Попов А.Н., Халиков А.Р., Фазлаев И.Т.

Обоснование сущности культуры антикризисного управления акционерным предприятием

Обоснована четырехуровневая система управления акционерным предприятием. Определены основные категории организационного мышления его лидеров и ключевые элементы формирования информационной системы антикризисного мышления.

Подчеркивая актуальность рассматриваемой темы, отметим словами Стивена П.Роббинса, что корпоративная культура – это социальный «клей», который помогает удерживать целостность организации за счет создания приемлемых стандартов мышления и поведения. В благополучной организации, как в счастливой семье, должен присутствовать особый дух единения, который делает работающих здесь людей именами одной сплоченной ячейки общества, а не товарищами по несчастью, случайно и временно оказавшимися в одной точке пространства.

К числу таких организаций можно с полным основанием отнести акционерное предприятие. Для того, чтобы корпоративная культура воспринималась в его рамках «как реально существующая система ценностей, а не как отрывочные идеи, мнения, слова, необходим документ, который объединил бы все направления развития культуры предприятия – Кодекс корпоративной культуры» [10].

Такой документ разработан, в частности, на ОАО «Комбинат «Магнезит» и является – по мнению его авторов – эталоном (предметом) гордости и своеобразным компасом в новой профессиональной среде – для тех, кто только начинает свою трудовую деятельность на комбинате.

Наглядно отмеченное можно представить в виде «четырехуровневой системы управления акционерным предприятием» (рис.1).

Рис. 1. Схематическое представление четырехуровневой системы управления акционерным предприятием

Более подробно об этом можно прочитать в работе «Инструментарий культуростроительного менеджмента» [7]. А здесь же отметим, что одной из составляющих корпоративной культуры является «культура антикризисного управления», в свою очередь определяемая акционерной культурой и антикризисным мышлением лидеров акционерного предприятия (его топ-менеджеров).

Об антикризисном управлении и его диагностике пишут многие авторы [12,13,1,9,11]. Речь в некоторых из них идет об антикризисном менеджменте, главной целью которого является спасение, удержание на плаву предприятий, уже не способных нормально поддерживать бизнес и своевременно и полностью платить по своим обязательствам.

Отмеченное также касается и процессов управления в кризисных ситуациях (систем минимизации ущерба, который может нанести какая-либо чрезвычайная ситуация). Многие «дальновидные компании» имеют (в связи с отмеченным) специальные команды по борьбе с такими ситуациями, в которые входят люди, имеющие соответствующие способности и образование, а также желание действовать в чрезвычайных обстоятельствах.

Под культурой антикризисного управления понимается совершенно иное. Такого рода культура – сложная и многогранная система управления экономикой в целом и каждым предприятием в отдельности с учетом ее спецификации. Основной функцией антикризисного управления является адаптация акционер-

ного предприятия к новым условиям хозяйствования посредством рационального и эффективного применения профилактических и оздоровительных мер, будь то реструктуризация, формирование новых организационных структур, внедрение прогрессивных коммуникаций в управление. Культура антикризисного управления представляет собой эффективный инструмент структурной перестройки предпринимательской деятельности, обеспечения благоприятного инвестиционного климата и качественного реформирования акционерного предприятия. А это все возможно лишь при наличии антикризисного мышления лидеров данного предприятия (его топ-менеджеров).

Совсем не случайно крупные акционерные предприятия (компании многих экономически развитых стран) обучают свой персонал антикризисному мышлению за рубежом. Примером здесь могут служить немецкие компании, которые обучают свой персонал в 154 странах, преимущественно в США, Франции, Великобритании, Японии.

Культуру антикризисного управления следует считать важной составной частью организационного потенциала акционерного предприятия. Отмеченное касается как «акционерной культуры», так и «антикризисного мышления» его лидеров.

Это прежде всего относится к генеральному директору предприятия, ответственного прежде всего за рост его ценностной значимости (цены бизнеса). Его антикризисное мышление всегда начинается с вопроса: а что, если? Ответить на него можно только, хорошо «чувствуя функциональное поле предпринимательской деятельности». «Для него – это постоянно меняющееся (в зависимости от внешней среды и целей предприятия) величина» [8]. Организационная структура – «вещь» более инертная, но зависимая от этого поля. И чем сильнее они соответствуют друг другу, тем более эффективными являются результаты предпринимательской деятельности.

