

На правах рукописи

Шмаков Роман Александрович

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ЭЛЕМЕНТОВ УПРАВЛЯЮЩЕЙ
ПОДСИСТЕМЫ В СИСТЕМЕ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ
ПРОМЫШЛЕННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
(экономика, организация и управление предприятиями,
отраслями, комплексами – промышленность)

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Ижевск – 2004

Диссертационная работа выполнена в Пермском филиале
Института экономики Уральского отделения Российской академии наук

Научный руководитель – доктор экономических наук, профессор
Пыткин Александр Николаевич

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор
Некрасов Владимир Иванович

кандидат экономических наук, доцент
Васильев Леонид Витальевич

Ведущая организация – Государственный научно-исследовательский
институт управляющих машин и систем, г. Пермь

Защита состоится: 22 июня 2004 г. в 15 часов на заседании диссертационного
совета ДМ.212. 275. 04 в Удмуртском государственном университете по адресу:
426037, г. Ижевск, ул. Университетская, 1, корп. 4, ауд. 431.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Удмуртского
государственного университета.

Автореферат разослан 19 мая 2004г.

Ученый секретарь
диссертационного совета
кандидат экономических наук,
профессор

Баскин А.С.

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. В условиях рыночной экономики кризисное финансовое состояние предприятий вполне естественно. Конкуренция, являющаяся основной движущей силой в условиях рыночной экономики, предъявляет высокие требования ко всем участникам рынка. Многие предприятия оказываются не в состоянии выдержать конкуренцию или по причине стратегических и тактических просчетов, или по причине злоупотреблений собственников и управляющих менеджеров, и подходят к грани финансового кризиса. Длительное, затянувшееся во времени состояние неплатежеспособности, как правило, приводит к банкротству предприятия. Пройдя через процедуру банкротства, предприятие, не восстановившее свою платежеспособность, ликвидируется. На смену ликвидированным предприятиям приходят новые. В странах с развитой рыночной экономикой процесс обновления предприятий закономерен и составляет 5-10% от общего количества предприятий. В России в настоящее время происходит процесс становления рыночной экономики. На данном этапе происходящие финансовые процессы в российской экономике зачастую бывают непредсказуемы. Применяемая в странах с развитой рыночной экономикой нормативная и методологическая база по управлению предприятиями для российских предприятий не достаточно эффективна.

На решение задач по восстановлению платежеспособности и устранению угрозы банкротства нацелена система мер, именуемая за рубежом «кризис-менеджмент», а в отечественной литературе – «антикризисное управление». Антикризисное управление обычно сталкивается с решением таких вопросов, как предотвращение неплатежеспособности предприятий, вывод предприятия из кризисного состояния через досудебную санацию, процедуру банкротства.

Перед менеджерами предприятий встают задачи остановить начавшиеся кризисные явления, предотвратить процедуру банкротства и обеспечить устойчивое финансовое положение предприятий. Неплатежеспособность и последующее банкротство все чаще становятся предметом рассмотрения арбитражных судов.

Как ни парадоксально, но регламентированная законом РФ «О несостоятельности (банкротстве)» процедура банкротства неэффективна и губительна для предприятий-банкротов. Возникающие противоречия, с одной стороны, существование закона «О несостоятельности (банкротстве)» регламентирующего процедуры антикризисного управления, направленные на восстановление платежеспособности предприятия и недопущения его

банкротства, а с другой стороны, низкая результативность антикризисных процедур (количество процедур конкурсного производства по Пермской области выросло с 325 в 1999 г. до 840 в 2002 г., ликвидируемых предприятий с 49% в 1999 г. до 63% в 2002 г.) поставили задачу, как сохранить и увеличить экономический потенциал промышленного предприятия в период антикризисного управления?

Недостаточная теоретическая и методическая разработанность антикризисного управления, ее актуальность и возрастающая практическая значимость predeterminedелили выбор темы и основных направлений диссертационного исследования. Диссертационное исследование посвящено анализу проблем антикризисного управления и поиску эффективной управляющей подсистемы на промышленном предприятии.

Область исследования соответствует требованиям паспорта специальностей ВАК 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (15. экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами – промышленность): 15.1. – разработка новых и адаптация существующих методов, механизмов и инструментов функционирования экономики, организации и управление хозяйственными образованиями промышленности; 15.13. – инструменты и методы менеджмента промышленных предприятий, отраслей, комплексов.

Степень разработанности проблемы. Изучение теории и практики антикризисного управления промышленными предприятиями в нашей стране началось сравнительно недавно. Однако некоторые аспекты антикризисного управления для различных отраслей экономики нашли отражение в работах отечественных и зарубежных специалистов.

Ведут исследования в этой области такие ученые как: А.Г. Грязнова, Э.М. Коротков, Э.А. Уткин, Р.А. Фатхутдинов, А.Л. Кузнецов, В.И. Некрасов, О.А. Дедов, О.А. Романова, А.И. Татаркин и др.

Общие аспекты методологии и организации антикризисного управления нашли отражение в трудах О.И. Боткина, В.В. Григорьева, Н.В. Копчина, В.И. Терехина, А.С. Пелиха, А.Г. Шеломенцева, А.Н. Пыткина и др.

