

Аунапу Э.Ф., к.э.н., доцент кафедры
«Экономика и менеджмент», докторант
Алтайской академии экономики и права, г.Барнаул

Цели и функции антикризисного управления корпорациями

В настоящее время в практике отечественного управления еще отсутствует единое мнение о целях и функциях антикризисного управления.

Основные подходы к этому вопросу подробно проанализированы в работах автора [1-5]

Так Л.С. Бляхман определяет менеджмент как науку об управлении предпринимательскими организациями, состоящую из трех основных разделов - общего, функционального и антикризисного.

Общий менеджмент в его понимании изучает фирму как открытую систему, ее внутреннюю и внешнюю среду, миссию и цели организации, организационные процессы и культуру, проектирование различных типов организаций.

Функциональный менеджмент - принципы планирования (обоснование целей и определение средств их достижения), организации (обеспечение производства необходимыми ресурсами), мотивации (создание у членов организации стимула для успешной работы), координации (согласование деятельности всех исполнителей) и контроля (сопоставление фактических результатов работы с плановыми и нормативными). Под функциональным управлением по мнению других авторов подразумевается: регулирование в режиме слежения и стабилизации; обоснование целей и определение средств их достижения, обеспечение производства необходимыми ресурсами, создание у членов организации стимула для успешной работы, согласование деятельности всех исполнителей, сопоставление фактических результатов работы с плановыми и нормативными, а также управление в соответствии с реакционной, специальной моделями, а также моделью «долгосрочное планирование».

Антикризисный менеджмент представляется как реструктуризация, включающая преобразование отношений собственности, информационной, производственно-технологической, организационной и финансовой структуры на основе новой маркетинговой стратегии.

По официальной точке зрения, которую позиционировали, к примеру, руководители Федеральной службы по финансовому оздоровлению и банкротству (ФСФО) и российской гильдии профессиональных антикризисных управляющих, сущностью антикризисного управления является разработка и реализация наиболее рационального новаторского варианта выхода предприятия из состояния банкротства.

По данным ФСФО, с момента принятия первой и второй редакции Закона банкротству подвергнуто более 80 тыс. предприятий, при этом 75% из них прошло процедуру конкурсного производства, то есть распродажу имущества в покрытие долгов и ликвидацию.

Известные ученые в области научного менеджмента представляют цели и функции антикризисного управления более широко.

Так, в работе Э.М. Короткова антикризисное управление - это управление, способное предвдывать или смягчать кризисы, а также управление, способное удерживать функционирование в режиме выживания в период кризиса и выводить фирму из кризисного состояния с минимальными потерями.

В учебнике «Антикризисное управление»– «...управление, в котором поставлено определенным образом предвидение опасности кризиса, анализ его симптомов, мер по снижению отрицательных последствий кризиса и использования его факторов для последующего развития». Авторы даже одними из первых в отечественных условиях ввели в оборот термины предкризисное, кризисное, послекризисное управление.

В учебном пособии под ред. Э.С. Минаева и В.П. Панагушина антикризисное управление - управление, направленное не только на вывод предприятия из кризиса, но и управление, призванное заранее спрогнозировать и предотвратить неплатежеспособность и несостоятельность предприятия и противопоставить ему стратегическую программу повышения конкурентных преимуществ и финансового оздоровления. В справочнике антикризисного управляющего под ред. Э.А.Уткина отмечается, что главное в антикризисном управлении – обеспечение условий, когда финансовые затруднения не могут иметь постоянный, стабильный характер. Речи о банкротстве при таком подходе быть не должно, поскольку должен быть налажен управленческий механизм устранения возникающих проблем до того, пока они не приняли необратимый характер.

В практике корпоративного управления технологически развитых стран банкротство и ликвидационные процедуры также считаются крайними мерами.

Поэтому целесообразно рассмотреть траекторию развития корпорацией, а соответственно и основные проблемы управления кризисными явлениями, как переходными процессами, с позиций системного подхода и фактора времени.

