

ОСОБЕННОСТИ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ

В современной литературе еще не установилось общепризнанного представления о кризисах в развитии предприятий. Вошедшее сравнительно недавно в теорию и практику менеджмента понятие «антикризисное управление» остается весьма неопределенным и многозначным [1]. Одни исследователи под ним понимают управление фирмой в условиях общего кризиса экономики и относят антикризисное управление (АКУ) к процессам макроэкономического развития, другие – управление фирмой находящейся в кризисном положении на грани банкротства, третьи (их большинство) говорят об управлении предприятием в период банкротства и его санации [2,3,4]. Некоторые вообще полагают, что в масштабах фирмы или предприятия существуют только более или менее острые проблемы, вызванные ошибками или непрофессионализмом управления. Эти проблемы якобы не свидетельствуют о кризисе развития, они не вызваны объективными тенденциями, хотя и обусловлены некоторыми внешними причинами [4].

Такие представления в значительной мере односторонни и могут иметь негативные последствия в управлении организацией. Если с этих позиций рассматривать внутрифирменное управление, то при разработке стратегии ее развития нет необходимости предвидеть и учитывать возможность кризиса. Насколько реальной при этом будет стратегия, если в действительности кризисы закономерны? [5]. Естественно, что в этом случае неоднозначность одного и того же понятия усложняет развитие теории менеджмента и ставит практиков в нелегкое положение.

Анализ последних исследований и публикаций по данной проблеме [1,3,5,6,7] показывает, что до настоящего времени, ввиду неразвитости научного предвидения, на кризис реагировали только с его появлением. А иногда, когда чрезвычайная ситуация становилась реальностью и назревала катастрофа. Однако постепенно стал вырисовываться другой подход, возникла иная система взглядов на то, как необходимо действовать в предкризисных ситуациях [5].

Сейчас в действиях ведущих фирм все более явственно вырисовывается стратегия упреждения. Действительно, гораздо разумнее предусмотреть кризис и ввести в поведение системы такие новшества или альтернативы, которые сгладят негативные моменты с тем, чтобы стабильное развитие не претерпело значительных нарушений [5,6,7]. Для предотвращения кризиса в этом случае решающее значение имеет своевременное обнаружение признаков предстоящей кризисной ситуации. В то же время, Торкановский Е. считает, что антикризисное управление определяется наличием кризиса. Эффективность антикризисного управления обусловливается способностью фирмы конструктивно реагировать на изменения, угрожающие ее нормальному функционированию. Эта способность не зависит от того, осуществляется процедура банкротства или возникает лишь ее угроза. И в том и в другом случае необходимо применение антикризисных решений, совокупность которых и представляет собой антикризисное управление [1, с.58]. Данное суждение несколько отличается от приведенного ранее превентивного подхода, что также указывает на необходимость уточнения границ применения АКУ, если оно имеет какие-то специфические особенности, в отличие от обычного функционального менеджмента.

Кроме того, логичным будет предположить, что кризисы бывают различными по глубине и неодинаковыми по степени охвата субъекта хозяйствования или его отдельных видов деятельности. Так же очевидно, что кризис, как динамический процесс, должен иметь свои причины, свой жизненный цикл с определенными этапами жизнедеятельности в зависимости и от развития которых должны применяться адекватные управленческие воздействия. К сожалению, данному аспекту мало уделялось внимания многими исследователями, которые центр тяжести своих работ переносили в основном на процессы управления, связанные с банкротством предприятия или его финансовой несостоятельностью [2,3,4,6]. Поэтому целью статьи является уточнение специфики антикризисного управления, выявление последовательности (этапов) развития кризиса и особенностей адекватного АКУ на каждом из них.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- определить основные причины появления кризисных ситуаций;
- уточнить этапы и стадии развития кризиса и его жизненного цикла;
- выявить характер проявления и степень опасности кризисного явления в зависимости от этапов и стадий его жизненного цикла;

- определить границы применения АКУ и специфику приемов менеджмента в соответствии со стадиями и этапами развития кризисных явлений.

