

Дорофеев. А.Ю.

Соискатель Государственного университета управления
e-mail: ald741@mail.ru

Теоретико-методические подходы к проектированию систем антикризисного управления

Основной обеспечения выживаемости производственных организаций в условиях агрессивной внешней среды выступает система антикризисного управления как система действий, направленных на предвидение опасности наступления кризиса, анализу его симптомов, снижению отрицательных последствий кризиса и использованию его факторов для последующего развития. Предлагаемые концептуальные основания проектирования систем антикризисного управления должны обеспечивать успешность реализации антикризисного управления в производственных организациях.

Задача проектирования устойчивых к кризисным факторам организаций появилась после перехода экономики в рыночные условия, и это послужило стимулом к активизации теоретических исследований в области антикризисного управления. Поскольку в условиях плановой экономики понятие кризиса в организации как таковое отсутствовало, то разрабатывались методики проектирования оптимальных систем управления под конкретные задачи в условиях благоприятной стабильной среды и отсутствии внешних угроз.

Быстрое развитие конкуренции на российском и мировом рынках, усложнение организационных структур предприятий, процессы глобализации предъявляют качественно новые требования к устройству организаций. Все вместе это создает угрозу существованию даже не отдельным предприятиям, а целым отраслям экономики. Главная проблема, с которой сталкивается практика антикризисного управления – это отсутствие критериальной базы для принятия тех или иных решений, выбора тех или иных методов решения проблем. Набор требований к современному менеджменту постоянно возрастает, и лица, принимающие решения, нуждаются во все большем количестве критериев для принятия решений для принятия «правильных» решений в меняющейся рыночной среде.

В данной статье речь пойдет о проектировании систем антикризисного управления в производственных организациях, которые необходимы в первую очередь для заблаговременной нейтрализации кризисных воздействий на организацию, которые потенциально могут привести ее к состоянию неплатежеспособности и последующей ликвидации. Потребность в данном исследовании вызвана противоречием между практическими потребностями организаций в антикризисном управлении и уровнем качества действующих систем антикризисного управления, что побуждает совершенствовать как сами системы антикризисного управления, так и методологию их проектирования.

В данной статье предпринята попытка объединить разрозненные знания по исследуемой проблеме, в частности, - представление о принципиальном строении систем антикризисного управления и требований к процессу их проектирования. Благодаря включению современных разработок управленческой науки в концепцию проектирования систем антикризисного управления данная концепция может оказать положительное влияние на повышение конкурентоспособности организаций, находящихся под опасностью воздействия кризисных явлений. Формальные несоответствия, выявленные на стадии диагностики, и содержательные проблемы, выявляемые при анализе кризисных ситуаций, позволяют сформировать совокупность проблем, которые должны превратиться в совокупность текущих задач, подлежащих решению в рамках антикризисного управления (АКУ).

Система антикризисного управления может быть определена как совокупность звеньев в системе управления и связей между ними, выполняющих взаимосвязанные единым управленческим циклом функции по предвидению опасности кризиса, анализу его симптомов, выработке мер по снижению отрицательных последствий кризиса и использованию его факторов для последующего развития.

Критерием организации системы АКУ как целостности средств превентивного воздействия является предвосхищение следствий принимаемых управленческих решений или профессиональная способность кадров управленческого звена к прогнозированию. При этом используется термин теории экономики – «нормативный прогноз», которым называется работа по прогнозированию желаемого, а не любого будущего.

Можно сказать, что смысл АКУ заключается не только в контроле окончательного результата каждой деятельности, но главным образом, в контроле каждого ее промежуточного результата и в контроле за соблюдением предварительно составленного алгоритма выполнения всей работы в целом.

Исполнение предварительно составленного сценария решения задач в рамках проактивного АКУ сводится к определению непосредственных участников деятельности, распределению между ними фрагментов работы и определению последовательности ее выполнения. Совмещение функций, необходимых для выполнения сценария с функциональной структурой позволяет определить участников деятельности и алгоритм их взаимодействия в решении задачи.

Алгоритм взаимодействия между участниками по сути является совокупностью процедур, в которых возникают результаты действий, то есть события, и осуществляется обмен содержанием этих событий между ними. Эффективность разработки управленческих решений с позиций антикризисного управления обуславливается определенной последовательностью исследовательских, диагностических, аналитических, и проектировочных процедур.