Всякое конкретное целое, в том числе и корпорация, существует конечный промежуток времени – жизненный цикл, поэтому каждый из элементов системы постоянно находится не просто в связи со временем, а время жизненного цикла – это его существенное свойство.

Термин «жизненный цикл» (ЖЦ) в настоящее время является общеупотребительным как в естественных и технических, так и гуманитарных науках. В системотехнике пользуются базовой моделью полного ЖЦ процесса, изделия и т.д. Она представляет собой описание

последовательности всех фаз, этапов существования объекта (системы) от замысла и появления («рождения») до исчезновения («отмирания») и дает наиболее полную характеристику объекта. При этом последовательность этапов, как правило, имеет волновую траекторию.

Учитывая колебательный, волновой характер развития экономических систем, целесообразно, по нашему мнению, применять для описания циклов понятие «фаза» (от греческого *phasis* – то есть, «происхождение», «появление») как момент, отдельную стадию, период в ходе развития и изменения чего-то (например, положения планеты, формы или состояния вещества, периодического явления, общественного процесса). Это также само положение, форма развития чего-то в этот момент. В рамках теории колебаний, термин фаза обозначает меру особенностей данной фазы по отношению именно к противофазе, – то есть, к её противоположному состоянию, а также и к другим фазам – предшествующим и последующим, одновременным, синфазным и асинхронным. Вместе с противофазой и паузами в этой теории – во времени и пространстве – фаза всегда конечна и никогда не бывает бесконечной.

Жизненный цикл (ЖЦ) человека (индивида) – период от деления до деления, или период от рождения (через рост, превращение, созревание, репродукцию, старение) до смерти.

Элементарной составляющей, определяющей внутренние состояния $St = \{ S_1, S_2, ..., S_m \}$ корпорации как системы является процесс. В терминах стандарта ISO 9000:2000: «Процесс – совокупность взаимосвязанных или взаимодействующих видов деятельности, преобразующая «входы» в «выходы».

То есть практически модель процесса в соответствии с известными положениями теории систем можно представить как «черный ящик», состав, структура и конструкция которого и определяет его выход или конечный продукт для удовлетворения потребностей входов других процессов, протекающих внутри системы и во внешней среде.

Первичным составным элементом процесса в экономической системе является технологический процесс преобразования материально-вещественных, информационных или энергетических элементов на входе в конечный продукт на выходе работником или группой работников на одном рабочем месте при неизменных орудиях и предметах труда.

ЖЦ технологического процесса определяется: физическим износом собственно «вещей» – орудий труда, качеством и технологичностью обработки поступающих из внешней среды «вещей»- предметов труда, которые вместе составляют действующую на момент данной фазы технологию; моральным износом технологии на момент данной фазы относительно фазы развития технологии процессов с подобной производительностью и качеством выхода, определяемым уровнем техники и технологий в обществе (технологическим укладом), а также факторами природы и технологий на предыдущих переделах; возрастом, опытом,

образовательно-квалификационными характеристиками «человека» - работника.

Синхронность фаз ЖЦ, указанных составляющих технологического процесса, будет определять для данного элементарного процесса на момент фазы функцию оператора преобразования векторов - состояний в вектор - выход процесса – продукт удовлетворяющий потребности внешней среды, производительность и качество труда.

Совокупность технологических процессов образует бизнес-процессы как виды экономической деятельности предприятия, имеющие ценность для потребителя, клиента или заказчика.

Согласно международным стандартам ИСО 9004:2000 типовой жизненный цикл продукта (вектор Y_t) включает совокупность бизнес-процессов: 1) маркетинг, 2) НИОКР, 3) материально-техническое снабжение, 4) подготовка и разработка производственных процессов, 5) непосредственно производство, 6) контроль, испытания и обследование продукции в процессе производства и выходной контроль, 7) упаковка и хранение готовой продукции, 8) реализация и распределение, 9) монтаж и эксплуатация, 10) техническая помощь в обслуживании, 11) утилизация после использования.

