

Михель В. С.

*кандидат экономических наук, доцент,
Российская академия предпринимательства*

Антикризисное управление в российских корпорациях

Аннотация. В данной статье рассматривается сущность и практика антикризисного управления в российских корпорациях.

Ключевые слова: кризис, антикризисное управление, корпорация, управление финансами, банкротство.

Anti-recessionary management in the Russian corporations

The summary. The article devoted the crisis management in the Russian corporations.

Keywords: crisis, crisis management, corporation, finance management, bankruptcy.

Динамика развития кризиса по длительности, глубине и последствиям зависит от остроты факторов кризиса и сопротивляемости системы. В результате действия процессов саморегуляции и сопротивления системы кризис может развиваться как затухающий процесс. Напротив, при слабом сопротивлении кризис может усиливаться и даже стать процессом, который перекидывается с одного объекта (части, звена) системы на другие как при цепной реакции. Если кризис возник, то его развитие приводит к тому, что система либо сохраняется, приобретая какие-то новые качества, либо перестает существовать в прежнем виде¹.

Слово «кризис» происходит от греческого слова «crisis», которое означает «приговор, решение по какому-либо вопросу, или в сомнительной ситуации». Диагностика кризисов в организации – это совокупность методов, направленных на выявление проблем, слабых и «узких» мест в системе управления, которые являются причинами неблагоприятного финансового состояния и других негативных показателей деятельности. Диагностику можно понимать и как оценку деятельности компании с точки зрения получения общего управленческого эффекта, и как опреде-

¹ Кован С.Е. Теория антикризисного управления предприятием. М.: КНОРУС, 2009. С. 14.

ление отклонений, существующих параметров системы от первоначально заданных, и как оценку функционирования организации в подвижной, изменяющейся внешней среде с целью предупреждения кризисов.

Методы диагностики кризиса в организации включают: мониторинг внешней среды и системный анализ сигналов о возможных изменениях состояния и конкурентного статуса фирмы, аудит финансового состояния, анализ кредитной политики и задолженности компании, определение рисков, оценку текущего состояния организации и прогнозирование ее возможных состояний в будущем.

Инструменты диагностирования кризисного состояния, такие как: статистика, моделирование, прогнозирование, эксперимент, экспертиза, маркетинговые исследования и т. д., применяются в зависимости от типа кризиса и формы его проявления.

Преодоление кризисных тенденций развития предприятия связано с мониторингом рискообразующих факторов, поэтому риск-менеджмент можно рассматривать не только как самостоятельный вид деятельности, но и как самый действенный инструмент исследования внешней и внутренней среды организации, направленной на управление внутренними и внешними источниками риска.

Для эффективного управления предприятием и постоянного поддержания его конкурентоспособности на достаточном уровне необходимо осуществлять непрерывный мониторинг и учёт многообразных внешних и внутренних факторов, влияющих на положение предприятия в конкурентной рыночной среде. При этом специфика внешних и внутренних рискообразующих факторов заключается в том, что последними, предприятие может активно манипулировать в определённых границах, в то время как, внешние рискообразующие факторы оно вынуждено принимать такими, как есть.

Антикризисное управление — такой вид управления, в котором происходят контролируемые процессы предвидения кризисов, смягчения их последствий и использования факторов кризиса для развития организации.

Цели и задачи антикризисного управления:

1. Предвидение кризиса и адекватная (в соответствии со степенью угрозы) подготовка к нему.
2. Воспрепятствование опасным факторам кризиса.
3. Управление динамикой развития кризиса (ускорить, замедлить, смягчить, усилить).
4. Обеспечение жизнедеятельности организации в кризисном состоянии.

5. Ослабление негативных последствий кризиса.

6. Использование факторов и последствий кризиса для развития организации.

Проблематика антикризисного управления очень широка и разнообразна. Проблемы, решаемые в рамках антикризисного управления классифицируются следующим образом (рис. 1).



Рис. 1. Проблемы, решаемые в рамках антикризисного управления ²

Как и в любом другом виде управления, в антикризисном управлении существуют объекты и субъекты управления.

Политика антикризисного финансового управления включает диагностику банкротства с помощью проведения финансового анализа с целью выявления угрозы банкротства и разработку мер, обеспечиваю-

² Кован С.Е. Теория антикризисного управления предприятием. М.: КНОРУС, 2009. С. 23–24.

щих выход предприятия из кризисного состояния. Подход к решению возникающих проблем должен быть ситуационным и комплексным одновременно, с учетом временного периода. Временной период характеризует цели и задачи по решению проблем в конкретное время и их изменение с течением времени, что предполагает и ведет к многообразию в принятии управленческих решений и их выбора.

Антикризисное управление актуализирует функциональные аспекты по выявлению и преодолению причин, препятствующих оздоровлению предприятия, и радикализации мер, восстанавливающих его платежеспособность. В отличие от традиционно понимаемых негативных процессов, происходящих в экономико-политической системе, как то: рост инфляции, нестабильность налоговой системы, нестабильность регулирующего законодательства, снижение уровня реальных доходов населения, рост безработицы и т. д. не являются прямыми причинами возникновения кризиса на той или иной стадии жизненного цикла предприятия и, тем более, его банкротства, однако они влияют на развитие факторов ухудшения его финансово-экономического и хозяйственного состояния³.