Потребность в АКУ формируется исходя из потребности в обеспечении предкризисного управления, управления в условиях кризиса, управления процессами выхода из кризиса. Базовая потребность, которую удовлетворяет

АКУ – это реагирование на кризисные факторы таким образом, чтобы максимально достигались цели организации и реализовывалась ее миссия. Тем самым основные функции антикризисного управления являются основой системы АКУ, и на их основе в дальнейшем определяется организационная структура, то есть материализуются функции в конкретные звенья структуры управления (см. рис. 1). Функциональная структура системы антикризисного управления является жестко закрепленной, или вневременным образом существующей структурой. Ее строение определяется объективной необходимостью, а вот организационная структура определяется еще и ситуационными факторами. Устройство объекта управления, поставленные собственником цели организации, особенности строения окружающей среды, качество персонала и другие ситуационные факторы определяют количество персонала в каждом звене, количество звеньев и связи между ними.

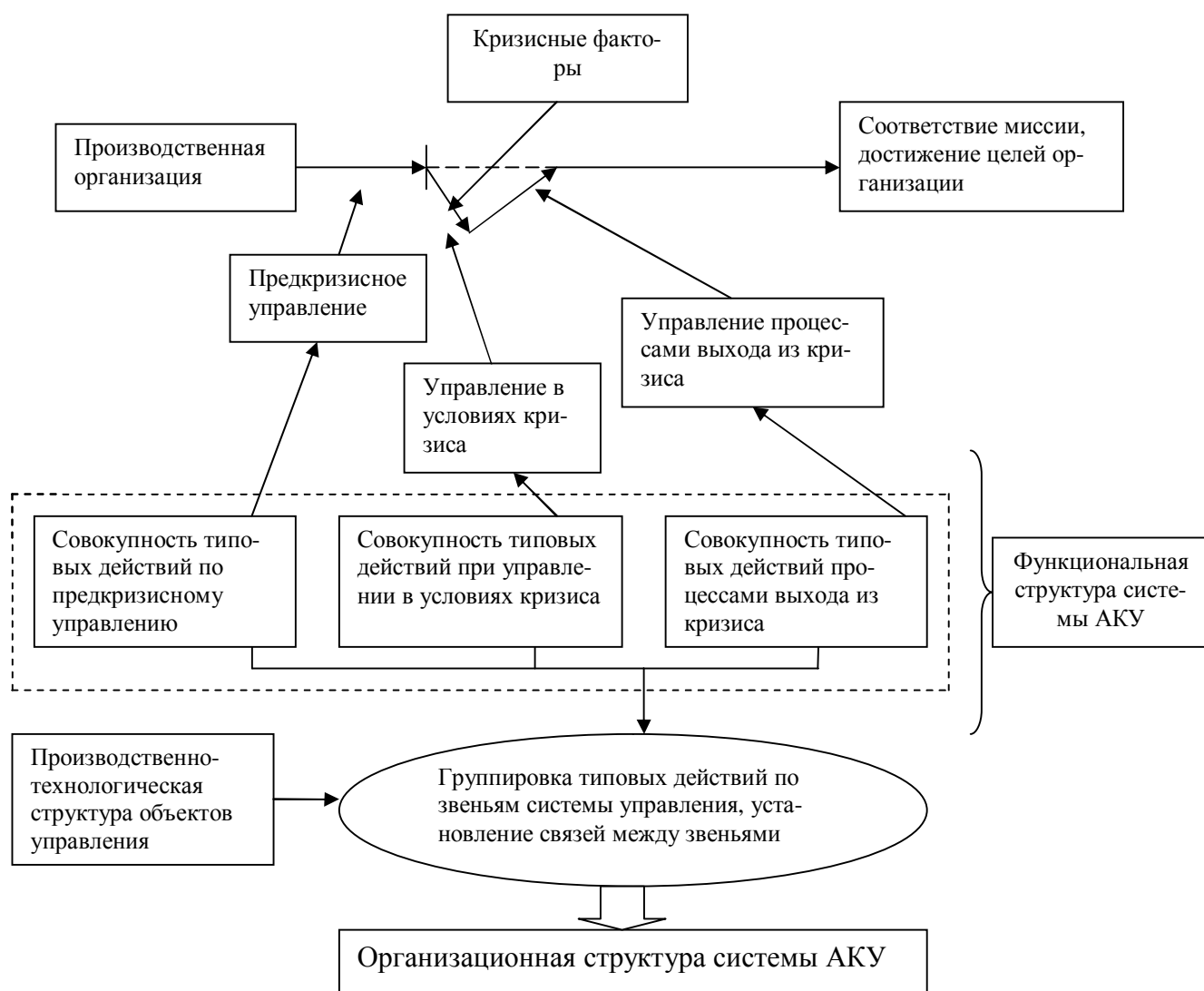


Рис. 1. Основания происхождения структуры системы АКУ

Существующая теория антикризисного управления дает ориентиры для антикризисных управляющих, как им действовать в тех или иных кризисных

