансированности. Это означает, что необходимо охватить все стороны деятельности предприятия, решения должны носить стратегический характер и включать механизмы перехода к формированию саморазвивающегося предприятия и при этом должно обеспечиваться сохранение целостности, внутренней интегрированности предприятия как системы. Сложность системы предполагает множество переменных, управление которыми достаточно сложно отслеживать без современных технологий. В настоящий момент особое значение имеет восстановление и поддержание целостности предприятия. Большинство реальных предприятий в России имеют несистемную, фрагментированную и нестабильную внутреннюю структуру, компоненты которой работают разнонаправлено, вследствие чего происходит утрата внешней устойчивости и внутренней целостности предприятий, снижается восприимчивость к любым формам инноваций.

Еще одна проблема антикризисного управления – *повышение уровня субъектности предприятия*. Предприятие должно стать целостным, автономным, саморазвивающимся, а это возможно путем создания сбалансированной системы управления предприятием. Здесь основная трудность заключается в том, что менеджмент относительно консервативен, первоначально почти не допускает существования новых факторов. А хаос – это отсутствие параметров, определяющих состояние как внутренней, так и внешней среды. И если раньше человеческий фактор рассматривался как потенциальная угроза неопределенности, это устранялось посредством автоматизации. В современных условиях для создания субъектности предприятия человеческий фактор приобретает значение отправной точки: для достижения об-

щих результатов необходимо повышение степени индивидуальной ответственности работников за конечный результат. В антикризисном управлении это решается путем создания центров ответственности и определения критериев их эффективности. Основными качественными показателями работы становятся творчество, нестандартность мышления, отношение к работе, качество выпускаемого продукта, ответственность, надежность, которые сложно объективно измерить, к тому же ими еще необходимо управлять. Поэтому в критерии эффективности работы центров ответственности включены и нефинансовые факторы.

Данный подход помогает решить проблему «разрастания» предприятия, которая приводит к нарушению баланса между потенциалом роста и размерами системы, что в итоге ведет к нестабильности и разрушению предприятия и приводит к выходу на эффект самоорганизации. Возможность самоорганизации предполагает наличие гибкости управленческой структуры предприятия. Речь идет о малоисследованных мягких системах, где идет ослабление формальной организованности за счет усиления неформальной организованности, психологических контрактов. По мере развития и усложнения системы протяженность ее границ увеличивается. Это важный фактор, так как любой обмен системы с внешней средой осуществляется через ее пограничную область. Пограничная область может располагаться в любом месте системы, а ее назначение – быть интерфейсом между системой и внешней средой. Другой важный компонент – проницаемость. В процессе жизнедеятельности система часто испытывает давление со стороны систем-конкурентов, информация проникает в защитный механизм, активизированный в системе. Жесткая система управления (даже классический менеджмент) не достигает целей двух параллельно действующих каналов иерархического управления. Эффект самоорганизации придает системе особое качество – способность быстро реагировать на тонкие сигналы хаотичной внешней среды без потери целостности и устойчивости.

Исследование самоорганизации системы – междисциплинарное направление. Ключевыми терминами теории самоорганизации на сегодняшний день являются целостность, естественность, спонтанность, самоприменимость, амбивалент-

ность. Она тесно связана с теорией мироздания, выходом в многомерную зону, не управляемую обычными количественными и формально-логическими методами. Это приводит, по концепции С. Хайниша, к онтогенезу новых организационных структур и разрушению существующих жестких структур. Жесткие структуры разрушаются по причине внутренних «дефектов» системы, так как (1) основаны на неспособных к адаптации регламентах формализации или (2) границы системы становятся хрупкими из-за внешних условий. А так как жесткая система не имеет свойств самоорганизации, она разрушается. Разрушение – процесс внутренней сложной перестройки системы предприятия под воздействием внешней среды. Нельзя сказать, что система организации более виртуальна, чем другие системы и не претерпит дополнительных изменений. Поэтому в антикризисное управление из менеджмента хаотических систем входят понятия времени и меры – ощущения момента и достаточности воздействия.

Ключевые понятия «время», «место» и «люди» имеют направленность на предотвращение сбоев и структурирование кризисных ситуаций на предприятии.

Таким образом, изменение акцента во внешней бизнес-среде с порядка, логичности на неопределенность и хаос влечет изменение к подходам построения системы организации, трансформации задач антикризисного управления, меняются ценности знаний и опыта на ценности навыков и потенциала работников.

Список литературы

1. Российский экономический барометр (Russian Economic Barometer). – URL: <http://ecsocman.hse.ru/text/21840744/>
2. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики РФ. – URL: <http://www.gks.ru>
3. Клейнер Г.Б. Системная модернизация экономики России // Экономика, наука, образование: проблемы и пути интеграции: материалы международной науч.-практ. конф., посвящ. 80-летию юбилею ВЗФЭИ. – М.: ВЗФЭИ, 2011.

В редакцию материал поступил 13.11.12

Информация об авторе

Подгорная Алла Игоревна, кандидат экономических наук, доцент кафедры стратегического и финансового менеджмента, Казанский (Приволжский) федеральный университет
Адрес: 420008, г. Казань, ул. Рахматуллина, 1, тел.: (843) 292-48-40
E-mail: Oreola77@mail.ru

A.I. PODGORNAYA,

PhD (Economics), Associate Professor

Kazan (Volga) Federal University

TOOLS OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT AT AN ENTERPRISE UNDER UNCERTAINTY

The article investigates the issues of implementation of the modern tools of anti-crisis management of an enterprise. The author grounds the approach to the tasks of modern anti-crisis management as a key factor of forming of self-developing enterprises. The article views the transformation of anti-crisis management system from the point of view of systemic approach to an enterprise stability.

Key words: enterprise; systemic approach; stability; anticrisis management.

References

1. *Rossiiskii ekonomicheskii barometr* (Russian Economic Barometer), available at: <http://ecsocman.hse.ru/text/21840744/>
2. <http://www.gks.ru>
3. Kleiner G.B. *Sistemnaya modernizatsiya ekonomiki Rossii* (Systemic modernization of Russian economy), *Ekonomika, nauka, obrazovanie: problemy i puti integratsii*. Moscow: VZFEI, 2011.

Information about the author

Podgornaya Alla Igorevna, PhD (Economics), Associate Professor of Strategic and Financial Management Chair, Kazan (Volga) Federal University
Address: 1 Rakhmatullina Str., 420008 Kazan', tel.: 292-48-40
E-mail: Oreola77@mail.ru