

Нестеров Алексей Юрьевич

кандидат экономических наук,
доцент кафедры менеджмента
Кемеровского государственного университета
тел.: (913) 317-07-80

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ

Аннотация:

В статье приведены результаты анализа эффективности антикризисного управления предприятиями, определены факторы, влияющие на эффективность управления, отмечается особая роль антикризисных функциональных стратегий предприятия в обеспечении успеха бизнеса.

Ключевые слова:

эффективность управления, факторы эффективности антикризисного управления, опрос.

Nesterov Alexey Yurievich

Candidate of Economic,
associate professor of the chair of management,
Kemerovo State University
tel.: (913) 317-07-80

ASSESSMENT OF EFFECTIVENESS OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF COMPANIES

The summary:

The results of analysis of the effectiveness of crisis management of companies, identified factors influencing the efficiency of management, there is the special role of crisis management company functional strategies to ensure business success are shown in the article.

Keywords:

management efficiency, factors of effectiveness of anti-crisis management, interview.

Проблемы обеспечения эффективного антикризисного управления предприятиями являются актуальными вне зависимости от условий ведения бизнеса. Внешние императивы функционирования и развития предприятий определяют содержание проблем развития предприятия и соответствующих решений, формируют различную структуру управленческих приоритетов собственников и менеджеров. Естественное изменение условий внешней и внутренней среды организации может приводить к разбалансировке управленческих механизмов, снижению степени соответствия системы менеджмента новым реалиям и, как следствие, снижению эффективности управления.

В теории и практике разработаны и широко применяются разнообразные типологические схемы управления [1], позволяющие собственникам и менеджерам предприятия достигать целей практически в любых социально-экономических условиях. Однако далеко не всегда на практике можно наблюдать эффективный менеджмент в условиях высокой турбулентности внешней среды [2] и тем более при кризисном развитии предприятия. Становятся закономерными вопросы: почему системы и механизмы антикризисного управления не позволяют добиться успеха на кризисных предприятиях? И каковы причины неэффективного антикризисного менеджмента?

Проведение качественного анализа эффективности антикризисного управления на предприятиях весьма проблематично. Это обусловлено рядом причин, среди которых наиболее существенными являются, во-первых, отсутствие документальной формализации многих действий собственников и менеджеров, относящихся к досудебным мероприятиям (переговорам, соглашениям, отсрочкам и рассрочкам платежей, скидкам с долгов и др.), и, во-вторых, закрытость информации и ограниченный доступ к источникам информации.

Формализация структуры исследования позволила определить три этапа исследования эффективности антикризисного управления предприятиями, позволяющие дать объективную и субъективную оценку ситуации:

- 1) анализ динамики изменения финансово-экономической ситуации на предприятиях (по статистическим данным органов государственной власти);
- 2) анализ эффективности реализации процедур банкротства в рамках арбитражного процесса по делам о несостоятельности (банкротстве) (по отчетным данным арбитражного суда);
- 3) анализ эффективности антикризисного управления предприятиями до возникновения кризиса, во время кризиса и в посткризисный период (по результатам опроса экспертов).

Наиболее интересные результаты были получены при проведении опроса экспертов с использованием комплексного метода (анкетирования и стандартизированного интервью). В качестве экспертов выступали арбитражные управляющие и помощники арбитражных управляющих, руководители ряда предприятий Кемеровской области, как прошедших кризисный этап развития, так и находящихся в настоящее время в кризисном состоянии. Средний общий стаж работы экспертов составляет 23 года, в том числе на руководящих должностях 13 лет. Все эксперты имеют высшее профессиональное образование, в том числе 67 % имеют два высших профессиональных образования. Никто из экспертов не имеет ученой степени или степени MBA.

Вопросы анкеты предполагали оценку ситуации в антикризисном управлении на нескольких крупных и средних предприятиях, находившихся в прошлом или находящихся в настоящее время в состоянии кризиса. Основные виды экономической деятельности представлений химическим производством, строительством, производством строительных материалов, оказанием услуг жилищно-коммунального хозяйства. Все предприятия коммерческие.

Анализ вопросов специальной части анкеты, нацеленных на выявление проблем антикризисного управления предприятиями и возможных путей их решения, показал следующее.

Оценка наличия признаков кризиса предприятий показала, что из 13 приведенных в анкете признаков кризиса предприятия на всех исследуемых предприятиях наблюдались 5 признаков, а именно сниже-

ние рыночной стоимости предприятия, резкое уменьшение денежных средств на счетах, дисбаланс дебиторской и кредиторской задолженности по суммам и срокам, увеличение кредиторской задолженности и снижение объемов продаж.