ситуациях. Но действия в рамках антикризисного управления должны характеризоваться системностью, что должно проявляться в соорганизованности исследовательских, аналитических, проектировочных действий, а также действий по реализации и контролю реализации антикризисных мероприятий, что реализуется через систему антикризисного управления. Но соорганизация данных процедур требует соответствующего проектирования, а следовательно – и концептуального обеспечения проектирования. Таким образом, для проектирования системы АКУ необходим проектировщик, обладающий концепцией проектирования, соответствующими способностями и снабженный необходимой фактологической информацией.

Концептуальные представления о системе АКУ дают возможность проектировщику четко знать, какой должна быть система АКУ в общем виде, какая именно информация о предприятии ему нужна. Далее его задача сводится к тому, чтобы конкретизировать общие представления учетом результатов эмпирических исследований и перевести их в статус предписаний, то есть получить проект системы антикризисного управления. Выделенные в данной статье методические рекомендации помогут проектировщику сделать данные действия как можно более оптимальным образом, то есть фактически проектировщик получает все необходимое для своей работы. Объем сложностей, которые могут возникать у проектировщика системы антикризисного управления уже непосредственно в практике может быть бесконечно велик, но они разрешаются в рамках существующих теоретических разработок. Например, перед проектировщиком системы антикризисного управления будет стоять задача проектирования механизмов исследования, диагностики кризисных явлений, механизмов проектирования антикризисных мероприятий, прогнозирования следствий принимаемых решений, что обуславливает перспективную область дальнейших исследований в области антикризисного управления и смежных областях.

Существующие теоретико-методические подходы требуют адаптации и доработки до той степени, в которой они могут применяться для проектирования систем антикризисного управления. Первой предпосылкой к такому выводу является то, что в реальной практике менеджеры антикризисного управления сталкиваются с повторяющимися типовыми проблемами, которые наносят ущерб организации, который не нивелируется применением типовых реакций на эти типовые проблемы. Вопрос об эффективности антикризисных мероприятий требует рассмотрения вопроса о таком типе системы управления, которая не допускала бы возникновения сопутствующих антикризисному управлению типовых проблем в области разработки и реализации антикризисных процедур. Существующие теоретико-методические подходы не адаптированы для решения этой задачи. Группа неформализованных методов проектирования систем управления характеризуется зависимостью от случайных экспертных точек зрения, возможностями использования некорректных аналогий. Группа слабоформализованных методов характеризуется недостаточной разработанностью методологической базы для учета специфики проектирования систем АКУ, зависимостью от случайных экспер-

ных точек зрения и возможностями использования некорректных аналогий. Методы моделирования также нуждаются в дополнительном обеспечении методологической базой для их использования для проектирования систем антикризисного управления.

Это предопределило определение концептуальных представлений о системах АКУ и особенностях их проектирования с использованием системного подхода, что позволит достигать системности в проектировании. Изучение представленных в теории подходов к проектированию систем управления должно производиться по определенным критериям, так как у любой исследовательской работы должна быть цель (в нашем случае – выбор из существующих подходов приемлемого для проектирования систем АКУ). Критерии, по которым произведено рассмотрение существующих подходов, условно можно разделить на более абстрактные основания и конкретные (тематические) критерии. Например, существует общая теория систем, разработки которой необходимо учитывать в качестве общего ориентира. Если представленный теоретико-методический подход не соответствует критериям системности, он не должен применяться в чистом виде. Конкретные критерии берутся из теории АКУ. При рассмотрении каждого из подходов мы рассматриваем, как подход может быть реализован для ситуации антикризисного управления, есть ли что-то такое особенное в антикризисном управлении, что могло бы ограничивать применение того или иного подхода (см. рис. 1).

Решая поставленную задачу по формализации проектирования систем АКУ сформулированы универсальные требования к проектированию систем антикризисного управления, которые могут быть использованы в качестве стандарта для использования во всех производственных организациях. Далее представлены основные результаты и выводы данного исследования.