Понятие «кризис» теснейшим образом связано и с понятием «риск», которое в той или иной мере влияет на методологию разработки любого управленческого решения. Если исключить из него ожидание кризиса, то пропадет острота восприятия риска, и станут неожиданными не только кризисные ситуации, но и вполне обычные ошибки [3].

Кризис так же нужен развивающейся системе, как и стабильное состояние. Его необходимо рассматривать как переломный момент в развитии системы, дающий простор новому витку экономических изменений.

Кризис изменяет тенденции жизнедеятельности системы, то есть нарушает ее устойчивость, радикальным образом ее обновляет. Очистительная сила кризиса нужна системе не меньше, чем спокойная безмятежная жизнь. Поэтому рассмотрение вопросов, которые позволяют выжить фирме в существующих экстремальных условиях, но и проблем, а также условий, дающих возможность смотреть в будущее более оптимистично и строить свою работу, направленную на устойчивое развитие предприятия в перспективе представляют собой актуальную задачу современного управления.

Кризис на предприятии – это процесс изменения, разрушения сложившейся структуры связей, отношений. Выходом из кризиса может стать либо заново сформированная структура связей, отношений либо ликвидация предприятия при его развитии. Чаще всего кризису предшествует появление определенных признаков, служащих предупреждением для специалистов, менеджеров организации: угроза целям и ценностям; сокращение времени на реакцию; необходимость неотложности, срочности действий; помехи в эффективном осуществлении производственного процесса, продвижении продукции к потребителю.

В большинстве случаев причиной кризисной ситуации являются крупные недостатки в системе внутреннего управления фирмой. Даже когда причиной кризиса являются внешние факторы, успешно противостоять им может только эффективное управление фирмой. Чем выше докризисный уровень менеджмента, тем с меньшими потерями фирма преодолевает кризисные явления [1]. Следовательно, проблема устойчивости развития предприятия в таком случае выходит на первый план.

С точки зрения предприятия устойчивость можно рассматривать, как способность системы сохранять свое работоспособное состояние по достижению запланированных результатов при наличии разных возмущающих воздействий. Возмущение может вызывать временные отклонения координат состояния системы в пределах заранее определенных допусков, но при прекращении воздействий устойчивая система должна возвращаться в исходное положение. Устойчивость предприятия должна обеспечиваться в любых условиях и ситуациях, возникающих в системе и в окружающей среде.

В экономике обычно рассматривается устойчивость равновесия и устойчивость движения системы. Понятие равновесия системы является фундаментальным. Система находится в равновесии, если ее состояние не изменяется при вмешательстве внешних сил. Равновесие может быть устойчивым, неустойчивым и безразличным в зависимости от того, как ведет себя система, выведенная из состояния равновесия.

Устойчивым равновесие будет тогда, когда система, выведенная из равновесия, возвращается в исходное состояние. Равновесие неустойчиво, когда, после того как возмущающее воздействие устранено, система, продолжает удаляться от равновесия в направлении возмущения (до тех пор, пока не достигнет естественных границ). И, наконец, равновесие безразлично (нейтрально), когда состояние системы, после того как возмущающее воздействие устранено, не изменяется [5]. Данную сентенцию можно легко проиллюстрировать с помощью механической модели (рис. 1).

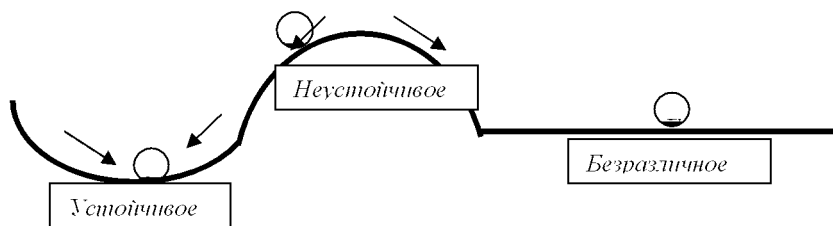


Рис. 1. Равновесие трех типов

Шарик в нижней точке гладкой вогнутой поверхности находится в состоянии устойчивого равновесия, шарик на вершине выпуклой поверхности – представлен сам себе и находится в состоянии неустойчивого равновесия, для выхода из которого достаточно «слабого дуновения ветерка». Шарик, находящийся на горизонтальной поверхности пребывает в состоянии безразличного равновесия, то есть остается там, где он оказался после воздействия на него внешней силы.