На предприятиях отмечалась максимальная степень проявления таких признаков кризиса, как увеличение кредиторской задолженности (4,5 балла по 5-балльной шкале), резкое уменьшение денежных средств на счетах (4 балла), снижение объемов продаж (3,7 балла).

При этом для руководителей кризисных предприятий степень неожиданности проявления этих признаков кризиса была относительно низкой – от 1,6 балла по 5-балльной шкале (увеличение кредиторской задолженности) до 2,3 балла (резкое уменьшение денежных средств на счетах).

По мнению экспертов, наиболее значимыми причинами несостоятельности и убыточности кризисных предприятий являются неэффективная реализация определенной стратегии предприятия на товарных, ресурсных рынках (наивысшая значимость отмечается на половине исследуемых предприятий), отсутствие сбыта продукции и скачкообразное увеличение затрат или снижение доходов.

Наименее значимой причиной несостоятельности и убыточности кризисных предприятий, по мнению экспертов, является плохая клиентура предприятия.

При этом кризис на предприятиях обусловлен преимущественно объективными причинами, связанными с экономикой, только в 50 % случаев. Вместе с тем отмечается, что и субъективные причины, выражающиеся в ошибочных управленческих решениях (в том числе заведомо неэффективных), также проявляются на предприятиях.

Низкое качество докризисного управления наблюдается, по мнению экспертов, в 2/3 случаев.

Из 15 предложенных факторов наибольшее влияние на эффективность управления на предприятиях оказали следующие: высокая степень прямой и косвенной зависимости предприятия (топ-менеджеров) от органов государственной власти, отдельных лиц и прочих стейкхолдеров (3,5 балла по 5-балльной шкале), личностные факторы и несовершенные методы и формы управления (по 3,3 балла), а также отсутствие стратегии развития предприятия (2,8 балла), низкая квалификация и неопытность менеджеров и неэффективная структура управления (по 2,7 балла). Заметим, что на половине исследуемых предприятий личностные факторы определены как наиболее значимые.

При оценке основных направлений деятельности в рамках процесса антикризисного управления, которые фактически реализовывались на предприятиях, установлено, что отдельные элементы осуществлялись на всех предприятиях. Однако на отдельных предприятиях антикризисное управление сводилось исключительно к выбору стратегии развития предприятия (без предварительной диагностики причин возникновения кризисной ситуации на предприятии и анализа внешней среды и потенциала конкурентных преимуществ предприятия) либо к анализу внешней среды и потенциала конкурентных преимуществ предприятия. Следовательно, стратегическое антикризисное управление не носило системного последовательного характера. Парадоксально, но разработка процедур финансового оздоровления предприятия и системы контроля их реализации производилась только на одном из исследуемых предприятий.

Во многом такая ситуация объясняется тем, что на предприятиях либо вообще не было антикризисного управления как такового, либо момент перехода к нему на предприятиях совпадал с введением процедуры внешнего управления или наблюдения. Только в одном случае к антикризисному управлению перешли до введения процедуры банкротства с целью ее недопущения.

Ни на одном из анализируемых предприятий не осуществлялось антикризисное управление постоянно и непрерывно, с момента появления первых признаков кризиса.

Установлено также существенное различие в основных целях, на достижение которых было ориентировано антикризисное управление на предприятиях. Сохранение предпринимательской деятельности и предприятия как действующего являлось целью только на 1/3 предприятий. Также на 1/3 предприятий целью была ликвидация предприятия как юридического лица в рамках процедуры конкурсного производства.

По мнению экспертов, поставленные цели антикризисного управления достигнуты полностью на предприятиях, прошедших процедуру конкурсного производства, на остальных предприятиях цель не достигнута.

Оценка роли и влияния различных субъектов антикризисного управления показала, что фактически наибольшее положительное влияние на предприятия оказали арбитражные управляющие, администрации муниципальных образований и основные потребители продукции кризисных предприятий.

Не оказывали положительного влияния на процесс антикризисного управления такие субъекты, как собственники предприятия, топ-менеджеры и менеджеры предприятия, основные конкуренты. Полагаем, что их роль и влияние несопоставимо малы.