Отмеченное касается и других топ-менеджеров акционерного предприятия. Обобщая известные процессы их обучения культуре антикризисного управления, можно выделить следующие их составные части (табл.1). Как следует из представленного материала, они касаются как акционерной культуры, так и антикризисного мышления.

Таблица 1

Комплексное представление программ обучения культуре антикризисного управления

Составные части программы	Акционерная культура	Антикризисное мышление
1. Целенаправленное повышение квалификации	+	+
2. Получение общей информации о стране, культуре, развитие личностных способностей	+	+
3. Совершенствование общего образования, включая языковую подготовку	+	+
4. Дополнительное образование, в том числе в сфере функционального и организационного бенчмаркинга		+
5. Подготовка к работе на акционерном предприятии	+	

Особая роль в данных программах отводится целенаправленному повышению квалификации топ-менеджеров в сфере развития кризисного процесса на предприятии и путей его предотвращения (и прежде всего, за счет разработки технологий, улавливающих так называемые «слабые сигналы», исходящие из внешней и внутренней среды). Об этом можно судить, в частности, по перечню основных категорий антикризисного мышления (рис.2).

Рис. 2. Основные категории антикризисного мышления (их значимость определена в процентах к числу опрошенных топ-менеджеров)

На рис.3. названы основные этапы развития кризисного процесса на акционерном предприятии [4]. С позиций культуры антикризисного управления можно выделить два названных здесь этапа: кризис рентабельности и кризис

ликвидности. Именно эти кризисы (а именно – их понимание) и определяет суть антикризисного мышления топ-менеджеров акционерного предприятия.