Подходы, принципы и методы анализа финансового состояния предприятия представлены в работах С.А. Бороненковой, О.В. Ефимовой, Н.П. Кондракова, В.Г. Савицкой, Р.С. Сайфулина, А.Д. Шеремета и др. Анализ работ отечественных авторов показал, что до настоящего времени рассматриваются только отдельные, не взаимосвязанные вопросы антикризисного управления – оценка бизнеса, управленческий учет, анализ финансового состояния, стратегический менеджмент. Вместе с тем научно обоснованных рекомендаций, направленных на

повышение уровня антикризисного управления, его управляющей подсистемы на текущем этапе развития экономики явно недостаточно.

Среди зарубежных специалистов рассматривающих проблемы антикризисного управления, следует выделить: Б. Берман, Глен М. Десмонд, Т. Дики, К. Друри, Томас П. Карлин, Ричард Э. Келли, А. Р. Макмин, А.Дж. Стрикленд, А.А. Томпсон, Г. Харрисон, Эрик Хелферт. Р. Энтони.

Цель исследования состоит в обосновании теоретических положений и разработке практических рекомендаций по формированию эффективной управляющей подсистемы в системе антикризисного управления промышленным предприятием.

Для достижения поставленной цели в исследовании решаются следующие задачи:

- исследование кризисных промышленных предприятий как специфической области применения системы антикризисного управления: изучение и обобщение теории и результатов практического опыта зарубежных и отечественных специалистов в области управления антикризисными процессами в промышленности;
- выявление и классификация ситуационных факторов и причин кризиса, объектов наблюдения и индикаторов оценки угрозы платежеспособности предприятия;
- определение и разработка стратегии вывода промышленного предприятия из состояния кризиса и уточнение показателя управляемости антикризисным процессом;
- формирование предложений по совершенствованию функциональных элементов управляющей подсистемы в системе антикризисного управления промышленным предприятием;
- обеспечение высокой эффективности управления и увеличение экономического потенциала кризисного промышленного предприятия.

Объектом исследования являются промышленные предприятия Пермской области, находящиеся в состоянии кризиса.

Предметом исследования являются организационно-экономические отношения, возникающие в процессе антикризисного управления промышленным предприятием.

Теоретической и методологической основой исследования послужили фундаментальные концепции, представленные в трудах отечественных и зарубежных ученых, в материалах научных конференций, государственных

органов, в прогнозных оценках РАН, в директивных и нормативных документах Президента и Правительства РФ.

Основные методы исследования. В работе использованы следующие методы исследования системный, аналитический, статистический, историко-сопоставительный, экономико-математического моделирования, экспертных оценок, структурно функционального анализа. Сложность и многофакторность объекта исследования потребовали применения современного методологического аппарата.

Информационной базой диссертационного исследования явились материалы Госкомстата РФ, Минэкономки РФ, научно-исследовательских учреждений, экспертные оценки и расчеты исследователей и практических работников, первичные данные исследуемых предприятий.

Научные результаты, полученные автором, и их новизна:

1. Определены отличительные особенности антикризисного управления промышленным предприятием. Это многообразие и непредсказуемость кризисных ситуаций; «прокредиторская» направленность закона регулирующего процедуры банкротства и необходимость разработки стратегии направленной на сохранение экономического потенциала предприятия. Сформулированы специфические принципы антикризисного управления – сбалансированность, превентивность, своевременность и адаптивность;

2. Выявлены причины кризиса и состав ситуационных факторов, предложена их классификация, выявлены объекты наблюдения и индикаторы оценки угрозы платежеспособности, что позволяет достаточно объемно и превентивно контролировать происходящие процессы на предприятии и принимать своевременно адекватные антикризисные меры;

3. Определена стратегия социальной направленности антикризисного управления, основанная на обеспечении оптимального размещения ресурсов, заинтересованности всех сторон и достижения показателя управляемости антикризисного управления – положительной динамики наращивания рыночной стоимости бизнеса;

4. Разработан авторский вариант системы антикризисного управления с включением на всех этапах реализации функций управления, в том числе диагностику, направленную на выявление параметров кризисного развития предприятия генерирующих угрозу его банкротства, с использованием кризисных индикаторов – операционного и финансового леввериджа, чистого денежного потока и рыночной стоимости;

5. Обоснованы факторы формирования стоимости бизнеса предприятия, на основе которых разработана концепция обеспечения эффективного антикризисного управления, направленная на обеспечении соответствия между потенциалом предприятия, с одной стороны, и требованиями рынка – с другой.

Практическая значимость работы состоит в том, что содержащиеся в диссертации методические и практические рекомендации позволяют организовать управляющую подсистему в системе антикризисного управления на промышленных предприятиях, повысить обоснованность управленческих решений по стратегии развития предприятий. Материалы диссертации могут служить основой для совершенствования антикризисного управления и выхода предприятий из кризисных ситуаций.

Кроме того, отдельные результаты исследования могут быть использованы в преподавании курсов «Экономика предприятия», «Антикризисное управление», «Финансовый анализ предприятия» и «Корпоративное управление фирмы».

Апробация работы. Основные положения, выводы и рекомендации, сформулированные в диссертации, докладывались в порядке обсуждения на международной научно-практической конференции «Экономическая и энергетическая безопасность регионов России» Пермь – 2003, на аспирантских семинарах ПФ ИЭ УрО РАН (2001 – 2003).