Следует отметить, что «идеальная» структура субъектов антикризисного управления предприятиями, по мнению экспертов, существенно отличается от фактической. В ней предполагается максимальная роль и влияния топ-менеджеров кризисного предприятия (65–70 % влияния на антикризисное управление), собственников предприятия (15–20 %) и арбитражных управляющих (15 %). В структуру антикризисного управления также должны быть включены все указанные выше субъекты, за исключением основных конкурентов, фактические цели которых могут входить в противоречие с целями антикризисного управления предприятиями.

Анализируя различные характеристики антикризисных мер, принимаемых субъектами власти и управления, установлено, что наиболее адекватными ситуации являющиеся меры, принимаемые собственниками и менеджерами предприятия, а также администрацией Кемеровской области. Наиболее действенными и своевременными признаются меры, принимаемые администрацией Кемеровской области, администрациями муниципальных образований и собственниками и менеджерами предприятия. Наиболее ярко выражена ориентация на положительный долгосрочный эффект антикризисных мер, принимаемых адми-

нистрацией Кемеровской области и собственниками и менеджерами предприятия. При этом ничего не известно об антикризисных мерах, принимаемых различными институтами бизнес-сообщества.

Во многом причина развития кризиса на предприятиях кроется в том, что на анализируемых предприятиях до начала кризиса не было никаких стратегий развития (1 предприятие) либо реализовывались планы работы по направлениям деятельности предприятия (2/3 анализируемых предприятий), что нельзя считать идентичным стратегии.

Следует отметить, что на предприятиях, на которых осуществлялась разработка стратегий (программ, планов), применялся далеко не самый прогрессивный методологический подход. В одном случае стратегия разрабатывалась на основе ресурсов, которыми располагало предприятие. Стратегия развития двух предприятий разрабатывалась на основе амбиций собственников (менеджеров). Только на одном предприятии стратегия разрабатывалась на основе изучения условий, в которых функционирует предприятие.

Разработанные стратегии на предприятиях не представляли законченную иерархию, включающую корпоративную стратегию, бизнес-стратегии и функциональные стратегии. Только на двух анализируемых предприятиях были разработаны функциональные стратегии, ориентированные, как правило, на внутреннюю среду организации. Во многом это еще раз подтверждает предположение о преимущественно внутренних причинах развития кризиса на предприятиях, среди которых низкое качество управления занимает далеко не последнее место.

Охватываемый стратегиями период времени составляет 4–5 лет. Степень фактического выполнения стратегий достаточно низкая (40–60 %), что свидетельствует о применении малоэффективных технологий антикризисного управления.

Процедура разработки стратегий на 2/3 анализируемых предприятий не формализована и не документирована.

На анализируемых предприятиях фактически бизнес-стратегии разрабатывались как до развития кризиса на предприятиях (2/3 предприятий), так и во время кризиса (1/3 предприятий). Однако эффективность их выполнения достаточно низкая: 40–60 % по докризисным стратегиям.

Анализ содержания стратегий развития предприятий указывает на относительно узкий их диапазон. Так, в докризисный период выполнялись два вида бизнес-стратегий, ориентированных на изменение условий рынка и отрасли (стратегии захвата рынка и развития рынка), и три вида бизнес-стратегий, ориентированных на изменение микро- и макроусловий ведения бизнеса (стратегии сокращения, отторжения и ликвидации). Во время кризиса фактически предприятия сократили перечень выполняемых стратегий до трех: захват рынка, развитие рынка, ликвидация.

Анализ некоторых характеристик внешней среды предприятий позволяет заключить, что содержание отмеченных стратегий противоречит либо недостаточно согласуется с внешними условиями развития предприятий.

Так, экспертами отмечается, что наиболее важными для предприятий являются такие факторы внешней среды, как кризис в отрасли и российский экономический кризис. Эти же факторы оказывают максимальное влияние на развитие предприятий. Мировой финансовый и экономический кризис, политические факторы и административные факторы серьезного влияния на кризис анализируемых предприятий, по мнению экспертов, не оказывают. Хотя для предприятий муниципальной формы собственности административные факторы являются весьма значимыми.

Несмотря на нестабильные условия развития предприятий, в науке и практике известны специальные системы стратегического менеджмента, приемлемые для управления кризисом: управление посредством выбора стратегических позиций, управление путем ранжирования стратегических задач, управление по слабым сигналам, управление в условиях стратегических неожиданностей [2]. Однако на анализируемых предприятиях системы стратегического менеджмента либо неизвестны вообще, либо известны, но применяются частично (2/3 предприятий).