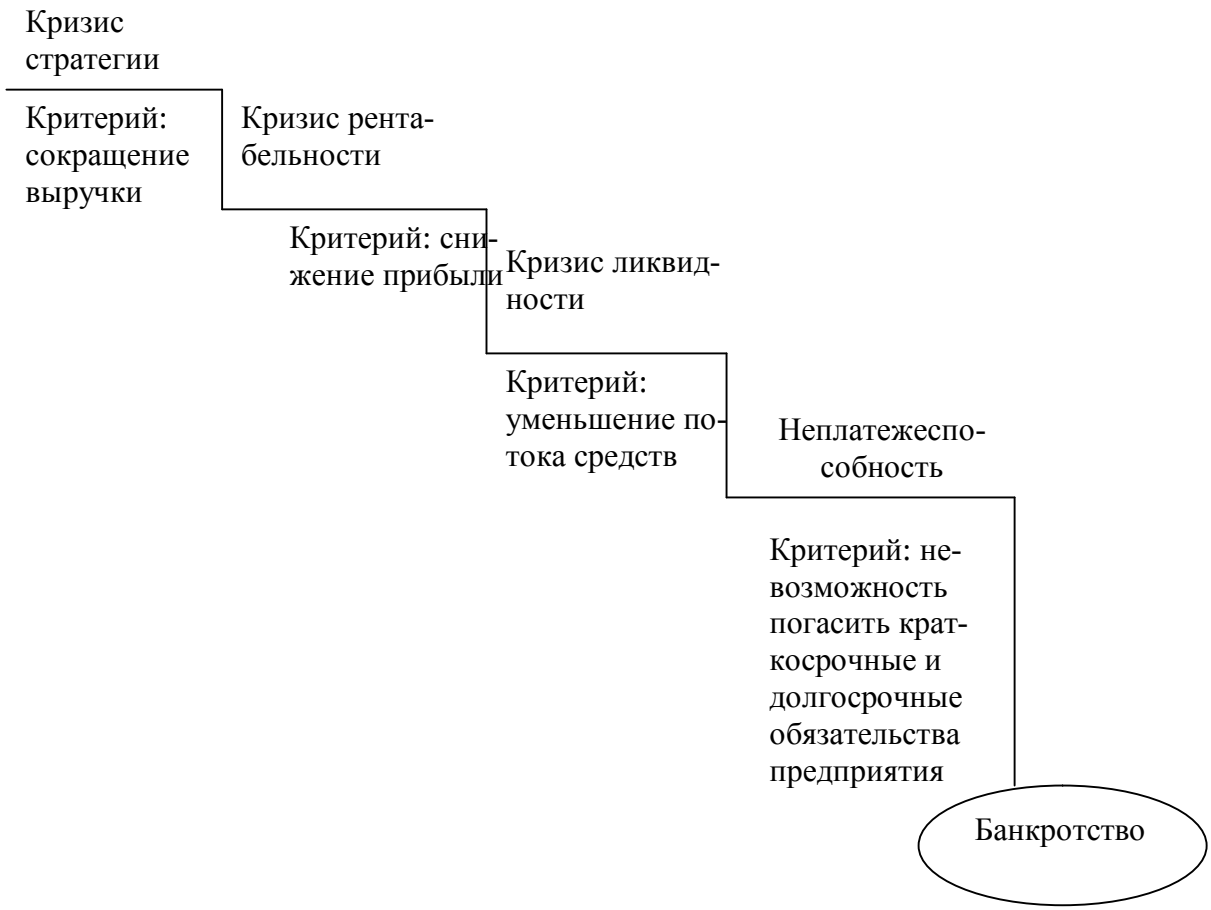

Рис.3. Этапы развития кризисного процесса на предприятии [4]

Рассмотрим прежде всего вопросы оценки состояния экономической безопасности (ЭБ) такого типа предприятий. Они, как будет показано ниже, имеют непосредственное отношение к кризису рентабельности, критерием наличия которого является снижение прибыли.

Критический уровень ЭБ предприятия прежде всего выражается в оценке его финансового состояния: $R_a < a$, где: а – цена капитала (норма дисконтирования или ставка рефинансирования)

$$R_a = \frac{П}{A} = \frac{П}{B} \cdot \frac{B}{A} = R_n \cdot O_a, \qquad (1)$$

где $П$ – прибыль, A – активы предприятия, B – объем продаж, R_n – рентабельность продаж продукции (коммерческая маржа), O_a – отдача активов (коэффициент трансформации).

В зависимости от величины показателей R_n и O_a можно выделить возможные зоны хозяйствования и направления развития предприятия (рис.4). «Идеальной считается зона, когда оба показателя имеют высокую величину, а критический – низкую их величину. В случаях же, когда величина показателя разная, зона считается допустимой. Кризисная зона определяется отрицательной величиной R_n.

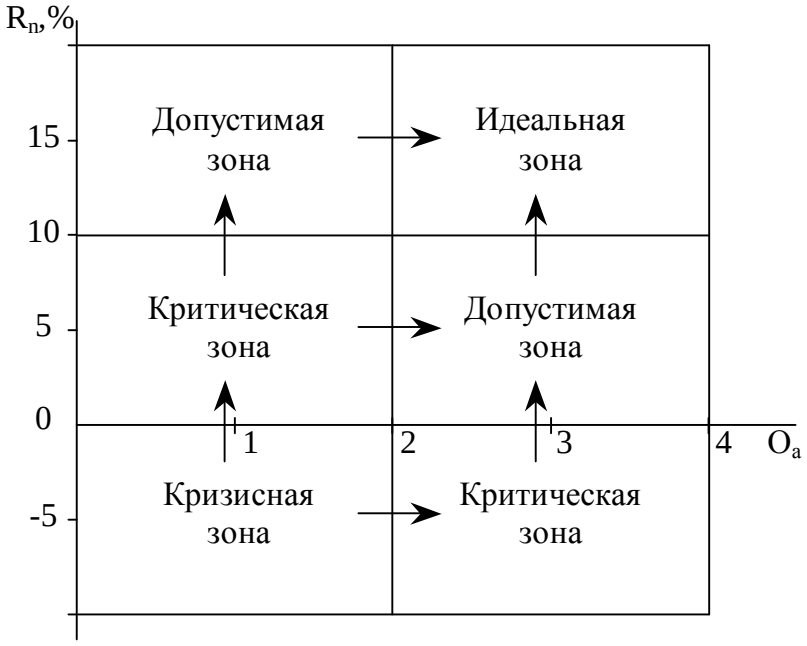

Рис.4. Возможные зоны хозяйствования и направления развития предприятия: R_n - рентабельность продаж продукции *(П/В)*, O_a - оборачиваемость активов *(В/А)*, *В* - объем продаж, *П* - чистая прибыль, *А* - активы предприятия.