При формулировании требований необходимо исходить из той концепции, что тактические затраты, связанные с проектированием и внедрением системы АКУ, окупятся за счет неосуществления убытков, которые понесет компания от встречи с кризисными факторами. Причем этот эффект тем выше, чем выше способности задействованных в системе АКУ специалистов и рациональней внутренняя организация системы АКУ.



Рис. 1. Организационно-логическая схема анализа теоретико-методических подходов к проектированию систем АКУ

Набор специфических требований к проектированию систем АКУ содержит следующие утверждения:

- Система АКУ должна предполагать наличие у управленческих кадров профессиональной способности к прогнозированию в части предвосхищения последствий принимаемых решений.
- Изменение технологии работ на стадии проектирования закладывается в систему АКУ как норма, обеспечивающая адаптивность системы. Требование «перепроектирования» исходит из наличия у кадрового состава управленческого звена производственной организации профессиональной способности к предвосхищению последствий принимаемых решений, то есть к прогнозированию.
- Необходимо, чтобы прогнозирование последствий принимаемых решений осуществлялось во всей целостности средств превентивного воздействия системы АКУ. Восстановление контроля над возможностью оперативно принимать и исполнять решения в связи с выявляемыми проблемами должно быть основной задачей системы АКУ.

Система АКУ состоит из постоянной и переменной частей, что предопределяет особенности ее проектирования. Проектирование системы АКУ должно быть направлено на проектирование ее функционального стандарта,

структура же системы АКУ есть изменяющийся со временем объект и проектируется с учетом ситуации и особенностей конкретной организации.

Определены требования к структуре системы АКУ. Система АКУ должна обеспечивать выполнение комплекса исследовательских, аналитических и проектировочных процедур. Соответственно функциональная структура системы АКУ должна содержать дополнительные позиции исследователя, аналитика, проектировщика и менеджера (организатора).

В качестве особо значимых единиц в системе средств превентивного воздействия, для которых требуется финансово-стоимостное определение и постоянное создание в балансе предприятия определенного финансового обеспечения, должна выступать диагностика управленческого персонала производственной организации на наличие профессионально значимой способности к прогнозированию (предвосхищению следствий принимаемых решений), а также предвидение рискованных ситуаций и состояний предприятия. Создание соответствующих резервных фондов в балансе предприятия должно гарантировать его выживание в любых трудных условиях.

В основу системы антикризисного управления должен быть заложен механизм финансовой стабилизации. Данный механизм *осуществляется через управление денежными потоками*. Основной целью управления денежными потоками является обеспечение финансового равновесия через *сбалансированность объемов поступления и расходования денежных ресурсов и синхронизации их во времени*.

Инструментами, которые должны быть заложены на стадии проектирования в качестве основных в систему АКУ, являются:

- прогнозирование кризисных воздействий и следствий принимаемых решений;
- стоимостной учет рисков;
- реинжиниринг бизнес-процессов;
- оценка стоимости организации при различных сценариях проактивного управления методом дисконтированных денежных потоков.

Разработка и реализация превентивных воздействий должна происходить как в рамках стратегического, так и тактического уровней системы АКУ. Стратегический уровень предусматривает принятие стратегических решений в рамках проактивного АКУ. Тактический уровень подразумевает формирование, реализацию и контроль реализации тактических действий по предотвращению наступления кризиса.

В рамках процессуального представления системы АКУ в случае негативного прогноза должна быть соблюдена следующая последовательность действий:

- Прогноз развития ситуации при различных сценариях – с учетом реинжиниринга бизнес-процессов и без него;
- Расчет рисков, связанных с реализацией сценариев – с учетом реализации реинжиниринга бизнес-процессов и без него;

- Расчет ставки дисконтирования с учетом рисков для каждого сценария, расчет стоимости компании с учетом затрат по каждому сценарию, в том числе затрат на реинжиниринг бизнес-процессов;
- Прогноз последствий реализации каждой из альтернативных программ на основе имитационного моделирования;
- Сравнение экономических показателей учтенных вариантов принятия управленческого решения по критериям стоимости;
- Выбор одного из альтернативных вариантов на основе показателей стоимости организации при каждой альтернативе;
- Реализация и контроль реализации решений, направленных на предотвращение наступления кризиса.

