Соколова Г. Ю.
старший преподаватель кафедры менеджмента
ГОУ Сыктывкарский государственный университет

помни о кризисе!

процессная реструктуризация как инструмент антикризисного управления предприятием

Экономическая теория и практика подтверждают, что в процессе развития любых организаций возможно возникновение кризисных ситуаций. Такое состояние свидетельствует о накоплении в них определенной критической массы сдерживающих факторов, устранение или активизация которых необходимы для продолжения процесса их нормального функционирования.

В переходный период от командно-административной системы к рыночной экономике в России прокатилась волна банкротств как малых, так и крупных предприятий. Например, в Республике Коми число банкротов превысило пять тысяч, и пик пришелся на 2002 год, что явилось следствием кризиса 1998 года (1). Динамика количества дел по банкротству примерно одинакова и для России, и для Республики Коми. Но если учесть, что число зарегистрированных предприятий в Республике Коми на начало 2007 года составляло 16 597, то доля предприятий-банкротов в размере 30,17 % становится весьма внушительной. Сведения о количестве дел по банкротству приведены в *табл. 1*.

кризисное состояние
возможно
для всякой организации
в процессе
ее эволюции

Обострившийся в России системный кризис переходного периода вызвал потребность в построении эффективного антикризисного управления. Любое управление в определенной мере должно быть антикризисным или становится таковым по мере вступления организации в полосу кризисного развития (2). Стивен Финк в своей книге «Кризисное управление» (Crisis Management) отмечает, что каждый руководитель «должен смотреть в будущее и планировать его, считая кризисы столь же неизбежными, как смерть и налоги, и не из слабости и страха, а наоборот, для приобретения силы…» (3).

Многочисленные исследования российских и зарубежных ученых в области антикризисного управления привели к различным понятиям и толкованиям данного явления. Произошла своего рода эволюция взглядов на сущность, цели и задачи антикризисного управления. Шкала определений начинается с управления в кризисной ситуации и заканчивается управлением по предотвращению и недопущению кризиса, по сути, сводя последнее к стратегическому менеджменту.

Обобщая уже имеющуюся научную базу в данном вопросе, мы предлагаем свое определение, сформулированное на основании проведенного исследования. Антикризисное управление – это специфическое управление, которое характеризуется применением новых подходов, основанных на принятии управленческих решений в условиях неопределенности и высоких темпов изменений, что в конечном итоге должно привести к разрешению противоречий в существовании бизнеса, вызывающих кризис, и к

любое управление должно быть антикризисным

увеличению стоимости бизнеса. По нашему мнению, данное определение наиболее характерно для периода экономического подъема, который испытывает Россия в настоящий период. В данном случае угроза возникновения кризиса не исчезает, а переходит в скрытое, «латентное» состояние. Эволюция взглядов на развитие деловых циклов и связанных с ними кризисов наглядно подчеркивает этот факт(4).

Быстро изменяющаяся рыночная среда, усиливающаяся конкурентная борьба в современном мире все больше вынуждают предприятия искать новые пути своего развития. С этой точки зрения одним из эффективных инструментов антикризисного управления может стать процессная реструктуризация бизнеса, представляющая собой один из способов совершенствования

Таблица 1

Количество дел по банкротству в России и Республике Коми

Годы / Кол-во	1994-2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	**Итого**
Российская Федерация	51414	47762	94531	14277	14090	32190	91431	**345695**
Республика Коми*	1095	1406	1784	79	125	319	199	**5007**

*до 2006 года данные собраны автором в ходе исследования дел о банкротстве

системы управления в рамках процессного подхода. Как свидетельствует практика, переход от функциональной системы управления к процессно-ориентированной системе необходим в первую очередь:

– предприятиям, находящимся в кризисной ситуации. У них нет выбора, так как если они не сделают решительных шагов, то неизбежно разорятся;

– предприятиям, которые в текущий момент не находятся в затруднительном положении, однако руководство предвидит неизбежность возникновения проблем;

– предприятиям – лидерам, не имеющим проблем ни сейчас, ни в ближайшем будущем. Они не удовлетворены достигнутым состоянием бизнеса и желают добиться большего (5).

Наиболее известными методиками реструктуризации бизнеса в рамках процессного подхода является перепроектирование бизнес-процессов (процессная реструктуризация), реинжиниринг бизнес-процессов, бенчмаркинг (6,7).

эффективным инструментом антикризисного управления может стать процессная реструктуризация бизнеса

Под процессной реструктуризацией понимают методику улучшения бизнес-процессов, основанную на детальном анализе бизнес-процессов и предполагающую не создание улучшаемого бизнес-процесса заново, а приведение существующего процесса к виду, наиболее соответствующему стратегическим целям и миссии организации.