Вместе с тем проблемные ситуации, требующие применения управления посредством выбора стратегических позиций, управления по слабым сигналам, управления в условиях стратегических неожиданностей возникали на всех предприятиях либо часто, либо иногда. Проблемные ситуации, требующие применения управления путем ранжирования стратегических задач, возникали на 2/3 предприятий часто.

Установлено, что на анализируемых предприятиях начинали разрабатывать планы (программы) антикризисных мер в большинстве случаев тогда, когда масштабы опасности приняли конкретные очертания (половина анализируемых предприятий), либо когда источники опасности стали ясными и очевидными (1/3 предприятий). Очевидно, что такой подход в условиях высокого уровня нестабильности внешней среды приводит к запаздыванию реакции на внешние вызовы, возникновению и развитию кризиса.

Наиболее значимыми условиями, создание которых необходимо для эффективного стратегического антикризисного управления, эксперты отметили следующие (в порядке убывания значимости): современные методы управления и профессиональное управление, постоянный приток информации, положительное отношение к переменам на предприятии, готовность к принятию рискованных решений, решение проблем на основе нового накапливаемого опыта, а не прошлого. Это в целом подтверждает предположение о необходимости и возможности внедрения современных технологий стратегического антикризисного управления на промышленных предприятиях.

По мнению экспертов, наибольшего внимания при выборе антикризисных стратегий предприятий или при формировании антикризисных программ требуют такие особенности внешней среды и предприятий, как политика и фактические действия стейкхолдеров (степень учета при выборе стратегии предприятия составляет 3,7 балла по 5-балльной шкале), нестабильность функционирования и развития предприя-

тия (3,5 балла), негативные продолжительные устойчивые темпы изменения отдельных показателей деятельности предприятия (3,3 балла).

Очевиден в настоящее время минимальный учет такого фактора, как дефицит качественных ресурсов или отдельных видов ресурсов (в том числе информационных) (1,8 балла), и практически не учитывают такие факторы, как низкая степень предсказуемости содержания и/или направлений изменений ситуации и увеличение числа качественно новых проблем и задач, стоящих перед предприятием. Таким образом, современное состояние и динамика социально-экономического развития практически полностью игнорируются.

Еще одной проблемой эффективного антикризисного управления является неполнота и бессистемность реализации антикризисных мер на предприятиях. Только на одном предприятии реализовывались мероприятия по всем направлениям. Как следует из результатов анкетирования, не реализовывались либо реализовывались, но не успешно или не вполне успешно мероприятия по следующим направлениям: реализация инновационного подхода к формированию системы антикризисного управления предприятия, внедрение управления, нацеленного на результат. Вместе с тем, формирование эффективной команды менеджеров, изменение организационной структуры управления и организационной культуры предприятия реализованы успешно или вполне успешно. Однако эти направления являются производными от первых двух. Не удивительно, что достаточно эффективные по содержанию антикризисные меры не обеспечивали ожидаемого результата.

Единодушны эксперты относительно основной цели руководителя предприятия в кризисных условиях. Недопущение ситуации, при которой в отношении предприятия возможно инициирование процедуры банкротства, рассматривают в качестве одной из ситуативных целей.

Анализ различных характеристик процедур банкротства, введенных на кризисных предприятиях по решению арбитражного суда, показал, что необходимость введения не всегда была очевидной (80–100 % необходимость введения процедуры наблюдения, 40–50 % – процедуры финансового оздоровления, 50–100 % – процедуры внешнего управления, 100 % – процедуры конкурсного управления, 50 % – заключение мирового соглашения).

По мнению экспертов, были использованы не все возможности разрешения споров в рамках досудебной санации. Хотя действенность введенных процедур банкротства оценивают достаточно высоко – 100 %, действенность мирового соглашения – 40 %. Экспертами отмечена различная эффективность реализации процедур банкротства. Так, наибольший эффект достигнут для кредиторов и заявителя в арбитражный суд.

Достаточно интересны результаты определения фактически реализованных на предприятиях антикризисных функциональных стратегий. До развития кризиса на предприятиях фактически реализовывались 14,5 % антикризисных функциональных стратегий (8 из 55 предложенных видов антикризисных функциональных стратегий), а во время кризиса – 92,7 % (51 стратегия). Большинство реализованных антикризисных функциональных стратегий до развития кризиса относилось к финансовому направлению деятельности предприятия – 25 %.

Нереализация антикризисных функциональных стратегий по маркетинговому, технико-технологическому и другим направлениям деятельности предприятий в условиях нормального функционирования обусловила возникновение кризисных тенденций и развитие кризисов в анализируемых организациях.