В общем случае ЖЦ целесообразно рассматривать как совокупность ЖЦ конечного продукта и ЖЦ входящих в него компонентов. Бизнес-процессы, виды деятельности предприятий сочетают несколько сосуществующих волн на различных стадиях ЖЦ: одновременно действуют нарождающиеся, доминирующие и отмирающие сопроцессы и элементы системы. Старые элементы и сопроцессы являются источником ресурсов для более молодых подсистем. Если фазы жизненного цикла отдельных элементарных процессов совпадают по времени, а также с фазой колебаний внешней среды то возникает явление резонанса как резкое возрастание амплитуды установившихся вынужденных колебаний при приближении частоты внешнего гармонического воздействия к частоте одного из собственных колебаний систем. Наоборот, когда фазы жизненного цикла существенно не совпадают, более того находятся в «противофазе» - система может иметь нулевой или отрицательный результат деятельности. В этом и заключается эффект синергии (от греч. *synergeia* - сотрудничество, содружество) системы, как выход полученный от такого комбинирования элементов системы дающего продуктивность комбинации выше, чем простая сумма этих элементов.

Таким образом, по нашему мнению, управление корпорацией должно органично сочетать функциональное и антикризисное управление.

Цель функционального управления – обеспечение максимальной величины оператора преобразования функциональных параметров при любых входах и внутренних состояниях системы.

Цель антикризисного управления корпорацией – достижение заданного вектора долгосрочного развития, как правило, эволюционного, то есть равномерно поступательного во времени, путём синхронизации во времени фаз жизненного цикла элементов - процессов, бизнес-

процессов внутри корпорации, а также с фазами жизненного цикла элементов внешней среды.

Решение задачи антикризисного управления корпорацией должно обеспечиваться системным подходом, основанным на выборе такой совокупности компонентов (элементов) и их связей в управляющей системе, которая бы обеспечивала ей свойства целостности и эмерджентности, а также максимальную мощность и экономичность за счет эффекта синергии.

На уровне корпорации это возможно путём реализации функции стратегического планирования.

По одному из известных определений стратегическое планирование – это процесс определения целей организации и их изменений, ресурсов, необходимых для их достижения, и политики, направленной на приобретение и использование этих ресурсов.

Стратегическое планирование применимо к любой проблеме, которая:

а) непосредственно связана с глобальными целями организационной системы, в том числе и предприятия.

Стратегическое планирование, как правило, связано с эффективностью (effectiveness), то есть взаимосвязью результата и степенью достижения глобальной цели, независимо от затрат, а не с экономичностью (efficiency), как способом преобразования ресурсов в результаты деятельности с минимальными затратами.

б) ориентирована на будущее.

Решения, относящиеся к какому-либо элементу организационной системы, считаются ориентированными на будущее, если данный элемент в настоящее время не существует или существует не в полном объеме.

в) серьезно затрагивает неконтролируемые внешние факторы, влияющие на результаты деятельности организационной системы.

Практически, результатом деятельности по стратегическому планированию должна быть запланированная реакция на ожидаемое в будущем действие новых факторов, а не вынужденная реакция на прошлые и текущие.

Для выбора целей и стратегий достижения целей организации при антикризисном управлении осуществляется построение «дерева целей», методика построения которого описана в [4.].

Главная задача построения «дерева» - подбор моделей для конкретизации каждого уровня.

На уровне 1 «Цели» в качестве модели декомпозиции предлагается использовать классификатор видов экономической деятельности ОКВЭД,

На уровне 2 «Задачи» предлагается «дерево» базовых стратегий видов деятельности рис. 1.

Оценка альтернатив стратегий для того или иного вида деятельности осуществляется исходя из потенциала бизнес-процессов и фаз развития потребности в данном виде деятельности внешней среды.

Для оценки альтернатив эталонных (базовых) стратегий целесообразно использовать матрицу (см. табл. 1), подобную предложенной Б.Мильнером и Ф. Лиисом [4].

После анализа и прогнозирования фаз развития видов деятельности во внешней и внутренней среде корпорации, оценки альтернатив эталонных (базовых) стратегий деятельности корпорации для разработки системы планов предлагается дальнейшая декомпозиция стратегий на планы – модули исходя из предпосылок внешней среды.

