

сии. Не менее важны также система ценностей, направления и области науки, техники, технологии, организации и управления, характеризующие динамику развития высшего технологического уклада.

Во-вторых, реальный уровень конкурентоспособности и многоукладность экономики России определяют интегральный и многомерный, а не линейный характер стратегии достижения глобальной конкурентоспособности. Это означает, что стратегия должна органично включать наряду с перспективным направлением, отмеченным ранее, необходимое развитие элементов низших стадий и укладов.

Можно подвести итоги представленного анализа общих предпосылок инновационного процесса, понятий «инновационный стиль общества» и «поисковая активность», из которого следует, что существует норма институционального оформления инновационной деятельности, признаками которой являются:

- в области экономического выбора — суверенитет выбирающего субъекта, институционально закрепленный поощрением частного предпринимательства;
- в области общественного восприятия деятельности инноваторов — их массовая поддержка, что проявляется в активном инновационном стиле в обществе;
- в области структуризации экономической деятельности — гармоничное распределение поисковой активности в социуме.

Отклонения от описанной нормы ведут к деформации предпосылок и результатов инновационного процесса и самой возможности его осуществления.

ЛИТЕРАТУРА

1. Дятлов С. А. Основы концепции устойчивого развития. СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 1998.
2. Субетто А. И. Современный менеджмент и творчество / Сб. «Достижения научно-технического прогресса». Материалы семинара / Под ред. к. т. н. И. А. Сапрыкина. СПб.: Изд-во ЛДНТП, 1991.
3. Портер М. Международная конкуренция. М.: Междунар. отношения, 1993.

Александр Иванович БОРОДИН —

ведущий экономист

ОАО «Оскольский электрометаллургический комбинат»,

кандидат экономических наук

Управленческие стратегии выхода из кризиса

УДК 658.5.011

АННОТАЦИЯ. Статья посвящена теории использования стратегического управления в кризисных ситуациях на предприятиях путем установления динамического баланса потенциала с существующим окружением.

The author dwells upon the theory of strategic management usage in the crisis situation of an enterprise by setting the balance potential of an enterprise with the existing business environment.

При всем возможном многообразии стратегий все они подчинены достижению одной цели — преодолению кризиса.

Выбор стратегий определяется, с одной стороны, внутренними причинами самого кризиса, с другой — существенными характеристиками внутренней и деловой среды предприятия, его внешнего окружения.

Современная российская практика антикризисного управления представляет собой набор ситуативных действий, как правило, не имеющих системного характера и не позволяющих четко выстроить определенную логику организационного поведения предприятия и основных субъектов, представляющих его внутреннюю и деловую среду, внешнее окружение. Такое положение обусловлено отсутствием теоретической проработки проблем стратегического выбора направлений и инструментов выхода предприятия из кризиса, набора практических действий по выводу предприятий из кризиса, что можно интерпретировать как элементы реализации стратегий выживания. В этой связи актуальным становится обоснование стратегий антикризисного управления предприятием. Решение такой задачи основывается, с одной стороны, на особенностях и содержании антикризисного управления, с другой — на обобщении опыта его осуществления в коммерческих организациях страны.

Типология стратегий, на мой взгляд, может быть осуществлена по следующим основаниям: по направлению движения и по объекту. По первому основанию могут быть выделены две группы стратегий: стратегии сохранения объекта антикризисного управления и стратегия ликвидации названного объекта.

Применение второго основания дает возможность выделить в первой группе стратегий две подгруппы: стратегии сохранения бизнеса и стратегии сохранения предприятия. Заметим, что с точки зрения интересов владельца предприятия сохранение последнего есть частный случай реализации стратегии сохранения бизнеса. Но если учитывать множественность субъектов антикризисного управления, самостоятельность и специфику реализуемых ими интересов, то становится оправданным выделение стратегий сохранения предприятия в самостоятельную подгруппу.

Потенциал стратегий антикризисного управления состоит в том, что они должны вывести предприятие на траекторию развития, обеспечиваемую стратегиями роста. Последние достаточно широко представлены в научной и учебной литературе и в силу этого не являются предметом данного исследования [1–5]. Реализация стратегий антикризисного управления может быть эффективной на этапе стабилизации, главную цель которого представляет блокирование нарастающих негативных тенденций.

Типы стратегий сохранения бизнеса. В основе данной группы стратегий — сохранение стоимостных параметров бизнеса, а в ряде случаев и натуральных характеристик действующего производственно-хозяйственного комплекса предприятия. Поэтому при реализации учитываются преимущественно интересы двух субъектов — собственников и кредиторов. Интересы других субъектов являются сопутствующими и реализуемыми в отдельных типах стратегий.