Проект системы АКУ должен содержать требования к разработке альтернативных антикризисных программ, которые должны производиться на основании мониторинга в области оценки внутренних и внешних факторов, оказывающих негативное воздействие (с учетом 2-х критериев искомого и необходимого уровня управления – повышение показателей капитализации предприятия и его конкурентоспособности) на существование организации; выявления неблагоприятных, рискованных направлений; финансового учета этих влияний и их соотнесения со стратегическими планами предприятия (куда могут входить мнения о допустимости минимизации показателей экономической успешности на каком-то этапе и сознательные уступки в области конкурентоспособности как тактические приемы обеспечения заранее планируемого будущего развития предприятия), а также с критериями экономической целесообразности и эффективности работы предприятия, в качестве которых выделены: повышение показателей стоимости компании, обеспечение ее высокой рентабельности и конкурентоспособности на рынке.

После сравнительного анализа вышеуказанных мероприятий на основе избранного в процессе анализа ведущего критерия, связанного со спецификой положения дел на конкретном предприятии, его миссии, стратегии и пр., должен быть произведен окончательный выбор оснований для принятия управленческого решения, которое обеспечивает бескризисное существование организации.

Можно выделить следующие требования к процессу проектирования. После построения процессуального и структурного представлений о системе АКУ необходимо инвентаризировать все имеющиеся на предприятии ресурсы – финансовые, человеческие, технические. Проверка реалистичности альтернативных вариантов проектов должна производиться на основании имитационного моделирования. По результатам моделирования в первоначальную версию проекта системы АКУ могут быть внесены изменения. Должна быть проведена проверка соответствия проекта системы АКУ целям и задачам, которые изначально были поставлены перед проектировщиком.