Система, в лице которой выступает организация (или ее фактически показатели), под воздействием факторов внешней среды может отклоняться от существующего положения устойчивой работы системы, связанной с достижением цели. Поэтому управляющие воздействия, направляемые на внутренние переменные параметры должны противостоять внешним возмущениям, адаптировать систему и восстанавливать ее устойчивость, то есть возвращать систему в устойчивое прежнее состояние.

Возникающие по разным причинам отклонения начальных условий от их расчетных значений в литературе часто называют начальными возмущениями или помехами входа. Влияние начальных возмущений на характеристики движения системы (траектории точек показателей) может быть двояким. Если при достаточно малых начальных возмущениях какая-нибудь из малых характеристик во все последующее время мало отличается от того значения, которое она должна иметь в невозмущенном движении, то движения системы по отношению к этой характеристике, то она устойчива [8].

Если при столь угодно малых, но не равных нулю начальных возмущениях данная характеристика со временем будет все более и более отличаться от значения, которое она должна иметь в невозмущенном движении системы по отношению к этой характеристике называют неустойчивым.

Замечательным свойством устойчивых систем является их способность восстанавливать исходное (или близкое к нему) состояние (режим) после снятия возмущающих факторов или при внутреннем противодействии управляемых факторов. Иначе говоря, управляемая система может или приспосабливаться к вредным возмущающим воздействиям и идти к поставленной цели, или успешно противодействовать им.

Пригожин И. предложил выделять три класса динамических систем, различающихся по их поведению в области равновесных состояний [9].

Первый класс образуют собственно равновесные системы, которые, в соответствии с принципом Больцмана, стремятся к максимально равновесному состоянию, характеризующему максимумом энтропии (меры беспорядка). По Больцману, необратимое изменение есть изменение в сторону более вероятных состояний и состояние "аттрактор" (состояние равновесия) есть макроскопическое состояние, соответствующее максимуму вероятности.

Если внешнее воздействие меняется, образуется поток отрицательной энтропии от среды к отражательной системе, то рассматривают второй класс динамических систем – так называемые линейные системы. Полное приращение энтропии системы может быть представлено как сумма прироста энтропии, связанного с обменом между системой и внешней средой, и как производство энтропии вследствие необратимых изменений внутри системы.

Линейные системы эволюционируют к стационарному состоянию, которое характеризуется минимумом производства энтропии, совместимым с наложенными на системы связями. В силу стационарности этого состояния прирост энтропии становится равным нулю. Таким образом, отрицательный поток энтропии, возникающий вследствие передачи информации из внешней среды, компенсируется производством энтропии внутри системы.

Существует, однако, и третий класс систем, которые могут быть названы сильно неравновесными. Отклонение системы от состояния равновесия в некоторой критической точке (точке бифуркации) делает ее особо чувствительной к флуктуациям. Достаточно слабый процесс, возникший в какой-то части системы, захватывает ее всю, превращаясь в своеобразный вихрь.