Методологические положения и практические рекомендации реализованы в процессе организации и совершенствования функциональных элементов управляющей подсистемы в системе антикризисного управления на промышленных предприятиях: ООО «Пермнефтегазпереработка»; ЗАО «Пермская Сетевая Компания».

Теоретические, методические и прикладные результаты диссертационного исследования используются при проведении фундаментальных исследований по научно-исследовательской работе «Закономерности эволюции социально-экономических систем и инструментов и их реформирование. Формирование инструментов смешанного общества» Пермским филиалом Института экономики УрО РАН.

Результаты исследования используются в учебном процессе в Пермском государственном техническом университете.

Публикации. Результаты научных исследований опубликованы в 5 публикациях общим объемом 13,8 п.л. (личный вклад автора 7,98 п.л.).

Объем и структура работы. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложений. Содержит 195 стр. основного

текста, включает 18 рисунков, 12 таблиц, 1 приложение, список литературы из 144 наименований.

Содержание работы. Во введении обосновывается актуальность темы исследования, определяется его цель, объект и предмет, формулируются задачи, раскрывается новизна и ее практическая значимость.

В первой главе диссертации «Методологические и теоретические основы исследования системы антикризисного управления промышленным предприятием» проанализированы и сформулированы методологические основы исследования: уточнены особенности, причины кризисного состояния и проведена их классификация. На основании комплексного и системного подходов проанализированы организационно-правовые основы антикризисного управления предприятием.

Во второй главе диссертации «Методические положения проведения преобразований в системе антикризисного управления промышленным предприятием» разработаны основные принципы формирования системы, выявлены объекты наблюдения, кризисные индикаторы в управляющей подсистеме системы антикризисного управления, проведен анализ антикризисного управления и формирования инвестиционной политики.

В третьей главе диссертации «Совершенствование функциональных элементов управляющей подсистемы в системе антикризисного управления промышленным предприятием» раскрыта реализация методических положений, направленных на преобразование элементов управляющей подсистемы. Обоснованы факторы формирования стоимости бизнеса предприятия, на основе которых разработана концепция обеспечения эффективного антикризисного управления.

ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

- 1. Определены отличительные особенности антикризисного управления промышленным предприятием. Это многообразие и непредсказуемость кризисных ситуаций; «прокредиторская» направленность закона регулирующего процедуры банкротства и необходимость разработки стратегии, направленной на сохранение экономического потенциала предприятия. Сформулированы специфические принципы антикризисного управления – сбалансированность, превентивность, своевременность и адаптивность.**

Анализ результативности антикризисных процедур (см. табл. 1) показал, что количество процедур конкурсного производства по Пермской области, выросло с 325 в 1999 г. до 840 в 2002 г.

Таблица 1

Количество возбужденных дел о банкротстве по Пермской области

ПОКАЗАТЕЛЬ	1999 г.	2000 г.	2002 г.
Возбуждено дел о банкротстве	344	691	1270
в том числе			
-должником	45	70	120
-коммерческими кредиторами	26	23	58
-налоговыми органами	166	257	493
-пенсионным фондом	88	275	503
-органом ФСФО России	19	84	96
-иными органами и фондами	0	0	0
Введено наблюдение	140	189	320
Введено внешнее управление	8	14	26
Признано банкротами, введено конкурсное производство	325	663	840
Завершено дел	191	467	644
в том числе			
-ввиду отсутствия признаков банкротства	8	2	11
-заключением мирового соглашения	14	20	32
-восстановлением платежеспособности в ходе внешнего управления	0	2	5
-ликвидацией в ходе конкурсного производства	161	427	562
-прекращено по другим причинам	8	16	34

В качестве отличительных особенностей антикризисного управления промышленным предприятием были определены следующие: контроль за процедурой восстановления и раннего обнаружения признаков предстоящей кризисной ситуации; организация и достижение высокой эффективности при распоряжении и управлении имуществом кризисного предприятия; обеспечение сохранности имущества и экономической безопасности предприятия; целенаправленное функционирование управления маркетингом, новациями, инвестициями, персоналом; жесткость в реализации стратегии и тактики выхода

из кризиса; обеспечение роста эффективности антикризисного управления. Сформулированы и выделены специфические принципы антикризисного управления – сбалансированность, превентивность, своевременность и адаптивность (рис. 1).



Рис. 1. Специфические принципы антикризисного управления промышленным предприятием

В результате исследования было выявлено, что антикризисное управление базируется как на общих закономерностях, присущих управленческим процессам, так и на специфических особенностях, связанных с осуществлением антикризисных процедур. Управление всегда целенаправленно. Цели антикризисного управления имеют отличительные особенности и направлены на восстановление платежеспособности и достижения стабильности. А система контроля и раннего обнаружения признаков предстоящей кризисной ситуации является присущей только антикризисному управлению. Механизм антикризисного управления состоит из следующих основных элементов: диагностики финансового состояния; оценки бизнеса предприятия;

антикризисного управления имуществом; маркетинга; организационно-производственного менеджмента; управления персоналом; антикризисной инвестиционной политики; антикризисного бизнес – планирования; обеспечения экономической безопасности предприятия.

Был сформулирован понятийный аппарат антикризисного процесса.

Кризисное состояние – это несоответствие экономического потенциала и возможностей предприятия к требованиям внешней среды.