1. Сохранение здорового ядра предприятия. Существенным здесь является воспроизводство целостности предприятия как такового без изменения юридического статуса и основных компонентов производственно-технологического комплекса. При этой стратегии все обязательства предприятия по отношению к деловой среде и внешнему окружению сохраняются в полном объеме. Качественным изменениям подвергается внутренняя среда предприятия: реорганизуется производственная структура (ликвидация нежизнеспособных структурных подразделений, отдельных производств); меняются качественные и количественные характеристики трудового коллектива; изменяется структура активов. Положительными моментами данной стратегии являются:

- освобождение бизнеса от элементов, не окупающих затрат даже на их простое воспроизводство;
- концентрация ресурсов в профильных сферах деятельности;

- упрощение производственной и организационной структуры предприятия;
- достижение компромисса интересов менеджеров, основной части работников, собственников, кредиторов.

2. Выделение здорового ядра. В данном случае качественно изменяется характер взаимоотношений действующего предприятия с внешней средой и деловым окружением. Существенным является нарушение целостности предприятия. При этой стратегии образуется новое юридическое лицо, использующее селективно отобранные компоненты имущественного комплекса «старого» предприятия.

С технико-технологической точки эта стратегия не отличается от предыдущей. Ее специфика — юридическая и организационная. Поэтому из четырех положительных моментов, присущих предыдущей стратегии, первые три сохраняются. Но возникают острые противоречия интересов собственников и менеджмента, с одной стороны, и кредиторов — с другой. Следует иметь в виду, что данное противоречие не имеет форм разрешения и поэтому во внешней деловой среде для нового предприятия складываются барьеры развития. Теряются торговая марка и деловая репутация, ограничивается круг традиционных поставщиков ресурсов и потребителей продукции.

Следовательно, данная стратегия применима при соблюдении ряда условий. В числе основных — достижение компромисса с кредиторами. В числе перспективных могла бы быть конвертация долгов в инвестиции, а также использование дискриминационных цен (льготных) для традиционных поставщиков ресурсов; применение практики авансовых платежей.

3. Стратегия перепрофилирования предприятия. Условиями, благоприятствующими данной стратегии, являются лояльность кредиторов и их готовность частичного финансирования указанной реорганизации. Достоинства стратегии:

- перераспределение инвестиционных ресурсов на новые направления деятельности;
- создание возможностей для выхода на новые рынки ресурсов и товаров;
- повышение степени разнообразия конечных производственных результатов, что является фактором, содействующим позитивным изменениям внешней среды предприятия.

4. Стратегия трансформации активов. Такая стратегия означает ликвидацию бизнеса в данном качестве и сохранение его как вида деятельности. Стратегия в наибольшей степени отвечает интересам кредиторов, которым в принципе не важна физическая форма производительного капитала, важно сохранение его как такового. С большой вероятностью можно утверждать, что их будут интересовать: стабилизационная программа, отличающаяся относительно короткими сроками реализации и относительной простотой осуществления внешнего контроля, или ликвидация предприятия как производственного комплекса. Процессы капиталоемкой реструктуризации не будут рассматриваться ими как приоритетные. Они обычно не испытывают потребности в долговременном воспроизводстве конкретного бизнеса.

В то же время данная стратегия реализует интересы собственников в случае, если технико-технологическая основа предприятия морально устарела и экономически не оправдано ее обновление. Интересы трудового коллектива и менеджмента могут быть удовлетворены, если остающийся после расчетов с кредиторами капитал может быть использован в «другой точке», где возможно использование наиболее подготовленной части рабочих и менеджеров. При условии балансирования

интересов названных субъектов данная стратегия создает предпосылки для будущего развития бизнеса.

5. Стратегия привлечения внешних инвестиций. Эта стратегия связана с существенным расширением финансовой базы процесса антикризисного управления, с естественными и нередко реализуемыми на практике попытками «оживить» предприятие с помощью внешних источников финансирования капиталоемких преобразований (обновление технической базы производства, его перепрофилирование).

Следует отметить, что существенными особенностями современной российской практики является неразвитость рынков капиталов и низкая инвестиционная активность государства, финансовых институтов, предприятий реального сектора экономики. Поэтому реализация данной стратегии, как правило, связана с временной консервацией предприятия для минимизации его текущих затрат. Типичные формы ее проявления: бессрочные отпуска работников, сдача в аренду площадей и оборудования, лоббирование решений об отсрочке налоговых платежей и получения по ним льгот.