Критические значения рентабельности собственного капитала (R_C) также определяются из соотношения $R_C < a$. Структурный состав этого показателя, который необходим в аналитической оценке финансового состояния предприятия, целесообразности и допустимости по ЭБ условий привлечения заемных средств, представляется трехмерной моделью:

$$R_C = \frac{П}{B} \cdot \frac{B}{A} \cdot \frac{A}{C} = R_n \cdot O_a \cdot \frac{1}{K_a}, \qquad (2)$$

Здесь: *С* – собственный капитал, K_a – коэффициент автономии (соотношение собственных средств в общей их сумме). Этот показатель характеризует финансовую автономию предприятия, то есть независимость собственной деятельности от внешних источников ее финансирования.

Из взаимосвязи этих показателей следует, что акционерные предприятия при одинаковой величине R_a могут отличаться уровнем экономической безопасности, что является следствием разной структуры финансовых источников образования капитала.

Как уже отмечалось, вслед за этапом «кризиса рентабельности» следует этап «кризиса ликвидности». В данном случае интерес представляет графическая модель поиска антикризисных соотношений элементов структуры капитала и его источников, в самом общем виде представленная на рис.5. [5].

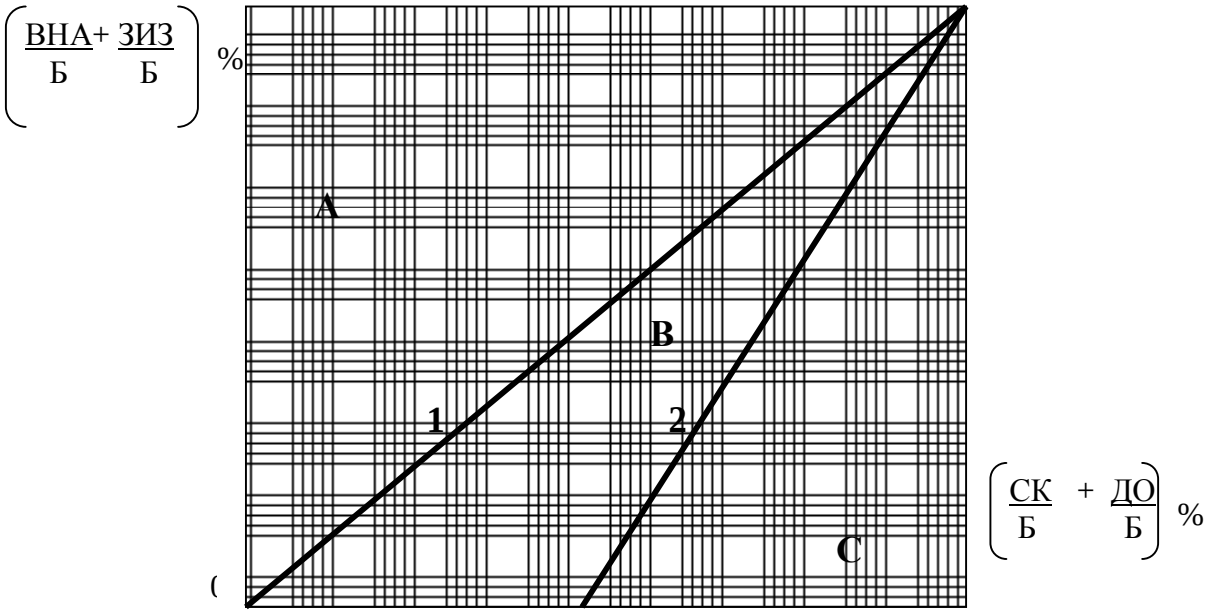

Рис.5. Графическая модель поиска антикризисных соотношений элементов структуры капитала и его источников [5]: где $Д_{сос}$ - доля собственных оборотных средств в покрытии запасов, *СК* – собственный капитал, *ВНА* – внеоборотные активы, *ЗИЗ* – запасы и затраты, *Б* – валюта баланса, *ДО* – долгосрочные обязательства.