Антикризисное управление – это совокупность принципов, функций и методов направленных на увеличение экономического потенциала предприятия и предотвращение процедуры банкротства нашедших свое выражение в функциональных элементах управляющей и управляемой подсистемы в системе антикризисного управления промышленным предприятием.

Кризисные факторы – это переменные, вызывающие разбалансированность отношений между внутренней и внешней средой предприятия.

2. Выявлены причины кризиса и состав ситуационных факторов, предложена их классификация, выявлены объекты наблюдения и индикаторы оценки угрозы платежеспособности, что позволяет достаточно объемно и превентивно контролировать происходящие процессы на предприятии и принимать своевременно адекватные антикризисные меры.

Изучение достижений в теории и практике управления кризисными предприятиями позволило автору сформулировать, систематизировать и классифицировать ситуационные факторы и причины, при определенных условиях вызывающие неплатежеспособность предприятия.

Ситуационные факторы, обуславливающие финансовое состояние предприятия, подразделяются на две группы:

Независящие от деятельности предприятия – внешние;

Зависящие от деятельности предприятия – внутренние.

В свою очередь внешние факторы подразделены также на две группы:

1. Связанные с предприятием напрямую, в силу выполняемых ими целей и задач – прямого воздействия;
2. Оказывающие влияние на предприятие косвенно – через финансово-экономические, внешнеэкономические и институциональные условия.

Ситуационными факторами прямого воздействия являются рыночные факторы, действующие на данное предприятие в части развития товарных и финансовых рынков.

Ситуационные факторы косвенного воздействия подразделяются на три группы:

1. Косвенно влияющие на предприятие через финансово-экономическую обстановку развития страны – финансово-экономические;
2. Косвенно влияющие на предприятие через внешнеэкономические отношения;
3. Косвенно влияющие на предприятие через институциональные отношения.

Внутренние факторы, обуславливающие финансовое состояние предприятия и уровень развития предприятия, подразделяются при изучении и анализе на шесть подгрупп, в зависимости от особенностей формирования денежных потоков предприятия:

1. Позиция предприятия среди конкурентов;
2. Принципы деятельности;
3. Социально-психологические факторы;
4. Ресурсы и их использование;
5. Маркетинговые стратегии и политика;
6. Качество и уровень финансового менеджмента.

Разработана классификация причин рис. 2., вызывающих финансовую несостоятельность предприятия, что позволило учесть обнаруженные причины и факторы при формировании системы антикризисного управления и достаточно точно, быстро диагностировать отдельные ситуации и своевременно разрабатывать мероприятия по их нейтрализации.

Причины кризисного состояния были изучены и систематизированы в следующем направлении: причины также делятся на две группы – внешние и внутренние; внешние разделены на две группы – прямого и косвенного воздействия, причинами прямого воздействия являются рыночные факторы, косвенного – экономические и политические; внутренние причины, обуславливающие кризисное состояние предприятия, подразделяются на пять групп, в зависимости от формирования денежных потоков – операционная, инвестиционная, финансовая, научно-техническая деятельности, причины связанные с злоупотреблением.