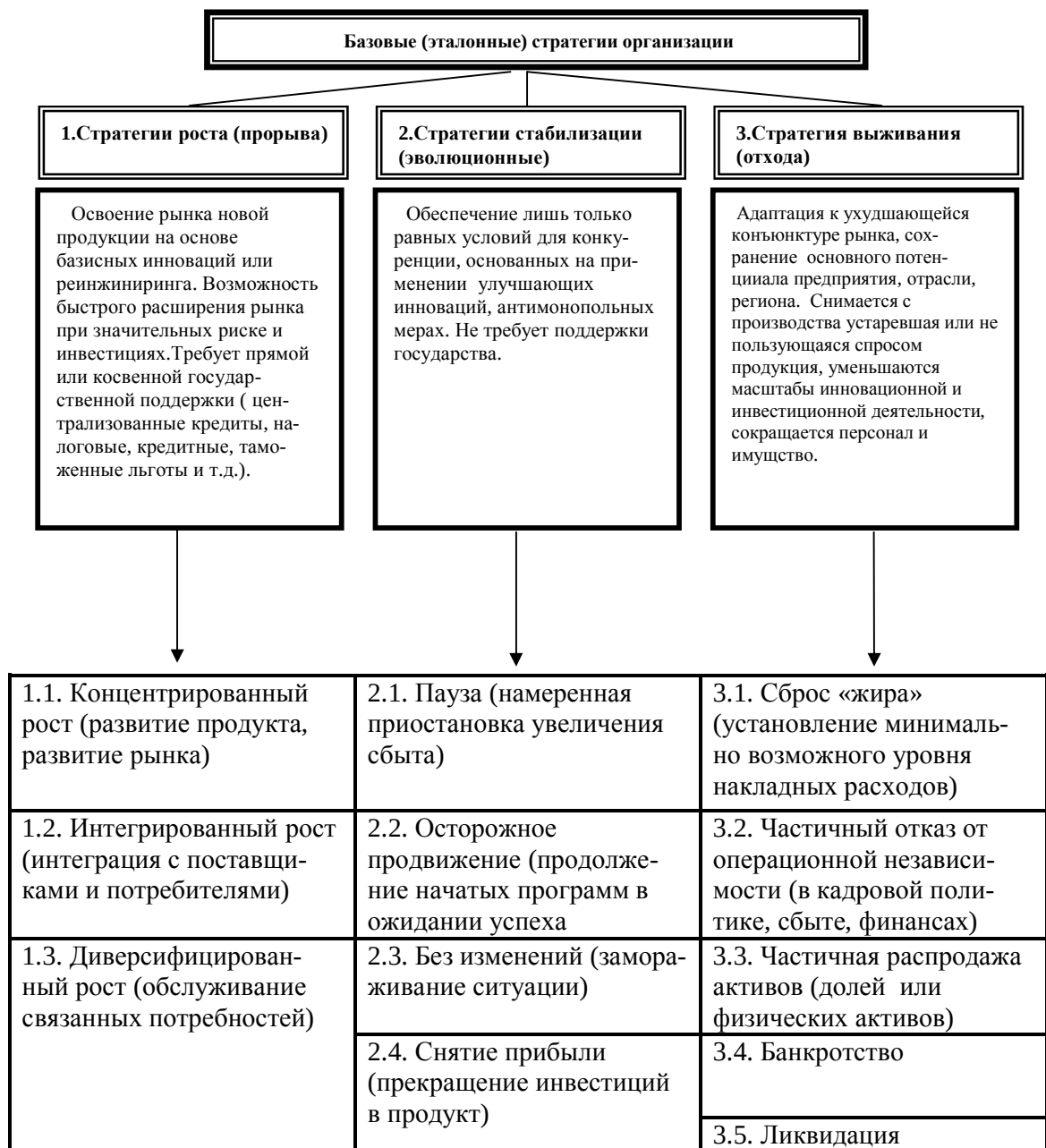


Рисунок 1 «Дерево» базовых стратегий достижения целей, используемые на различных фазах видов деятельности корпорации

Специалисты в области теории управления выделяют так называемые конкретные функции управления, которые предлагается использовать в качестве модели для формирования системы планов-модулей.