Кризисные явления в деятельности предприятия, как правило, являются результатом обострения различных противоречий, которые возникают в процессе взаимодействия отдельных или всей совокупности элементов социально-экономической системы, как между собой, так и с внешней средой. Это обострение может возникать неожиданно, внезапно, но чаще всего носит перманентный нарастающий характер. Накопление обострений приводит к нарушению равновесия экономической системы и ухудшению общего состояния, то есть возникает ситуация, при которой изменение действующих на систему внешних, внутренних и выходных параметров взаимно не компенсируется, а их сумма не равна нулю. При этом механизмы поддержки адаптивности,

гибкости, устойчивости, обеспечивающие возврат системы в первоначальное состояние равновесия, или к новому равновесному положению, могут оставаться неповрежденными. Однако со временем беспорядок усиливается, противоречия накапливаются, внутренний механизм и силы саморегулирования ослабевают, и система теряет возможность самостоятельного возвращения к состоянию равновесия ввиду возникновения дефицита ресурсов или возможностей предприятия к дальнейшему развитию [6].

Причины кризисов, возникающих на предприятиях, могут быть различными. Их можно подразделить на внешние и внутренние причины, объективные и субъективные. Первые связаны с тенденциями и стратегией макроэкономического развития или даже развития мировой экономики, конкуренцией, политической ситуацией в стране. Вторые – с рискованной стратегией маркетинга, внутренними конфликтами, недостатками в организации производства, несовершенством управления, инновационной и инвестиционной политикой и т.п. Объективные причины кризисов кроме макроэкономических условий могут быть дополнены циклическими потребностями модернизации и реструктуризации предприятий, а также с неблагоприятными воздействиями внешней среды организаций. Субъективным поводом для возникновения кризисных явлений могут быть выход из строя машин и механизмов, перебои в обеспечении, ошибки персонала, волонтаризм в управлении.

Если кризис понимать именно таким образом, то можно констатировать то обстоятельство, что опасность кризиса существует всегда и его необходимо предвидеть и прогнозировать. В понимании кризиса большое значение имеют не только его причины, но и разнообразные последствия: возможно обновление организации или ее разрушение, оздоровление или возникновение нового кризиса, а выход из него не всегда связан с позитивными последствиями. Нельзя исключать переход в состояние нового кризиса, может быть даже еще более глубокого и продолжительного. Кризисы могут возникать как цепная реакция. Существует возможность и консервации кризисных ситуаций на довольно продолжительное время. Это может объясняться определенными политическими причинами. Вообще последствия кризиса теснейшим образом связаны с двумя факторами: его причинами и возможностью управления процессами кризисного развития на всех его этапах.

Если проанализировать развитие проблемной кризисной ситуации в общем случае (рис.2), то можно зафиксировать его отдельные характерные этапы:

- работа по графику (t_r);
- приближение кризиса (t_n);
- скрытая форма кризиса (t_c);
- проявление кризиса (t_n);
- обвальный кризис (t_o);
- адаптация к кризису – анализ, прогноз, план ликвидации кризиса (t_a);
- локализация и стабилизация кризиса ($t_{ст}$);
- ликвидация кризиса (t_n);
- восстановление системы (t_b);
- вхождение в график (t_r);
- последствия кризиса и анализ (t_n^k).

На рис.2 изображен предполагаемый (гипотетический) сценарий развития кризисной ситуации и ее этапов, представляющих, по сути, ее жизненный цикл, хотя его окончание и глубина проявления по отношению к запланированному ходу производства представлена в неявной форме. Отдельные этапы могут иметь вполне осязаемую форму, или быть выражены неопределенно, некоторые из них вообще могут отсутствовать, например, период стабилизации при разрыве предприятия и его гибели. Больше того, в данном случае приведены этапы с благоприятным конечным результатом, то есть пример релаксации. В противном варианте, исход кризиса предприятия может закончиться разрушением фирмы, полным ее крахом или банкротством. Естественно, что между этими крайними исходами возможны и другие варианты, один из которых приведен в виде нового направления развития фирмы, предполагающий соответствующие допустимые отклонения. Этот вариант отражает исход, позволяющий выжить предприятию, ценой определенных потерь. Выход из кризисной ситуации всегда существует. Другое дело, какой ценой его приходится оплачивать. Этой ценой и определяется эффективность АКУ.