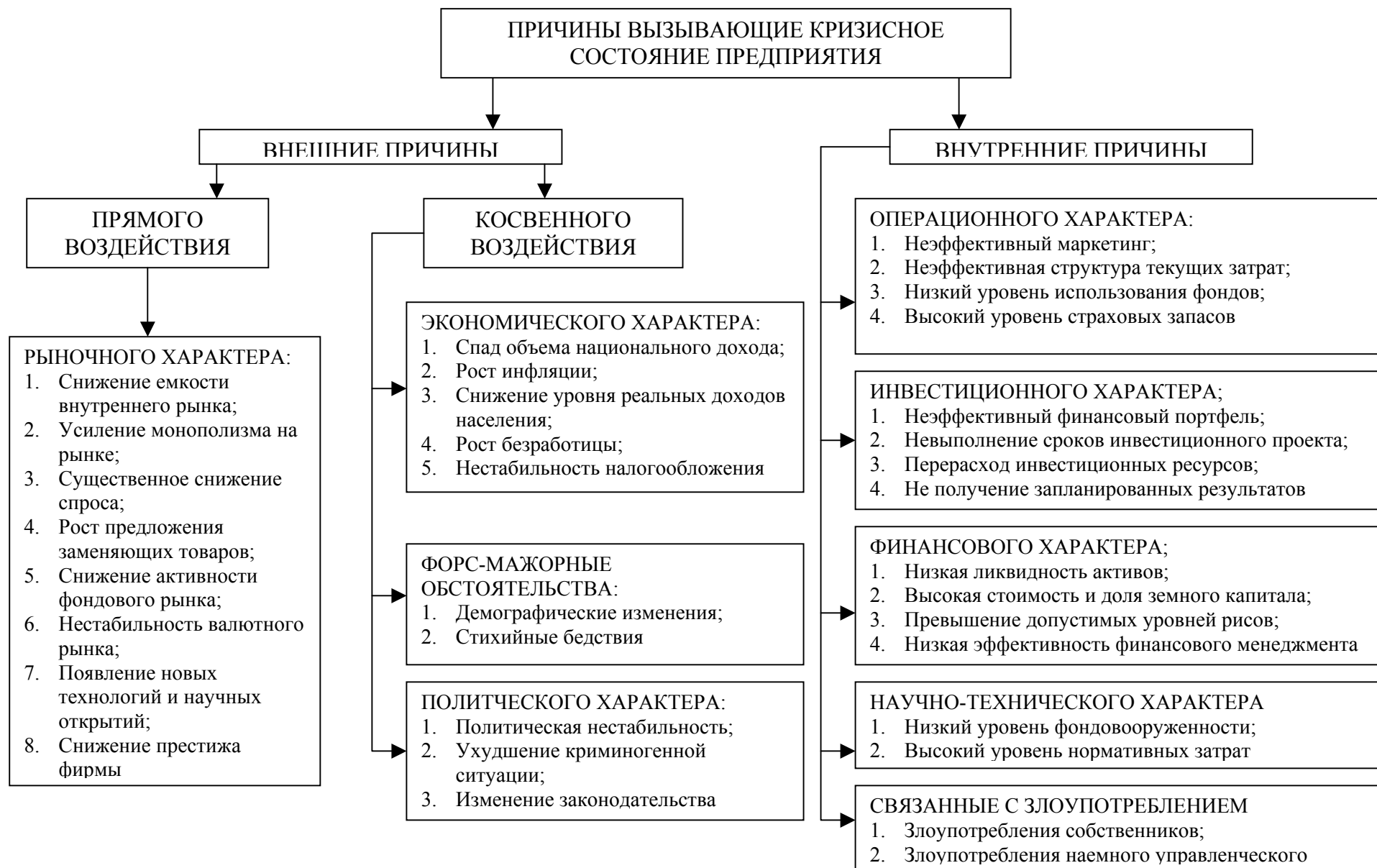


Рис. 2. Классификация причин, вызывающих кризисное финансовое состояние предприятия

Выявлено, что основными причинами низкого уровня управления кризисными промышленными предприятиями являются: 1) отсутствие контроля за процедурой восстановления и раннего обнаружения признаков предстоящей кризисной ситуации; 2) отстранение собственников, отсутствие эффективности при распоряжении и управлении имуществом кризисного предприятия; 3) нет обеспечения сохранности имущества и экономической безопасности предприятия; 4) не учтены своеобразности подсистем управления маркетингом, новациями, инвестициями, персоналом; 5) отсутствует стратегия и тактики выхода из кризиса; 6) нет обеспечения роста эффективности антикризисного управления. Исследование процесса управления кризисным предприятием позволило выявить экономические показатели – объекты наблюдения, отражающие в любой момент времени финансовое положение предприятия в части возможного возникновения кризиса, нарушение определенных пропорций которых или несоблюдение плановых цифр, немедленно показывает на реальную возможность возникновения кризиса на предприятии и угрозу его попадания в зону неплатежеспособности. С позиции наиболее существенных объектов, изменение которых влияет на финансовое состояние предприятия и обеспечения платежеспособности, были выбраны и определены следующие экономические показатели и их индикаторы:

- Чистый денежный поток – создает сбалансированную систему, как во времени (календарь платежей), так и по отрицательному и положительному денежным потокам. Индикатор – сумма чистого денежного потока;
- Финансовый леверидж определяет наиболее эффективное соотношение при финансировании собственными и заемными средствами. Индикатор – отношение и эффективность собственного и заемного капитала;
- Операционный леверидж обеспечивает финансовое равновесие и адаптацию плана к изменившимся условиям, которые осуществляются через сбалансированную систему взаимосвязи операционной прибыли с объемом реализации продукции, доходов и издержек производства. Индикатор – точка безубыточности;
- Рыночная стоимость предприятия является конечной сопоставимой оценкой бизнеса предприятия и итогов управления им. Индикатор – увеличение стоимости денежных потоков.

Это позволило при антикризисном управлении предприятия с целью обеспечения финансового равновесия закладывать данные объекты наблюдения в функциональную подсистему управления финансами предприятия в качестве плановых и контрольных показателей, а при своевременном отслеживании индикаторов – мгновенно реагировать на негативные изменения внешней и внутренней среды предприятия.

3. Определена стратегия социальной направленности антикризисного управления, основанная на обеспечении оптимального размещения ресурсов, заинтересованности всех сторон и достижения показателя управляемости антикризисного управления – положительной динамики наращивания рыночной стоимости бизнеса.

В последние годы в странах со сложившейся рыночной экономикой появилось множество публикаций о том, что предприятия и в особенности крупные корпорации должны выбирать такие линии поведения, которые отвечают идее ответственности перед обществом. Государственные системы регулирования экономической деятельности многих стран всячески стимулируют подобный подход к бизнесу. Социальная ответственность должна учитывать многие интересы членов общества, другими словами, социальная ответственность должна отражаться на целях фирмы, стратегических и тактических ее решениях. Антикризисное управление должно иметь социальную направленность, основной задачей которой должно быть сохранение предприятия, которому отводится статус «национального достояния», а не собственности нескольких человек, с которой они могут делать все, что им вздумается.