Консервация может быть эффективно использована для предприятий, кризисное положение которых обусловлено не низким качеством продукции, неудовлетворительным ассортиментом или серьезными недостатками управления, а резким снижением платежеспособного спроса (хроническая нехватка оборотных средств у предприятий-заказчиков, снижение покупательной способности населения), ограниченной емкостью рынка конкретной продукции. Подъем таких предприятий связан с оживлением инвестиционной активности в реальном секторе экономики. Поэтому использование данной стратегии сопряжено с институциональными мерами государства, направленными на стабилизацию банковской системы, стимулирование формирования и развития ее долговременных связей с предприятиями реального сектора, и высокой активностью собственников и менеджмента в поиске источников инвестиций.

Следует иметь в виду, что временная консервация содержит в себе существенные опасности. В реальной практике части российских предприятий она означает их постепенное «затухание» и в конечном счете банкротство, поскольку их продукция является морально устаревшей, не соответствующей рыночному спросу.

Заметим, что такое развитие событий нередко согласуется с интересами различных групп трудового коллектива. Так, при наличии возможности продажи активов предприятия по достаточно высоким ценам инициируется интерес к банкротству у работников предпенсионного возраста, специалистов, способных найти работу на других предприятиях, и части менеджмента, реализующего определенный финансовый интерес в сделках по реализации активов. Кризис становится самоподдерживающимся.

Названная стратегия может иметь несколько вариантов реализации.

Первый вариант — привлечение партнеров. В этом случае возможно расширение круга участников данного бизнеса или привлечение инвестиций от субъектов, остающимися внешними для него. В качестве таковых могут выступать банки, реализующие инвестиционные проекты, предприятия сопряженных отраслей, инвестиционные компании. К достоинствам данного варианта могут быть отнесены:

- реализация интересов трудового коллектива, включая менеджеров с точки зрения сохранения рабочих мест;
- повышение устойчивости бизнеса и расширение возможностей маневра;

— реализация запросов владельцев с точки зрения расширения круга лиц, заинтересованных в сохранении данного бизнеса в перспективе.

Второй вариант — включение в систему более высокого уровня в качестве ее ассоциированного участника. Эта система может быть представлена промышленными и финансово-промышленными группами, холдингами, крупными предприятиями с развитой периферийной сетью. Существенным является то, что бизнес сохраняется в качестве самостоятельного. Юридическая самостоятельность при этом не является обязательной, важно сохранение относительной самостоятельности бизнеса, например, в качестве филиала крупного предприятия. Положительными характеристиками варианта могут быть названы:

- возможность использовать финансовый и организационный потенциал системы более высокого уровня в преодолении кризиса;
- минимизация затрат, в том числе — трансакционных, за счет использования инфраструктуры большой системы;
- использование возможностей внутрикорпоративных рынков.

Третий вариант — слияние. Данный вариант отличается от предыдущего тем, что бизнес теряет свою самостоятельность. Сохраняются собственность, производственно-технологический комплекс, что позволяет реализовать интересы производственного персонала и менеджеров.

Стратегии сохранения предприятия как производственного комплекса можно охарактеризовать также как стратегии восстановления статического (применительно к текущим характеристикам среды) равновесия предприятия. Суть стратегий состоит в том, что они обеспечивают максимально возможное при кризисе использование технического, технологического, трудового потенциала предприятия. Естественно, вывод предприятия из кризиса предполагает изменение внутренней структуры предприятия, взаимоотношений с субъектами деловой среды и внешнего окружения. Могут изменяться численность работников, организационная структура предприятия, номенклатура продукции, система управления, поставщики, покупатели, финансовые партнеры. Но при всех изменениях стратегии призваны обеспечить дееспособность используемых факторов производства, прежде всего, основных фондов, обеспечивающих выпуск профильной продукции и соответствующие рабочие места.

Основаниями для выдвижения таких стратегий в России является низкий уровень использования производственных мощностей, перегруженность части объектами социальной сферы, перегруженность производства непрофильными подразделениями и др. Так, в 1999 г. уровень использования среднегодовой мощности (в%) предприятий Воронежской области в производстве составлял: металлорежущих станков — 31,9, кузнечно-прессовых машин — 2,0, пиломатериалов — 3,2, конструкций и изделий сборных железобетонных — 2,4, трикотажных изделий — 6,3, колбасных изделий — 44,6. Данный показатель остается низким, несмотря на то, что в производстве отдельных видов продукции наблюдался положительный тренд. Так, в 2001 г. по названным видам продукции показатель имел следующие значения, соответственно: 69,4%, 1,9%, 5,9%, 36,4%, 1,9%, 43,8%. На практике данные стратегии могут быть представлены несколькими типами.