На уровне бизнес – процессов, то есть во внутренней среде организации А.Файоль, помимо административной, различает еще пять функций, или серий операций, осуществляемых на предприятии: техническая функция (производство), коммерческая функция (закупка и продажа), функция учета (учет), финансовая функция (финансирование), функция обеспечения безопасности (сохранность материальных благ и персонала) [35.42].

Таблица 1 Примерная матрица для оценки альтернатив эталонных (базовых) стратегий деятельности корпорации по видам в зависимости от фаз развития

		Фазы развития видов деятельности во внешней среде корпорации			
		Рождение	Рост	Процветание	Спад
Фаза развития вида деятельности (бизнес – процесса) внутри корпорации	Зрелость (виолент)	1.1		1.1-1.3 2.1	1.2, 1.3 2.1- 2.3
	Рост (пациент)	1.1, 1.2	1.1-1.3	1.2, 1.3 2.1, 2.2	2.1-2.4 3.1
	Старение (коммутант)	1.1-1.3	1.3 2.1 -2.3	2.1- 2.4	2.3, 2.4 3.1, 3.2
	Рождение (эксплерент)	1.2, 1.3 2.1, 2.2	2.1- 2.4 3.1	2.3, 2.4 3.1, 3.2	2.4 3.2-3.4
	Деструктуризация (леталент)	1.3 2.1-2.3	2.2, 2.3 3.1, 3.2	2.3, 2.4 3.1, 3.2	3.2-3.5

Дж. Обэр-Крие выделяет в управлении предприятием функции: коммерческую, техническую, финансовую и административную. Их он относит к основным. При этом отдельно обособляются дополнительные функции: обеспечения безопасности, учет, социальная (заработная плата, подготовка, социально-медицинское обслуживание и др.) [5].

Американские классификации характеризуются одновременно несколько отличной внутренней структурой некоторых функций и значением, которое придается таким операциям, как транспортные, или тому, что американские авторы называют разработками и рассматривают как самостоятельную функцию.

Так, например, в анализе, произведенном Е.Далем в 20-м исследовательском докладе Американской ассоциации управления предприятиями, выделяются следующие функции:

главная администрация (General Management);

производство;

научные исследования и разработки (здесь применен английский термин «development», имеющий несколько другой смысл, но охватывающий

фактически технические исследования, совершенствование продукции и процессов, а также совершенствование методов изготовления продукции);

закупки;

персонал;

рынки, или коммерческая функция в узком смысле этого слова;

транспортировка, в которую включается складирование и упаковка;

контроль, объединяющий главную бухгалтерию, аналитический учет и статистическую отчетность.

Разработчики бизнес - процессных технологий [4] в качестве вспомогательных (конкретных) функций управления предлагают: сервисное обслуживание оборудования, обеспечение энергоресурсами и производственной средой, обеспечение работы офиса, информационное обеспечение, обеспечение финансовой поддержки, управление окружающей средой, PR-деятельность и связь с общественностью и т. д.

Р.А. Фатхутдинов в работе «Стратегический менеджмент» помимо планирования, организации процессов, учета, контроля, мотивации и регулирования, координации, которые соответствуют вышеуказанной классификации основных функций управления, выделяет также функцию «Стратегический маркетинг», которая по нашему мнению более соответствует конкретной функции [5].

Таким образом, на основании вышеизложенного, предлагается сформировать матрицу теоретически возможных конкретных функций управления – модулей для антикризисного и функционального управления по фазам видов деятельности (бизнес – процессов) корпорации в соответствии с табл. 2

Все перечисленные в табл. 2 конкретные функции управления, как уже отмечалось, входят в состав (транспонируются) на разных фазах видов деятельности с соответствующими планами, являясь их составными частями (разделами). Для практического применения в планировании при антикризисном управлении предлагается матрица планов – модулей в зависимости от фаз видов деятельности корпорации, представленная на рис.2.