Исходя из вышесказанного, можно выделить, что антикризисное управление – это: обработка, изучение и анализ максимального объёма информации о состоянии внешней среды и возможностях внутренней среды; прогнозирование (предвидение) развития ситуации на основании анализа и оценки информации, а также возможностей интуиции и личных качеств кадров; выбор целей, опережающих время и конкурентов, т.е. максимизация целей, пользуясь при этом правилом: то, что невозможно сегодня, завтра станет реальностью; постановка задач по достижению выбранных целей перед обществом, разбивка задач на периоды и этапы, соответствующие всё возрастающим возможностям страны; разработка и реализация мероприятий по решению задач на каждом этапе, постоянный контроль за их выполнением; познание экономического механизма возникновения возможных кризисных ситуаций и создание системы отслеживания внешних и внутренних сред с целью раннего обнаружения сигналов об угрозе приближения кризиса и его «избегания»; разработка политики поведения в случае возникновения кризисной ситуации⁴.

³ Латышев Б.В. Проблема выбора варианта выхода предприятия из кризисной ситуации // Экономическое и социальное развитие регионов России: Сборник материалов III Всероссийской научно-практической конференции. Пенза: Пензенская государственная сельскохозяйственная академия, 2005. С. 141–144.

⁴ Марков Д. А. Управление предприятием в условиях глобального экономического кризиса // Вестник Пермского государственного технического университета. Социально-экономические науки. 2009. № 3. С. 236–241.

В 2009 г. было проведено совместное исследование ИСКУ и компании КПМГ «Корпоративное управление в условиях финансово-экономического кризиса», в котором приняли участие более 30 крупнейших Российских компаний. Ключевыми проблемами, в области корпоративного управления, в условиях финансово-экономического кризиса, названными респондентами, являются отсутствие эффективной системы управления рисками в российских компаниях и формальный характер сложившихся корпоративных процедур. Более трети респондентов также указали на пренебрежение интересами миноритарных акционеров.

Ключевым аспектом, который необходимо изменить, почти все респонденты указали систему управления рисками. Также почти половина респондентов (48%) считает, что необходимо менять систему внутреннего контроля⁵. Респонденты определили необходимость формирования эффективной системы управления рисками в российских компаниях. Почти 2/3 участников опроса (69%) определили эту реформу как самую важную. На втором месте респонденты предложили активизировать диалог между советом директоров, акционерами и инвесторами.

Ключевыми вопросами, на которых необходимо сконцентрироваться в условиях кризиса, респонденты определили эффективность системы управления рисками и стратегические вопросы. Немаловажным направлением улучшения также являются вопросы идентификации и оценки факторов риска.

Более половины респондентов считают, что в условиях кризиса в первую очередь независимые директора должны заниматься повышением эффективности системы риск менеджмента и внутреннего контроля. Почти половина опрошенных также считает, что существует необходимость более эффективного контроля деятельности менеджмента независимыми директорами. В то же время, почти каждый восьмой участник опроса указал на реальное отсутствие в России независимых директоров.

Большинство респондентов (58%) полагают, что повышение уровня корпоративного управления может стать одним из важных инструментов преодоления кризиса лишь будучи реализованным в комплексе с другими мерами.

При определении возможных изменений в законодательство, респонденты указывали как общие направления:

- повышение уровня требований к раскрытию информации, изменений в сфере акционерных соглашений, и ответственности

⁵ Корпоративное управление в условиях финансово-экономического кризиса. http://www.kpmg.com/RU/ru/WhatWeDo/Special-Interests/Audit-Committee-Institute/events/Documents/2009-16-06-survey_results.pdf

членов Совета Директоров и менеджмента за результаты деятельности компаний;

- наличие по-настоящему Независимых Директоров в Советах Директоров государственных компаний и компаний с большой долей государственного участия.

Так и конкретные рекомендации:

- принятие в РФ законодательства, аналогичного Закону Сарбейнса-Оксли;
- внесение изменений в Федеральный закон «Об акционерных обществах», Положение о деятельности по организации торговли на рынке ценных бумаг (утв. Приказом ФСФР от 9 октября 2007 г. № 07-102/пз-н), принятие закона «О противодействии неправомерному использованию инсайдерской информации и манипулированию рынком»;
- формализация процедуры принятия решений по вопросам, связанным с формированием исполнительных органов, утверждением стратегии общества и т.д.;
- возможное введение нормы об отмене ограничения на приобретение собственных акций, установленных ФЗ «Об АО» при условии утверждения ФСФР плана, аналогичного правилу 10b-18 (США);
- предоставление возможности формирования единого централизованного корпоративного управления в группе компаний (отказ от положения, что входящие в группу юридические лица формально являются самостоятельными хозяйственными субъектами со своими «независимыми» органами управления), упрощение реорганизации внутри группы, передачи активов внутри группы компаний, принятия решений по одобрению сделок внутри группы;
- обеспечение возможности трансфертного ценообразования, в т. ч. возможное законодательное закрепление, условия, что на сделки с дочерними компаниями не распространяются требования о сделках с заинтересованностью.

В любом случае, вопрос об изменениях в российском корпоративном законодательстве стоит достаточно остро и требует тщательной проработки.

Литература

1. Кован С. Е. Теория антикризисного управления предприятием. М.: КНОРУС, 2009. С. 14.
2. Латышев Б.В. Проблема выбора варианта выхода предприятия из кризисной ситуации // Экономическое и социальное развитие регионов России: Сборник материалов III Всероссийской научно-практической конференции. Пенза: Пензенская государственная сельскохозяйственная академия, 2005. С. 141–144.
3. Марков Д. А. Управление предприятием в условиях глобального экономического кризиса//Вестник Пермского государственного технического университета. Социально-экономические науки. 2009. № 3. С. 236–241.
4. Ожегов С. И. и Шведкова Н. Ю. Толковый словарь русского языка: - М.: Азбуковник, 2002. С. 25.
5. Корпоративное управление в условиях финансово-экономического кризиса. http://www.kpmg.com/RU/ru/WhatWeDo/Special-Interests/Audit-Committee-Institute/events/Documents/2009-16-06-survey_results.pdf