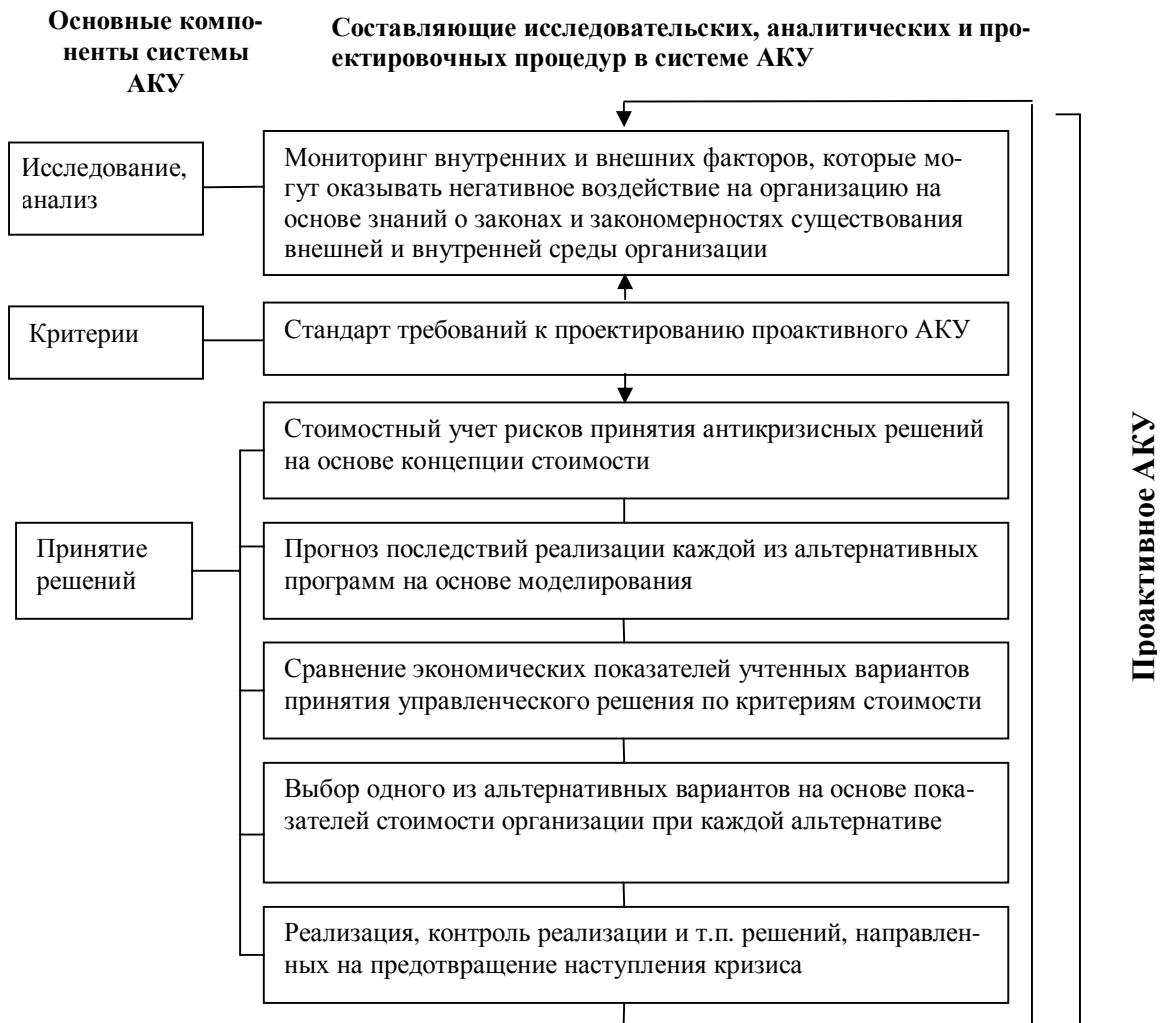


Рис. 3.Проактивное управление в системе АКУ

Методы описания деятельности в виде процедурной карты и хронограмма являются основными инструментами, используемыми как в самих системах АКУ, так и для проектирования систем АКУ. Применение этих методов позволяет выполнение любой работу контролировать на каждом шаге и прогнозировать ход ее завершения на основании регистрации промежуточных результатов.

Для организации не рутинного делопроизводства целесообразно использовать метод описания сценария в виде хронограммы. Сценарии всех не рутинных работ заносятся в базу данных, разработанную для этого метода. Благодаря этому все не рутинные работы оказываются зарегистрированы, а ход выполнения каждой их них сопровождается регистрацией промежуточных результатов. Анализ причин отклонения хода работ от намеченного сценария позволяет не только корректировать выполнение самой работы, но и обнаруживать скрытые проблемы, повлиявшие на ее выполнение. Поэтому регистрационное сопровождение деятельности является и способом контроля ее осуществления, и диагностическим инструментом, «высвечивающим» проблемы, требующие самостоятельного решения. Систематическое выполнение работ при помощи хронограмм не только изменяет срок и качество

проводимых работ, но позволяет так же постоянно контролировать организацию работы отделов и способ их взаимодействия между собой.

Оценку эффективности проектирования и внедрения системы АКУ в производственной организации целесообразно производить сравнением показателей стоимости организации при различных сценариях. В качестве инструмента определения эффективности разработки и внедрения в производственной организации системы АКУ выступает метод дисконтированных денежных потоков.

Система АКУ может быть рассмотрена как внутренний нематериальный актив компании. В качестве критерия, по которому она может считаться активом, выступает способность приносить доход или минимизировать падение создания добавочной стоимости в организации за счет предотвращения последствий наступления кризисных явлений.

Экономический эффект, который приносит внедрение системы АКУ, создается составляющей «персонал» как типа нематериального актива, в том числе главным образом способностями управленческих кадров к предвидению следствий принимаемых в рамках проактивного АКУ решений. Вложения, которые осуществляются в рамках проектирования и внедрения системы АКУ, проявятся именно через увеличение нормы отдачи на вложенный в прирост способностей к прогнозированию следствий принимаемых решений капитал.

Стоимость, создаваемая за счет внедрения системы АКУ, может быть оценена по формуле:

$$C_{\text{системы АКУ}} = C_{\text{п1}} - C_{\text{п2}}, \text{ где:}$$

$C_{\text{системы АКУ}}$ – стоимость, создаваемая системой АКУ (способностями персонала);

$C_{\text{п1}}$ – величина денежных потоков, приходящихся на персонал компании по сценарию внедрения системы АКУ;

$C_{\text{п2}}$ – величина денежных потоков, создаваемых персоналом по сценарию невнедрения системы АКУ исходя из первоначальных инвестиций в персонал и нормы отдачи на вложенный капитал, рассчитанной для данного актива.

Таким образом, для расчета стоимости, создаваемой системой АКУ, необходимо выделить из денежных потоков, создаваемых предприятием при обоих сценариях (внедрение и невнедрение системы АКУ) те их части, которые создаются способностями управленческих кадров к прогнозированию следствий принимаемых решений как активом компании.

Список литературы:

1. Антикризисное управление: Учебник / Под ред. проф. Э.М.Короткова - М.: ИНФРА-М, - 2005.
2. Анисимов О.С. Основы методологии и управления. – М.: Центр научно-технической информации, пропаганды и рекламы, - 1989.
3. Тихомирова А.В. Менеджмент (теория и методология). - М.: Инфра-М, - 2000.