Одной из причин низкого уровня управляемости антикризисными процессами является также отсутствие контроля за процессом вывода предприятия из кризиса, его целостности и направленности, из-за субъективного толкования участниками процесса промежуточных итогов (предарбитражное урегулирование, наблюдение, внешнее и конкурсное управление), с использованием множества экономических показателей. На наш взгляд, для арбитражного суда, балансовой комиссии, кредиторов и должника достаточно при поэтапном подведении отслеживать только один показатель и его динамику, при подведении итогов стратегического управления и его уровня – стоимость предприятия. Нами, в результате исследования, было определено, что в основу САУПП должен быть заложен механизм финансовой стабилизации, который осуществляется через управление денежными потоками, данный факт и был взят нами за основу при выборе показателя и при формировании методики расчета стоимости.

Подход к планированию показателя стоимости кризисного предприятия был взят по принципу его наилучшего использования. Показатель стоимости рассчитывается без его обремененности обязательствами кризисного предприятия, что позволяет достаточно точно контролировать и подводить итоги работы и определять местоположение предприятия, как в отрасли, так и относительно спланированного показателя. Расчет фактического показателя рыночной стоимости предприятия предлагается производить через фактический

чистый доход и денежный поток, полученными за исследуемый период, до расчета предприятия по обязательствам. Причем, как показали исследования и приведенные в диссертации расчеты стоимости предприятия, как методом дисконтирования денежных потоков, так и методом капитализации чистого дохода, метод дисконтирования денежных потоков наиболее точно отражает финансовое состояние предприятия и ориентирует управляющих на решение глобальных задач – увеличение активов и их стоимости, чем и обеспечивается устойчивое финансовое состояние предприятия. В расчетах денежных потоков, помимо информации, взятой в бухгалтерской форме №2 – отчет о прибылях и убытках, используемой также при расчете стоимости методом капитализации чистых доходов, участвует и информация, взятая из бухгалтерской формы №1 – бухгалтерский баланс, отражающая все изменения активов и пассивов предприятия и его инвестиционные составляющие – амортизационные отчисления и инвестиционные кредиты.

Нами предложено при антикризисном управлении предприятием использовать оценку бизнеса путем реструктуризации капитала и диверсификации производства, это позволяет при арбитражных процедурах соблюдать интересы собственника, обеспечивать устойчивость и повышение стоимости предприятия. Введение в управление разработанной нами схемы позволит обеспечить механизм устойчивости целей и управления на предприятии при часто меняющихся кризисных факторах.

4. Разработан авторский вариант системы антикризисного управления с включением на всех этапах реализации функций управления, в том числе диагностику, направленную на выявление параметров кризисного развития предприятия генерирующих угрозу его банкротства, с использованием кризисных индикаторов – операционного и финансового леве́риджа, чистого денежного потока и рыночной стоимости.

Существенные отличия системы антикризисного управления от традиционной системы управления поставили перед необходимостью включения дополнительных функций в систему управления:

1. В управляющей системе – введена функция диагностики, с целью раннего обнаружения признаков предстоящей кризисной ситуации и контроллинга с целью своевременного координирования финансовой деятельности предприятия.
2. В управляемой системе:
 - 1) введены дополнительно функциональные подсистемы:

а) управление имуществом с целью обеспечения эффективного использования через его перегруппировку, реализацию излишнего имущества, диверсификацию производства и реструктуризацию имущества;

б) управление инвестициями ввиду их высокой значимости для кризисного предприятия и с целью обеспечения эффективности финансирования антикризисных процедур;

в) управление экономической безопасностью с целью защиты интересов собственников и кредиторов, обеспечения сохранности имущества и эффективности антикризисного управления.

2) Специфическими особенностями обладают подсистемы:

а) функциональная подсистема управления финансами предприятия (см. рис.3):

– в управляющей системе диагностика, направленная на выявление и отслеживание параметров кризисного развития предприятия, генерирующих угрозу его банкротства;

– управляемая система, где в процессы управления финансовой деятельностью включены объекты наблюдения и индикаторы оценки угрозы платежеспособности;

б) в функциональной подсистеме управления кадрами предприятия учтены механизмы конфликтологии при антикризисном управлении;

в) в функциональной подсистеме управления новациями включены механизмы управления инновационными процессами при антикризисном управлении;

г) в функциональной подсистеме управления маркетингом включены вопросы управления маркетингом на кризисном предприятии.

Функциональная подсистема управления финансами кризисного предприятия в странах с рыночной экономикой рассматривается как элемент практической деятельности и безусловное обеспечение финансового равновесия при принятии решений. Для успешного функционирования в условиях растущей конкуренции информация о поведении кризисных факторов необходима для решения многих стабилизационных задач в период финансового кризиса предприятия: для

ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ УПРАВЛЯЮЩАЯ ПОДСИСТЕМА СИСТЕМЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ



Рис. 3. Схема функциональной управляющей подсистемы антикризисного управления промышленным предприятием

оценки факторов рентабельности, выбора прибыльных заказов, планирования будущих направлений деятельности, возможных результатов финансовой деятельности, при изменении продажной цены, для составления смет и анализа отклонений, для принятия нестандартных решений, «производить, или не производить», «продавать ли ниже расчетной цены», для установления внутрифирменных цен.

Диагностика – это комплекс исследований, включающий в свой состав анализ, как метод, контроллинг, как систему, направленную на достижение поставленной цели через информационную поддержку принятия решений и контроль, как функцию управления. И на всех этапах реализации функций управления необходимо проводить диагностику.