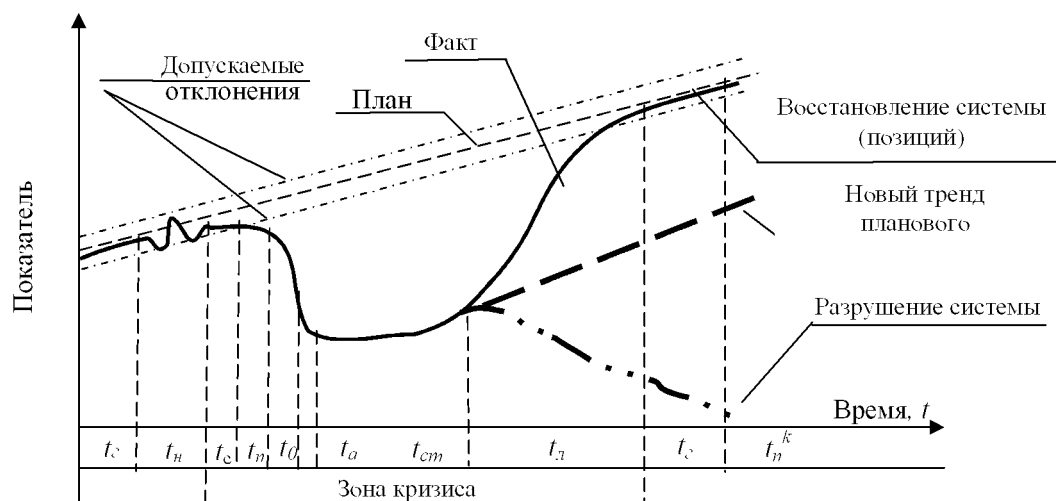


Рис.2. Этапы развития кризисной ситуации

Важно различать этапы развития кризиса как явления и стадии кризиса предприятия. Так приведенная иллюстрация (рис.2) интересна с различных точек зрения:

- событий, происходящих в зоне допускаемых отклонений, то есть на первых трех этапах t_r , t_n , t_c , которые соответствуют стадии функционального менеджмента [5];
- управления в зоне кризиса, которая может включать в себя не все приведенные временные компоненты, а только часть из них, что хорошо видно из рисунка;
- зоны разрушения, когда необходимы меры санационного характера и так называемого внешнего управления.

Это связано с тем, что в зоне допускаемых отклонений – внешне благополучной, но уже в предкризисной зоне, формируются угрозы стабильности работы фирмы и назревают кризисные явления, предотвращение и ликвидация которых – первейшая задача производственного, или как его называют за рубежом – операционного менеджера. В ней еще обычными приемами функционального менеджмента можно эффективно управлять с меньшей долей риска и меньшими затратами. Здесь важнейшим фактором является уточнение величины допускаемых отклонений на каждом характерном этапе, устанавливаемых еще на стадии планирования, которые подробно рассмотрены в работе [5].

Важную составную часть кризиса представляет банкротство, требующее санации, значительных инвестиций и зона разрушения, нуждающаяся во внешнем управлении. Особого внимания требует зона кризиса, где принимаются срочные меры реактивного менеджмента, от эффективной реализации которых зависит порой судьба предприятия. Здесь важнейшими этапами являются скрытая форма кризиса t_c и этап t_n .

Кризис нельзя рассматривать как некоторое статическое состояние. Кризис это процесс, имеющий собственный жизненный цикл, общее развитие, которое изменяет, разрушает имеющуюся структуру и отношений предприятия или заново формирует её. Развитие кризисных процессов зависит от величины предприятия, степени его диверсификации, периода жизненного цикла, структуры, инновационного потенциала и т.д. Кризисы могут быть разной продолжительности, глубины интенсивности и иметь различные последствия. Предлагается следующее видение этого экономического феномена (рис.3).