Линия 1 на рис.5 построена исходя из условия абсолютной финансовой устойчивости [5]:

$$\frac{СК}{Б} = \frac{ВНА}{Б} + \frac{ЗИЗ}{Б} \qquad (3)$$

Эта линия делит поле графической модели на две области: А – финансовой неустойчивости и *(В+С)* – финансовой устойчивости, а линия 2 делит поле графической модели также на две области: область *А+В* – недостаточной текущей ликвидности $(К_{тл}<2)$ и область *С* – достаточной текущей ликвидности $(К_{тл}<2)$. Она построена по уравнению:

$$\left[\frac{ВНА}{Б} = 2\left(\frac{СК}{Б} + \frac{ДО}{Б}\right) - 1\right] \qquad (4)$$

По мнению того же автора, работа российских предприятий в рыночных условиях, усиление конкурентной борьбы, возникновение кризисных ситуаций и рост количества банкротств вызывают необходимость придания традиционным приемам и методам управления антикризисный характер [5]. Суть такого управления выражается в возможности предвидения, ускорения, замедления и смягчения кризиса; в возможности управлять процессами выхода из кризиса с уменьшением негативных последствий [2,3]. Такого рода предвидение и представляет собой антикризисный образ мышления.

Рис.6. Ключевые элементы формирования информационной системы антикризисного мышления

Обобщая представленный выше материал, ключевые элементы формирования информационной системы такого мышления можно представить следующим образом (рис.6). Цели ее создания определяются прежде всего обеспечением своевременной и адекватной реакцией топ-менеджеров на изменения внешней и внутренней среды, которые в перспективе могут привести к кризису рентабельности или ликвидности (если на них не реагировать и не принимать соответствующие управленческие решения).

Антикризисное мышление и акционерная культура – две составные части культуры антикризисного мышления, определяющие суть управления по «слабым сигналам». Как отмечал в свое время П. Друкер [6], «чтобы иметь будущее, нужно быть готовым сделать что-то новое» - и прежде всего в сфере культуростроительного менеджмента направленного на формирование и использование организационного потенциала акционерного предприятия.

Список использованной литературы:

1. Антикризисное управление предприятием / Сост. Пак В.Н. – Екатеринбург : УрГЭУ, 2005. – 76 с.

2. Антикризисное управление : Учебник. 2-е изд., доп. и перераб / под ред. Э.М. Короткова. - М.: ИНФРА-М, 2005. – 440 с.

3. Бланк И.А. Управление финансовой стабилизацией предприятия/ И.А. Бланк. - Киев : Ника – Центр, Эльга, 2003. – 372 с.

4. Веретенникова О.Б. Особенности управления финансовой деятельностью российских предприятий в условиях кризиса экономики / О.Б. Веретенникова, В.И. Майданник // Финансы, денежное обращение и кредит. Научные записки. / Отв. ред. акад. А.Ю.Казак / УрГЭУ. - Екатеринбург, 2000. – Вып. 5. - С. 76-79.

5. Вишневская О.В. Механизмы антикризисного управления предприятием / О.В. Вишневская // Менеджмент в России и за рубежом, 2007. - №3. – С. 107-113.

6. Друкер П. Как выйти в лидеры / П. Друкер. - М. : Book Chamber International, 1992. – 237 с.

7. Инструментарий культуростроительного менеджмента / под ред. А.Н. Попова. - Челябинск : УралГУФК, 2007. – 208 с.

8. Попов А.Н. Экономика фирмы (акционерного предприятия) / А.Н. Попов. - Челябинск : УралГУФК, 2000. – 51 с.

9. Стратегия и тактика антикризисного управления / Под ред. А.П. Грезова и Б.И. Кузина. - СПб.: Спец. литература, 1996. – 190 с.

10. Сущность и структура Кодекса корпоративной культуры открытого акционерного общества «Комбинат «Магнезит» // Инструментарий культуростроительного менеджмента / под ред. А.Н. Попова – Челябинск : УралГУФК, 2007. – С.184-205.

11. Теория и практика антикризисного управления / под ред. Р.Г. Беляева и В.И. Кошкина. - М.: ЮНИТИ, 1996. – 215 с.

12. Трененков Е.М. Диагностика в антикризисном управлении / Трененков Е.М., Дведенидова С.А. // Менеджмент в России и за рубежом. -2002. - №1. - С. 32-40

13. Юн. Г.Б. Методология антикризисного управления / Г.Б. Юн. - М. : Дело, 2004. – 310 с.