Наиболее значимыми основными целями выполнения антикризисных функциональных стратегий, по мнению экспертов, являются устранение неплатежеспособности, восстановление финансовой устойчивости, экономия постоянных (условно-постоянных) операционных расходов, обеспечение финансового равновесия в долгосрочном периоде, экономия на условно-переменных затратах, обеспечение консолидации персонала, экономия за счет срочных изменений в управлении персоналом, повышение эффективности персонала, снижение риска неплатежей контрагентов по сделкам, повышение эффективности управления конкурентоспособностью. Заметим, что самый низкий ранг имеет последняя из названных целей. При этом очевидно, что именно она является первичной по отношению ко всем перечисленным выше.

Таким образом, именно неэффективность общего управления и антикризисного управления следует отнести к наиболее значимой для современных предприятий проблеме, препятствующей их эффективному функционированию в условиях сложившихся рыночных отношений. На наш взгляд, наиболее существенными установленными факторами являются следующие:

- высокая степень прямой и косвенной зависимости предприятия (топ-менеджеров) от разного рода стейкхолдеров;
- личностные факторы;
- недостаточный уровень ответственности руководителей предприятия перед собственниками за последствия принимаемых решений, за сохранность и эффективное использование имущества предприятия, а также за финансово-хозяйственные результаты его деятельности;
- несовершенные методы и формы управления кризисным предприятием;
- отсутствие стратегии развития предприятия либо низкая эффективность их выполнения;
- низкая квалификация и неопытность менеджеров;
- неэффективная структура управления предприятий;
- фрагментарность, бессистемность и непоследовательность антикризисного управления либо отсутствие его как такового;
- чрезмерно поздний переход к антикризисному управлению (как правило, при введении процедуры банкротства);
- чрезмерно поздняя реакция на внешние вызовы, возникновение и развитие кризиса;

- применение не вполне прогрессивных методологических подходов при разработке стратегий, приводящих к стремлению воплотить необоснованные амбиции собственников (менеджеров) и кризису предприятия;
- нарушение иерархии и несогласованность корпоративной стратегии, бизнес-стратегий и функциональных стратегий по причине отсутствия первого или первых двух типов стратегий;
- отсутствие на предприятиях формализованной документированной процедуры разработки планов и программ;
- сокращение на предприятиях относительно узкого диапазона реализуемых бизнес-стратегий во время кризиса вместо поиска новых решений новых проблем и задач бизнеса;
- дисбаланс в содержании реализуемых стратегий и внешних условиях развития предприятий;
- недостаточный учет мировых социально-экономических тенденций и влияния мирового финансового и экономического кризиса на отрасль и потенциал предприятия;
- недостаточное знание и слабое использование специальных систем стратегического менеджмента, приемлемых для управления кризисом;
- непонимание антикризисными менеджерами необходимости и возможности внедрения современных технологий стратегического антикризисного управления на промышленных предприятиях;
- необоснованный и рискованный слабый учет низкой степени предсказуемости содержания и направлений изменений ситуации и увеличения числа качественно новых проблем и задач, возникающих перед предприятием;
- низкая эффективность от реализации антикризисных мер на предприятиях как следствие их неполноты и бессистемности реализации;
- существенные диспропорции в выполненных антикризисных функциональных стратегиях до и после развития кризиса на предприятиях, характеризуемые резким увеличением числа антикризисных мер во время кризиса;
- приоритет вторичных краткосрочных антикризисных целей;
- неочевидность необходимости введения процедур банкротства на предприятиях и эффективности их реализации с точки зрения различных субъектов арбитражного процесса.

Субъективная оценка экспертов по вопросам современного практического антикризисного управления доказывает необходимость формализации процедур разработки и внедрения антикризисного управления, а также развития методического аппарата реализации стратегического антикризисного управления предприятием. Внедрение в практику управления принципов стратегического антикризисного менеджмента позволит сформировать основу применения высокоэффективных методов антикризисного управления и устранить или, по крайней мере, снизить отрицательное влияние выявленных факторов на эффективность антикризисного управления.

Ссылки:

1. Коротков Э.М. Концепция российского менеджмента. М., 2004. 896 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление. М., 1989. 519 с.

References (transliterated):

1. Korotkov E.M. Kontsepsiya rossiyskogo menedzhmenta. M., 2004. 896 p.
2. Ansoff I. Strategicheskoe upravlenie. M., 1989. 519 p.