Предкризисной ситуации соответствует такое положение дел в организации, когда производственные и экономические показатели предприятия и его подразделений находятся в пределах установленных отклонений и соответствуют установленным стандартам, а климат в коллективе находится на должном уровне. Иначе говоря, предприятие работает в зоне допустимого риска, управление происходит по обычной функциональной схеме, в результате которого расчетная прибыль должна быть получена. Настороженность здесь может вызывать отсутствие долговременной стратегии или упущенное технологическое развитие, отставание от него, не адекватная изменяющимся требованиям рынка стратегия маркетинга, ориентация на краткосрочные результаты.

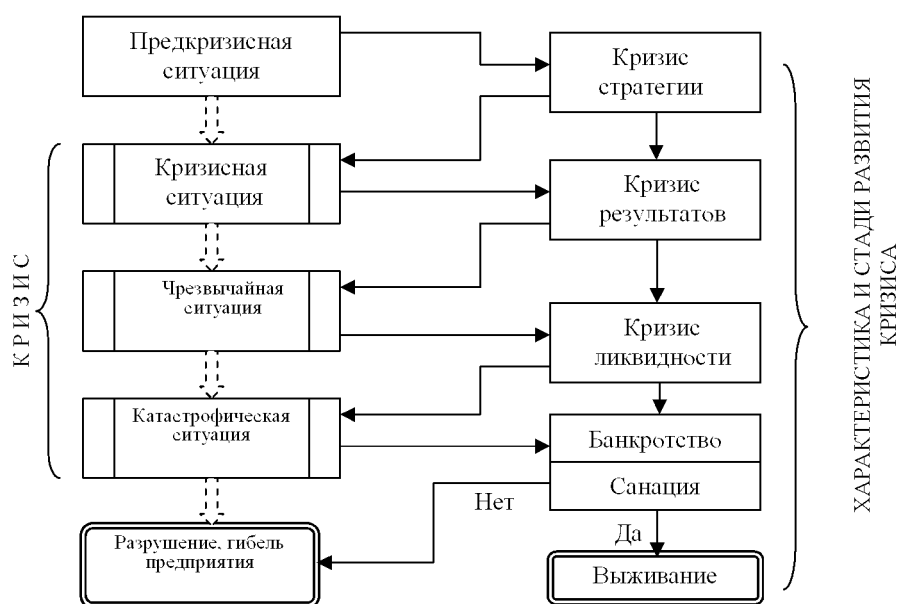


Рис. 3. Процесс трансформации кризиса и характеристика его стадий

Кризисная ситуация – характеризуется возможностью потерь из-за отклонений, превышающих пределы ограничений. Предприятие оказывается в зоне критического риска. Инновационный потенциал, который мог бы быть использован в течение продолжительного времени, существенно поврежден или исчерпан. Величина потерь может превзойти ожидаемую прибыль, предприятие не получает никакого дохода, но несет убытки из-за постоянного уменьшения собственного капитала и движется к ситуации дефицита баланса (превышения пассивов над активами). Ощущается неэффективность оперативных мероприятий или менеджмента, который не в состоянии в достаточной мере использовать потенциал развития предприятия для повышения доходов. Предприятие переходит на адаптивное управление в соответствии с кризисной программой [5].

Чрезвычайная ситуация – это проблемная ситуация, которая также соответствует кризисной зоне, но глубина кризиса является значительной и охватывает все подразделения предприятия и виды деятельности, область потерь превосходит критический уровень, ожидаемую выручку и в максимуме могут достигать величины, равной собственному капиталу или его превосходить. Предприятие находится в зоне чрезвычайного риска и полностью работает по принципам ситуационного реактивного менеджмента [5].

Катастрофическая ситуация. Дефицит баланса предприятия приводит к потере платежеспособности или платежеспособность уже отсутствует. Кризис ликвидности увеличивает убытки предприятия. Если возможна санация – предприятие способно выжить собственным АКУ или внешним управлением, если нет – катастрофа, разрушение и гибель предприятия. Завершается жизненный цикл и предприятия и кризиса как процесса (явления).