Типы стратегий сохранения предприятия. В основе данной группы стратегий, в отличие от предыдущей, — сохранение натурально-вещественных характеристик действующего производственно-хозяйственного комплекса предприятия. Общими чертами стратегий этой группы является реализация интересов трудового коллектива, прежде всего, с точки зрения сохранения рабочих мест. Для владельцев эти стратегии являются применимыми в случае воспроизводства их соб-

ственности компонентами материально-технической базы предприятия, имеющими достаточно высокий качественный уровень. Интерес кредиторов в реализации названных стратегий проявляется только в случаях сохранения объекта финансовых претензий.

1. Сохранение здорового ядра предприятия. Ранее нами были проанализированы базовые характеристики этой стратегии. Однако специфика объекта ее реализации (предприятие в кризисе) определяет присутствие дополнительных признаков, раскрывающих ее содержание. На наш взгляд, в числе таких признаков могут быть выделены:

- рационализация производственной структуры за счет сокращения вспомогательных производств, отдельных элементов производственной и социальной инфраструктуры;
- прогрессивные изменения в структуре персонала (прежде всего за счет нарушителей трудовой дисциплины и низкоквалифицированных рабочих);
- обновление менеджмента.

2. Выделение здорового ядра. Основные характеристики этой стратегии были выявлены нами в анализе стратегий сохранения бизнеса. Обратим внимание на особенности ее содержания применительно к новому объекту. Это особенности в целом те же, что и в предыдущей стратегии. Однако в современных российских условиях одной из наиболее трудоемких задач управления становится регистрация прав собственности на объекты, переходящие в новую структуру. Следствием этого является достаточно длительный срок реализации данной стратегии. К тому же высоки затраты на ее реализации, обусловленные повышенным уровнем транзакционных издержек.

3. Реорганизация собственности и управления. Она основывается на использовании разнообразных форм превращения производственного персонала в субъект собственности и управления [6-7].

Достоинствами этой стратегии являются:

- консолидация трудового коллектива;
- балансирование интересов персонала и владельцев;
- усиление заинтересованности работников в эффективной реализации принятых управленческих решений;
- возможность появления дополнительных источников финансирования в случае дополнительной эмиссии акций;
- повышение оперативности реагирования менеджмента на возникающие проблемы на основе появления периферийных сетей, представленных партисипативными формами (кружки контроля качества, автономные и полуавтономные бригады и др.).

4. Стратегия сохранения предприятия как социального объекта. Имеет достаточно ограниченную сферу реализации, представленную преимущественно градообразующими предприятиями. Она реализуется по инициативе и при финансовой и организационной поддержке государства.

Суть этой стратегии — снятие остроты противоречий внутри предприятия и в его отношениях с внешней и деловой средой. Инструментарий имеет широкий диапазон использования как для выхода из кризиса, так и в рамках традиционной практики селективной поддержки определенных групп предприятий независимо от фазы их жизненного цикла.

Достоинствами данной стратегии являются:

- расширение финансовой базы хозяйственной деятельности предприятия за счет внешних источников;

- использование организационного потенциала государства для нахождения компромисса между собственниками и кредиторами;
- снятие социального напряжения в трудовом коллективе.

Органичным недостатком данной стратегии является консервация предприятия как в производственно-техническом, так и в организационном аспектах. Потенциалом развития она обладает только в том случае, если поддержка государства ориентирована на изменение качественных характеристик ресурсов и способов их использования.

Типы стратегий ликвидации. Традиционно ликвидация связывается только с прекращением деятельности предприятия. На самом деле, исходя из нашей трактовки кризиса, его рассмотрения на макро- и микроуровнях следует, что реальными являются две стратегии. Первая действительно предусматривает ликвидацию предприятия, а соответственно, и бизнеса в данной точке приложения. Другая ограничена только прекращением бизнеса, но сохраняет предприятие. Рассмотрим содержательную характеристику обеих стратегий.

1. Ликвидация предприятия. Это — стратегия, направленная на прекращение деятельности предприятия в результате решения собственников или арбитражного суда. В последнем случае инициаторами могут выступать те же собственники или кредиторы.

