

ГЛАВА 5

ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ ПО ВЫХОДУ ОРГАНИЗАЦИИ ИЗ КРИЗИСА

5.1. Управленческие воздействия по выходу строительных организаций из кризиса

Своевременное обнаружение кризиса в организации, несомненно, является одной из важнейших задач и требует принятия своевременных управленческих решений. Распознавание скрытого кризиса дает руководству организации несравнимо большие возможности по локализации кризисной ситуации, выхода из нее и требует меньших материальных и временных затрат на осуществление таких мероприятий.

В тоже время, не менее важным и ответственным является этап «лечения» кризиса, который требует от руководства организации мобилизации всех доступных ресурсов и средств, большого внимания и профессионализма. Так как принятие управленческих решений в кризисной ситуации имеет целый ряд особенностей по сравнению с управленческим процессом в условиях стабильной работы организации, правильно построенная система разработки, принятия и реализации управленческих решений позволит организации преодолеть кризисные тенденции, перейти от спада к новому этапу развития.

Нами разработан алгоритм выхода организации из кризиса, учитывающий определение стадии кризисного процесса и различие стратегических решений и тактических мер на различных стадиях кризиса¹.

Необходимо отдельно отметить, что набор управленческих решений по выходу организации из кризиса всегда индивидуален для каждой организации; не существует и не может существовать универсальных процедур и точных схем, безотказно действующих во всех без исключения организациях. Такие схемы должны разрабатываться в организации с учетом ее отраслевой принадлежности, стадии жизненного цикла, размеров, организационной формы, стадии кризисного процесса, особенностей управления и учета и т. д.

В данной главе будут определены примерные схемы реализации наиболее популярных управленческих решений, которые выработаны с целью преодоления скрытого кризиса с учетом масштабов и интенсивности протекающих кризисных явлений.

Напомним, что выработка и реализация управленческих решений по выходу организации из кризиса должна проходить с четким соблюдением разработанных и описанных ранее принципов: адаптивности, синергии, опережающего управления, оперативного реагирования и рациональности.

На рисунке 5.1. представлен детализированный по стадиям кризисного

¹ Так как основное внимание в нашей книге уделено стадии скрытого кризиса, больший акцент делается на меры по выходу именно из скрытого кризиса, хотя общая схема антикризисного управления учитывает все основные стадии кризисного процесса.



Рис. 5.1. – Алгоритм разработки управленческого решения в условиях кризиса организации

процесса алгоритм разработки управленческого решения в условиях кризиса организации, включающий в себя следующие блоки: блок распознавания стадий кризисного процесса; блок выбора антикризисной стратегии в соответствии со стадией кризиса; блок выработки соответствующих антикризисных управленческих решений и блок оценки реализованных управленческих воздействий.

1. На первом этапе происходит сбор, анализ информации о внешней и внутренней среде организации, а также диагностика стадии кризисного процесса.

Необходимо отметить, что диагностика стадии кризисного процесса начинается после общей диагностики финансово-экономического состояния организации. Только результаты такого анализа могут задать направление дальнейшей работе.

Если в процессе анализа были выявлены отклонения в деятельности организации, это говорит о том, что кризис уже имеет место, и тогда, используя известные методики, описанные в пункте 4.2, определяется стадия кризисного процесса, то есть степень тяжести кризиса. Как правило, результатом такой диагностики является констатация острого или хронического кризиса.

Если отклонений в состоянии организации не выявлено, производится диагностика скрытого кризиса. Если в организации используется принцип «опережающего управления», дальнейшие этапы антикризисного управления направляются по этому пути.

Диагностика скрытого кризиса может производиться по методике, разработанной в пункте 4.3. Использование данной методики позволяет не только поставить диагноз, находится ли организация на стадии скрытого кризиса, или такое состояние прогнозируется в ближайшем будущем (потенциальный кризис), но и определить «масштабы бедствия», то есть измерить глубину и широту охвата кризисом.

Стабилизационные меры различны не только для разных стадий кризиса, но и в пределах скрытого кризиса они будут существенно отличаться.

В зависимости от численного значения глубины и широты охвата кризисом, скрытый кризис может быть следующих видов:

- 1) скрытый зарождающийся кризис (40-60 %);
- 2) скрытый развивающийся кризис (60-80 %);
- 3) скрытый прогрессирующий кризис (80-100 %).

Меры по преодолению первого вида скрытого кризиса будут подобны мероприятиям по устранению потенциального кризиса, то есть основные акценты должны быть направлены в сторону устранения неблагоприятных факторов, определивших угрозу скрытого кризиса.

Третий вид уже содержит в себе опасность перехода в острый кризис. В связи с этим меры, разрабатываемые в случае обнаружения такого вида кризиса должны затрагивать более глубокие основы функционирования организации, меры по ликвидации прогрессирующего скрытого кризиса больше походят на меры по выходу из острого кризиса, то есть несут в себе более основательный пересмотр стратегий организации, а также ее миссии и целей.

Большое значение при выработке антикризисных мероприятий имеет масштабность кризиса, то есть количество сфер деятельности, охваченных кризисным процессом. Разным видам кризиса будут соответствовать различные стратегии выхода из него. В соответствии с разработанной нами методикой антикризисную стратегию необходимо выработать в зависимости от того, по какой группе показателей зарегистрированы высокие сигналы об угрозе кризиса.