В то же время, неотъемлемым общим составным элементом для разработки всех планов и реализации конкретных функций является система модулей анализа и прогнозирования развития видов экономической деятельности.

Таблица 2 Примерная матрица теоретически возможных конкретных функций управления – модулей для антикризисного и функционального управления по фазам видов деятельности (бизнес – процессов) корпорации

	Антикризисное управление												4. Функциональное управление
	Выживание					Стабилизация				Рост			
	3.5 Ликвидация	3.4 Банкротство	3.3 Частичная распродажа активов	3.2 Частичный отказ от операционной независимости	3.1 Сброс «жира»	2.4 Снятие прибыли	2.3 Замораживание ситуации	2.2. Без изменений	2.1 Осторожное продвижение	1.3 Диверсифицированный рост	1.2. Интегрированный рост	1.1 Концентрированный рост	
1.Маркетинг													
2. Техническое и технологическое развитие													
3. Организация производства и управления													
4. Финансы													

На этапе выявления проблемных ситуаций или предпосылок внешней среды, для каждой группы и отдельных хозяйственных систем в зависимости от секторальной и отраслевой принадлежности имеет место присущее только им соотношение поставляемых во внешнюю среду видов конечного и промежуточного продукта и получаемых из внешней среды ресурсов и предпосылок.

Таблица 2 Примерная система (матрица) планов - модулей видов деятельности корпорации в зависимости от фаз развития при антикризисном управлении

Разделы плана политики	Виды планов							План текущей деятель- ности
	Планы развития							
	План сокращения		План стабилизации		План роста			
	План ликвидации и конкурсного производства	План реорганизации,	План финансового оздоровления	План внешнего управления	План диверсификации	План концентрации и интеграции		
Маркетинговая политика	План реализации бизнеса и имущества		План реорганизации снабженческо-сбытовой сети		План стратегического маркетинга		План операт. маркетинга	
Производств.-технологичес-			План реорганизации производственных		План НИОКР, инноваций и		План оргтех-мероприятий	

кая и инновац. политика		процессов	организационно- технологической подготовки производства	
Финансовая политика	План расчетов с кредитор.	План реструктуризации долгов и снижения издержек производства	Финансовый план предприятия	Бюджет предприятия
Структурная политика		План закрытия производств, реструктуризации имущественного комплекса, перепрофилирования, разделений, выделений, присоединений	План реорганизации производства и управления, слияний, поглощений	План ввода и освоения новых мощностей
Кадровая политика	План увольнений персонала	План сокращения и переподготовки персонала	План привлечения, отбора, подготовки, мотивации персонала	План по труду и социальным вопросам

Использованные источники

1. Аунапу Н.Э., Аунапу Э.Ф. Антикризисное управление: цели, функции, организация: учебное пособие. Ч. 2. Анализ внутренней среды и финансовая политика. Учеб. пос. Барнаул; 2002. – 164с.

2. Аунапу Н.Э., Аунапу Э.Ф. Антикризисное управление: цели, функции, организация: учебное пособие. Ч. 3. Организация производства и структурная политика. – Барнаул: Изд-во ААЭП, 2002. – 175 с.

3. Аунапу Э.Ф. Антикризисное управление: цели, функции, организация: учебное пособие. Ч. 1. Цели и функции. – Барнаул: Изд-во ААЭП, 1998. – 144 с.

4. Аунапу Э.Ф. Батейкин Д.В. Некоторые вопросы разработки и реализации корпоративной структурной политики [текст]: монография/ Э.Ф.Аунапу, Д.В.Батейкин - Барнаул.:ОАО «Алтайский Дом печати», 2005 – 332с.

5. Аунапу Э.Ф. Некоторые подходы к построению функциональной модели стратегического поведения при антикризисном управлении // Вестник Алт. академии экономики и права. Барнаул - 2004г.