В российской практике данная стратегия реализуется обычно на стадии банкротства предприятия, находящегося в кризисе. Остальные реорганизационные процедуры в процессе банкротства — внешнее управление и различные формы санации не рассматриваются в данной работе, поскольку представляют собой юридическое оформление отдельных фрагментов рассмотренных нами управленческих стратегий. Поскольку ликвидация предприятия, независимо от того, кто явился ее инициатором, проходит под контролем кредиторов, то не принципиально важно, осуществляется она добровольно или принудительно. При любых обстоятельствах — ликвидация означает продолжение и углубление кризиса.

Данная стратегия является антикризисной только в том смысле, что кризис разрешается одновременно с исчезновением его носителя — бизнеса и, соответственно, предприятия, в котором он материализован. Тем не менее, данная стратегия имеет определенную антикризисную направленность, поскольку локализует кризис, предотвращает его распространение от предприятия-банкрота на субъекты деловой среды и внешнего окружения, смягчает последствия для участников внутренней среды. Собственно, при данной стратегии внутренняя среда качественно меняется, ею становится ликвидационная комиссия, которая и осуществляет процедуру ликвидации.

Традиционные субъекты внутренней среды — работники, включая менеджеров, превращаются, скорее всего, в субъект внешнего окружения, поскольку они только получают долги обанкротившегося предприятия.

Реально внешняя среда представлена только кредиторами. Деловое окружение представлено двумя группами субъектов: с одной стороны — арбитражным судом, распорядителями имущества, которым возмещаются расходы, связанные с процедурой банкротства, с другой — покупателями имущества ликвидируемого предприятия, которые развивают при его использовании собственный бизнес.

По законодательству возможно сохранение предприятия как юридического лица, если у предприятия-банкрота остается после расчета с кредиторами достаточно имущества для продолжения функционирования в данной организационно-правовой форме. Это, в известной мере, оставляет возможность собст-

венникам продолжить бизнес, качественно изменив его характер без затрат на создание нового предприятия. Положительными сторонами данной стратегии являются:

- предотвращение распространения кризиса субъектов, связанных с предприятием-банкротом деловыми отношениями;
- достаточно быстрое прекращение неэффективного производства, сводящее к минимуму издержки общества как в форме прямых потерь, так и в виде упущенной выгоды;
- обеспечение максимально возможного в рамках законодательства компромисса между кредиторами.

2. Национализация предприятия. Эта стратегия реализуется, когда государство выступает основным кредитором предприятия и его долговые обязательства превращаются в собственность. В отличие от других стратегий, отдельные элементы которых в той или иной степени реализованы на практике, названная существует пока только в теоретической конструкции. В известной степени такое положение вызвано укоренившимся в обществе представлением о том, что проведенная в стране приватизация является окончательным решением проблемы формирования эффективного собственника.

На самом деле, обратный процесс не только возможен, но в ряде случаев и желателен. В первую очередь он должен происходить на тех предприятиях, которые не могут нормально функционировать в качестве частных. Причем, следует, как отмечают ряд исследователей, исходить из принципа взаиморасчетов между контрагентами. Не расплатившись с государством, предприятие теряет право собственности, а имущество переходит к кредитору-государству [8].

Разумеется, в условиях ныне действующей системы налогообложения и денежно-кредитного регулирования национализация нежелательна, поскольку у большинства отечественных предприятий практически отсутствует возможность стабильных расчетов по налогам и сборам. Но принципиально необходимость национализации существует. Поэтому уже сейчас оправданно разрабатывать теоретические основы ее продуктивного осуществления, в том числе в рамках реализации стратегии антикризисного управления предприятием.

ЛИТЕРАТУРА

1. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент. М.: Гардарика, 1996. 416 с.
2. Гончаров В. В. В поисках совершенства управления: руководство для высшего управленческого персонала. Опыт лучших промышленных фирм США, Японии и стран Западной Европы. М.: МП «Сувенир», 487 с.
3. Герчикова И. Н. Менеджмент. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995. 480 с.
4. Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий. М.: Прогресс, 1987. 255 с.
5. Рисин И. Е. Управление предприятиями в реформируемой экономике России. Воронеж: Изд-во ВГУ, 1996. 110 с.
6. Д. Бэлл, И. Е. Рисин. Собственность работников: американский опыт и российская практика // Актуальные проблемы государственного и муниципального управления: Воронеж: Центрально-Черноземное книжное издательство, 2001. С. 118–125;
7. Симмонс Д., Мэрс У. Как стать собственником. Американский опыт участия работников в собственности и управлении. М.: АиФ, 1993. 299 с.
8. Рисин И. Е., Трещевский Ю. И., Сотников С. М. Государственное регулирование экономики. М.: МГСУ «Союз», 2000. С. 66.