Успешное АКУ – это, прежде всего грамотное управление, основанное на умении правильно применять достижения современного менеджмента. В этом смысле оно ничем не отличается от эффективного управления фирмой в обычных условиях. Однако кризисное положение фирмы меняет акценты. То, с чем можно было мириться в период относительного благополучия, становится совершенно недопустимым в чрезвычайных обстоятельствах

Последствия кризиса могут вести к резким изменениям или мягкому продолжительному и последовательному выходу. И послекризисные изменения в развитии организации бывают долгосрочными и краткосрочными, качественными и количественными, обратимыми и необратимыми. Причем они могут носить как позитивный, так и негативный характер, как для самой организации, так и для окружающих.

Важным условием являются изменения в сфере приложения антикризисных управленческих решений. В соответствии с теориями классических школ менеджмента успех предприятия определяется, прежде всего, рациональной организацией производства продукции.

снижением издержек производства и другими способами воздействия на внутренние факторы производства. Современный менеджмент, напротив, выдвигает на первое место проблемы адаптации к изменениям внешней среды и активного воздействия на нее путем совершенствования внутрифирменного управления. В период кризиса именно внутрифирменное управление становится основным содержанием антикризисных мероприятий.

Литература:

1. Торкановский Е. Антикризисное управление // Экономист. -1999.-№12.- С. 58-67.
2. Уткин Э.А. Антикризисное управление. - М.: Ассоциация авторов и издателей "Тандем". Изд-во ЭКМОС, 1997. - 400 с.
3. Антикризисное управление: Учебник /Под ред. Э.М. Короткова. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 432с.
4. Антикризисное управление: Учеб. пособие для техн. вузов/ Под ред. проф. Э.С. Минаева и проф. В.П.Панагушина. - М: Изд-во ПРИОР", 1998.- 441 с.
5. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством. Навчальний посібник – Київ: ЦУЛ, 2003. – 504 с.
6. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій. –К.: Київ. нац. торг.-екон. Ун-т, 2001. – 580 с.
7. Кац И. Антикризисное управление предприятием //Проблемы теории и практики управления. – 2003. – №2. – С. 82 – 85.
8. Василенко В.А. Стратегический антикризисный менеджмент и основы устойчивости фирмы // Культура народов Причерноморья. – 2001. – №16.- С.165 – 171.
9. Пригожин И., Стенгерс И. Порядок из хаоса. Новый диалог человека с природой. М., 1996.- 249 с.

Половинкина А.И.

НЕКОТОРЫЕ ВОПРОСЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОМЫШЛЕННЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ КРЫМА

Решение проблемы повышения эффективности управления предприятиями является основой стабилизации экономики и ее устойчивого роста. На современном этапе большинство украинских предприятий столкнулись с серьезной проблемой – отсутствием эффективной системы управления. Повышение эффективности управления включает множество задач. К основным из них относятся: уточнение концепции управления, реорганизация управленческих процессов на предприятии, перестройка организационных структур в сторону самоуправления и предпринимательства, интеграция стратегического планирования и оперативного управления, усиление индивидуальной ответственности и мотивации работников. Выполнение этих задач невозможно без учета факторов, влияющих на эффективность управления предприятиями. Все факторы можно определить как:

- общие (экономическая ситуация в стране: формирование внешней среды, в которой функционируют предприятия);
- специфические (связанные с отраслевыми особенностями конкретных производственных процессов).

Общие факторы эффективности управления предприятиями связаны с проблемой перехода от административных методов управления к рыночным моделям. Изменения экономической ситуации в Украине, произошедшие в результате перехода к рыночным условиям хозяйствования предполагают кардинальные преобразования в сфере управления. Чем жестче требования внешней среды, тем острее стоит проблема внутреннего совершенствования управления предприятиями. При командно-административной модели управления особо важной была функция контроля. Государство через отраслевые ведомства (министерства) занималось сбытом продукции, определяло цены на выпускаемую продукцию, ограничивало ее себестоимость, задавало плановую прибыль и ее распределение по фондам и, естественно, контролировало деятельность предприятий. Многие годы, по сути, игнорировались объективные характеристики внутренних