Опираясь на проведенные исследования в области финансового управления кризисными предприятиями, и, изучив современные методы финансового планирования, нами было дано определение диагностики антикризисного управления и построен алгоритм диагностики деятельности кризисного предприятия рис. 4.

Диагностика антикризисного управления предприятием представляет собой систему целевого оперативного и стратегического анализа, направленную на выявление параметров кризисного развития предприятия, генерирующих угрозу его банкротства в предстоящем периоде с целью их нейтрализации.

5. Обоснованы факторы формирования стоимости бизнеса предприятия, на основе которых разработана концепция обеспечения эффективного антикризисного управления, направленная на обеспечении соответствия между потенциалом предприятия, с одной стороны, и требованиями рынка – с другой.

При антикризисном управлении важно задать единый курс, ориентир всем работникам предприятия, направить их усилия в одном направлении, что значительно повысит эффективность управления, его корпоративность. Повышение эффективности антикризисного управления определяется ростом потенциала предприятия. Эффективность антикризисного управления характеризуется степенью достижения целей выхода из кризиса в сопоставлении с затраченными на это ресурсами и повышением потенциала предприятия.

Таким универсальным ориентиром, по нашему мнению, является выявленный в процессе нашего исследования основной показатель управляемости антикризисными процессами – динамика стоимости (дисконтированный денежный поток), который оказался лучшей мерой результатов деятельности предприятия. Важную роль в управлении стоимостью играет глубокое понимание

того, какие именно параметры деятельности предприятия фактически определяют стоимость бизнеса. Они и называются ключевыми факторами стоимости.

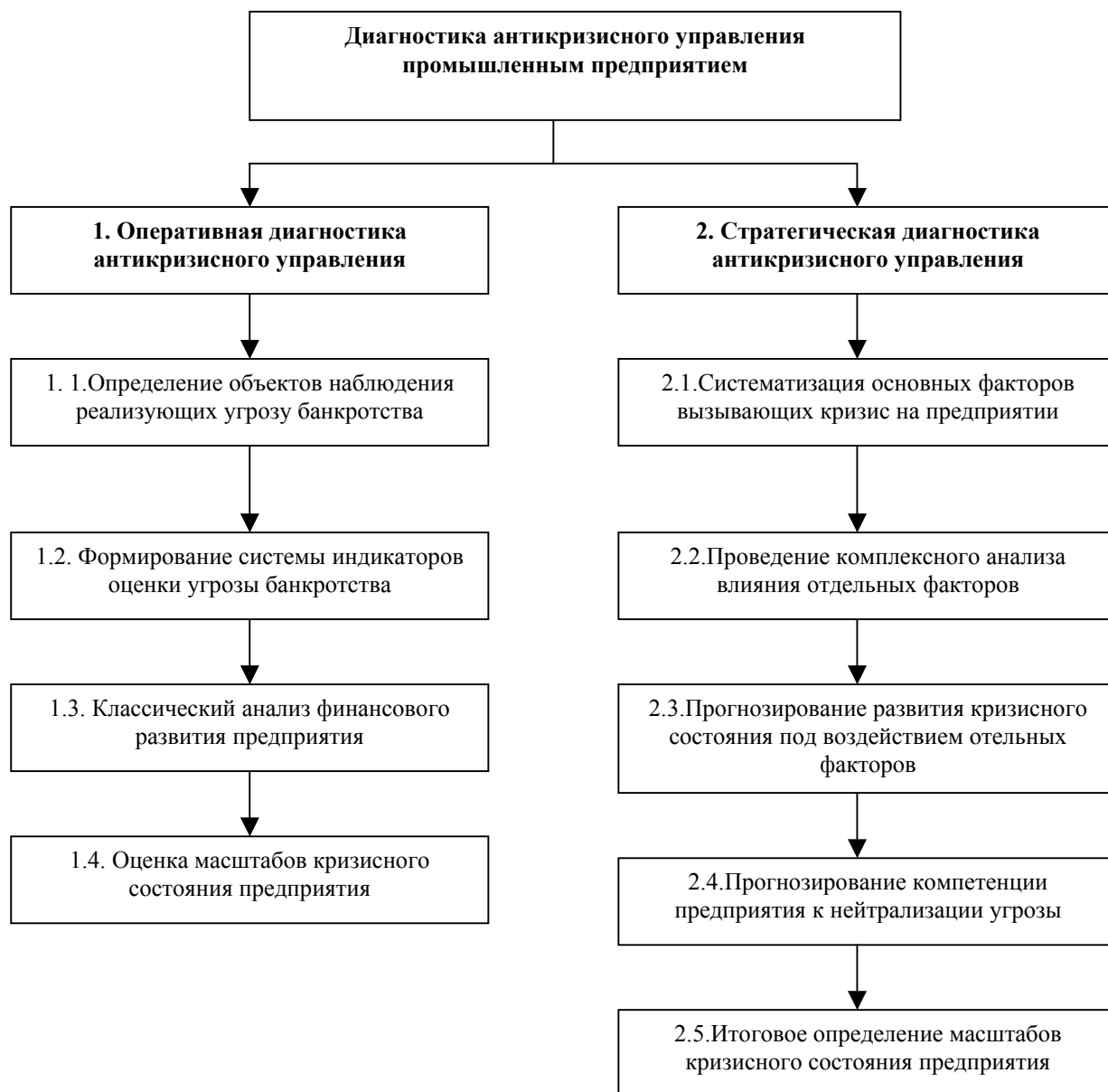


Рис. 4. Алгоритм диагностики антикризисного управления промышленным предприятием

Эффективное управление факторами стоимости позволяет в период кризиса создать дополнительную стоимость предприятия, за счет которой и возможно восстановление его платежеспособности не в ущерб деловой активности предприятия, его потенциала.