Реиижинириинг является наиболее «тяжёлым» подходом к улучшению бизнес-процессов. Он требует наибольшего количества ресурсов, как материальных, так и временных.

Бенчмаркинг в общем случае требует наименьших затрат и является наименее рискованным из всех рассмотренных подходов, однако он может применяться только в тех случаях, когда имеет место свободный доступ к опыту предприятий-эталонов.

Анализ всех трёх методик улучшения бизнес-процессов позволяет сделать предположение, что наиболее адаптированной к условиям современной российской экономики является процессная реструктуризация бизнеса.

По нашему мнению, в рамках антикризисной программы с целью совершенствования системы управления бизнесом, ведущей к увеличению его стоимости, следует разработать и реализовать механизм управления бизнес-процессами, включающий в себя:

1) определение целей и желаемых результатов совершенствования рассматриваемого бизнес-процесса;

2) выявление необходимых ресурсов (трудовых, информационных и т. д.) для совершенствования бизнес-процесса;
3) выбор методов и средств совершенствования бизнес-процесса;
4) управление использованием ресурсов, которые выделены для совершенствования бизнес-процесса, в том числе мотивацией персонала;
5) наблюдение за ходом совершенствования бизнес-процесса;
6) анализ результатов его выполнения и коррекцию хода выполнения бизнес-процесса.

Кроме того, необходимо определить критерии оптимизации, которые могут использоваться при построении процессно-ориентированной модели антикризисного управления, например: объем реализации, объем производства, объем внешних поставок, затраты на выплаты работникам, денежный поток, норма рентабельности и т.д.

В качестве оптимизационной задачи в данном случае может рассматриваться планирование, где целевая функция (критерий оптимальности) может быть представлена как денежный поток по маржинальной прибыли за все периоды планирования

$$f = \sum A - \sum B,$$

где $\sum A$ – поток доходов; $\sum B$ – поток расходов.

Задача линейного программирования состоит в максимизации целевой функции

$$f \max.$$

наиболее адаптированной к условиям современной российской экономики является процессная реструктуризация бизнеса

Таким образом, предложенный механизм управления бизнес-процессами позволит реализовать антикризисную стратегию. Ее целью является предотвращение или недопущение кризиса на основе использования возможностей, а не решение сиюминутных проблем, применение новых подходов, основанных на интерактивном планировании, исключающих прошлый неудачный опыт.

Процессная реструктуризация может стать благоприятной возможностью преодоления кризиса, и недоверие к ней не является основанием для отказа от нее. Способность принимать решения в условиях неопределенности, свойственных всем инновационным решениям, дана небольшому числу людей. Таковыми являются антикризисные менеджеры, и в их руках все чаще в последнее время находится будущее российского бизнеса.

Литература

1. Официальный сайт Арбитражного суда Республики Коми. Банкротство. (Электронный

способность принимать решения в условиях неопределенности, свойственных всем инновационным решениям, дана небольшому числу людей

ресурс).– Электрон. дан. – Режим доступа: http://www.komi.arbitr.ru/index?tid=633200025
2. Антикризисное управление / под ред. проф. Э.М. Короткова. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 620 с. ISBN 5-16-002459-X.
3. Управление в условиях кризиса: пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.– 256 с.– (Серия «Harvard Business Review») ISBN 5-9614-0197-9.
4. Ивантер А. Его величество случай // Эксперт. – 2006. – №1-2. – С. 78-87.
5. Антикризисный менеджмент / под ред. проф. Грязновой А.Г. – М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ», изд. ЭКСМО, 1999.– 368 с. – ISBN 5-88124-038-3.
6. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе: пер. с англ. – Спб.: Издательство Санкт-Петербургского университета, 1997. – 332 с.
7. Менеджмент процессов: пер. с нем. / под ред. Й. Беккера, Л. Вилкова, В.Таратухина, М. Кугелера, М. Роземанна. – М.: Эксмо, 2007. – 384 с. – (Качественный менеджмент). ISBN 5-699-19492-4.

рп

Sokolova, G. Yu.
senior lecturer, Management Department,
Syktyvkar State University

Process-oriented restructuring as a tool for corporate crisis management

Modern management science proceeds on the assumption that a crisis situation must be addressed in a crisis-control frame of mind, i.e. with the manager capable of understanding and consciously implementing in practical terms crisis-control strategies. Having mastered state-of-the-art management procedures and strategies, one can not only overcome the crisis but also succeed in a competitive environment. For more effective crisis management one can use reengineering of business processes. The paper highlights the relationship between crisis management and reengineering, and proposes a mechanism for business process management as part of crisis management strategy.