Фактор стоимости – это переменная, влияющая на стоимость предприятия.

Сегментация внутри предприятия на отдельные хозяйственные единицы обычно опирается на различия в создании стоимости каждой единицы, или как

бизнес, имеющий четко выраженные отличия от других в характере потребительского спроса или в профессиональных навыках.

Указанные критерии сегментации имеют четко выраженные рыночные основания:

- по характеру потребительского спроса – рыночные условия;
- по сферам компетентности, необходимых для удовлетворения спроса.

Рыночные условия – анализ рынка призван выявить природу конкуренции и характер потребностей на рынке, где действует предприятие, а, следовательно – и ключевые факторы стоимости, характерные для этого предприятия (рис. 5), которые обращены в основном вовне.

Сферы компетенции – сегментация, основанная на профессиональных навыках предприятия и, затрагивает в основном внутренние его характеристики, а, следовательно – и ключевые факторы стоимости, характерные для этого предприятия.

Сегментация бизнеса проясняет характер потребительского спроса и базовые навыки каждой единицы, необходимые для удовлетворения этого спроса. Анализ рынка вскрывает основные факторы, влияющие на рентабельность отрасли и «стандарты» конкуренции. Анализ сфер компетенции выявляет потенциальное влияние каждой функции на создание стоимости и определяет, обладает ли предприятие необходимой компетентностью, чтобы соответствовать требованиям рынка.

Такая модель предполагает, что эффективное антикризисное управление на предприятии возможно только тогда, когда есть соответствие между способностями предприятия, с одной стороны, и требованиями рынка – с другой. Определяя ключевые факторы стоимости предприятия и разрабатывая их стратегию на достижение соответствия – способности предприятия требованиям рынка, возможно создавать и прогнозировать стоимость предприятия. А при выполнении намеченной стратегии по ключевым факторам – ожидать получения дополнительной стоимости.

Выработана концепция эффективного антикризисного управления – создание стоимости через ее ключевые факторы, при условии получения отдачи от инвестированного капитала, превышающей затраты на привлечение капитала, где стоимость предприятия определяется его



Рис.5. Рыночные условия и ключевые факторы создания стоимости предприятия

дисконтированными будущими денежными потоками, уровнем соответствия – способности предприятия требованиям рынка.

Процессы внедрения: предприятие разрабатывает стратегию максимизации стоимости; предприятие переводит эту стратегию на язык краткосрочных или долгосрочных целевых нормативов, которые определяются через ключевые факторы стоимости; составляются рабочие планы и сметы (бюджеты), намечающие конкретные шаги для достижения поставленных целей на последующие год или более лет; разрабатывается система поощрения и оценки результатов деятельности, позволяющие следить за выполнением целевых нормативов и побуждающие работников к решению поставленных перед ними задач.

Решение вышеперечисленных задач будет способствовать высокой результативности и эффективности в управлении антикризисными процессами на промышленных предприятиях, что скажется на развитии экономики страны в целом: увеличится поступление денежных средств в бюджеты всех уровней; начнется бюджетное финансирование приоритетных государственных программ; произойдет увеличение объемов производства, создание новых рабочих мест и как следствие снижение безработицы и социальной напряженности; увеличение нормы прибыли на капитал позволит расти и развиваться предприятиям, осваивать и наращивать объемы производства новых видов продукции, конкурировать на рынке с зарубежными товарами.

Результаты исследования отражены в следующих публикациях:

1. Пыткин А.Н., Малышев Ю.А., Шмаков Р.А. Теоретические и методологические основы исследования системы антикризисного управления промышленным предприятием. – Пермь: Изд-во НИИУМС, 2002.– 4,2 п.л. (авт. 2,8 п.л.).

2. Малышев Ю.А., Шмаков Р.А. Методические положения проведения преобразований в системе антикризисного управления. – Пермь: Изд-во НИИУМС, 2003. – 4,8 п.л. (авт. 2,4 п.л.).

3. Малышев Ю.А., Шмаков Р.А. Совершенствование функциональных элементов управляющей подсистемы в системе антикризисного управления промышленным предприятием. – Пермь: Изд-во НИИУМС, 2003. – 4,0 п.л. (авт. 2,0 п.л.).

4. Шмаков Р.А. Инновационный фактор в развитии предприятия. Международная научно-практическая конференция «Экономическая и

энергетическая безопасность регионов России». – Пермь: Изд-во НИИУМС, 2003. – 0,125 п.л.

5. Шмаков Р.А. Управление ассортиментным портфелем предприятия. // Сборник научных трудов ПФ ИЭ УрО РАН – Пермь: Изд-во НИИУМС, 2003. – 0,65 п.л.

Подписано в печать 17.05.2004 г.

Формат бумаги 60x84 4/16

Усл. печ. л. 1,5

Тираж 100

Заказ 065

**Типография ГосНИИУМС
г. Пермь, ул. Ленина, 66**