Главная задача на данном этапе – выявление наиболее «слабых» мест, то есть таких сфер деятельности или групп показателей, где зарегистрирован кризис и локализация этого кризиса. Локализация производится путем поиска причин, обусловивших возникновение кризиса в организации. Для этого, например, можно использовать схемы поиска причин возникновения кризисного процесса по симптомам кризиса, построенные в виде дерева целей, описанные в главе 3.

Так, например, если наибольшие сигналы о возникновении скрытого кризиса зарегистрированы по группе показателей эффективности использования внеоборотного капитала и инвестиционной активности, необходимо выявить, по какому показателю сигналы об угрозе кризиса достигли максимального значения, и изменение каких компонентов этого показателя послужило причиной возникновения сигнала. Это и будет служить симптомом кризиса, по которому, двигаясь по дереву целей, можно выйти на причины кризиса.

Таким образом, ширина охвата и глубина поражения кризисом организации задают направление и характер мер по выходу организации из кризисной ситуации.

2. На втором этапе происходит выбор методов и направлений по борьбе с кризисом. В данном случае для потенциального кризиса и скрытого кризиса первого вида достаточна небольшая корректировка курса развития, а также устранение факторов, повлиявших на появление неблагоприятных тенденций.

В случае скрытого кризиса второго рода необходимо разрабатывать меры по корректировке стратегии развития, то есть меры, направленные на нормализацию текущей деятельности организации. Меры, применяемые в случае потенциального кризиса, или поражения организации скрытым кризисом, носят тактический характер, в то время как преодоление острого или хронического кризиса требует стратегических изменений.

При остром кризисе необходимо полное использование внутренних резервов финансово-экономической и производственной стабилизации организации, меры по ликвидации такого кризиса носят более жесткий характер. При этом требуется основательный пересмотр стратегии, миссии, целей и задач организации. Тактические мероприятия по выходу из такого кризиса разрабатываются на основе переработанной, скорректированной стратегии, с учетом заново сформулированных целей.

При хроническом кризисе практически единственным выходом для организации остается разработка новой стратегии развития, которая требует «революционных» решений.

Таким образом, из предложенных альтернативных стратегий и с учетом типовых (базовых) стратегий, реализованных когда-либо в данной организации,

выбирается и принимается наиболее предпочтительная стратегия поведения в кризисной ситуации.

Соответственно, в дальнейшем успешные меры по преодолению кризиса пополняют банк антикризисных мероприятий организации, которые могут быть использованы впоследствии при разработке мер по борьбе с кризисом в подобных ситуациях.

3. После выбора соответствующей антикризисной стратегии происходит разработка тактических мероприятий по преодолению кризиса. Положительный эффект могут дать не разрозненные и единичные антикризисные мероприятия, а тщательно проработанная система антикризисных мер, которая сначала может быть представлена в виде стратегического проекта с последующим его воплощением в стратегическом плане.

Такой план разрабатывается с учетом особенностей функционирования организации и учета стадии жизненного цикла, особенностей менеджмента. Стратегический план детализируется на соответствующие антикризисные мероприятия, состав и содержание которых должны соответствовать стадии кризисного процесса и масштабам поражения организации кризисом.

Антикризисные мероприятия формулируются в виде конкретных задач, которые являются необходимыми, и что немаловажно, выполнимыми в данный момент.

Главные принципы, которые должны соблюдаться при разработке антикризисных управленческих решений: реалистичность, ограниченность во времени и рациональность (затраты на решение проблемы не должны превышать полученного в результате их проведения эффекта).

Стратегический план антикризисных мероприятий должен быть гибким, содержать альтернативные варианты развития событий. Его содержание и основные акценты должны меняться по мере поступления новых данных об изменении окружающей среды и в зависимости от результатов уже внедренных мероприятий.

В рамках проводимых исследований в зависимости от того, по какой группе показателей зарегистрированы наибольшие сигналы о наличии кризиса, примерами стабилизационных мероприятий могут служить следующие действия:

1) При обнаружении симптомов скрытого кризиса по группе показателей платежеспособности:

- восстановление ликвидности активов;
- восстановление рационального соотношения активов и пассивов со средним сроком реализации;
- оптимизация кредитной политики организации;
- упорядочивание системы расчетов организации с прямыми кредиторами, поставщиками материалов, оборудования, с покупателями и персоналом;
- упорядочивание и контроль над порядком расчетов с фискальной системой;
- снижение доли заемных средств по отношению к собственным средствам до оптимального уровня;
- упорядочивание системы бухгалтерского и аналитического учета;

- совершенствование системы финансового планирования;
- совершенствование системы бюджетирования в организации;
- оптимизация соотношения текущих обязательств и оборотных активов организации.

2) По группе показателей структуры капитала:

- повышение обеспеченности организации собственными оборотными средствами;
- оптимизация коэффициентов автономии и финансовой зависимости;
- усовершенствование или внедрение новых прогрессивных форм и методов управления капиталом;
- снижение доли дебиторской задолженности в активах организации, в том числе за счет оптимизации расчетов с кредиторами и повышения рациональности политики организации в этой области, контроль над возвратностью средств.

3) По группе показателей эффективности использования оборотного капитала:

- повышение скорости обращения средств, вложенных в оборотные активы;
- повышение оборачиваемости товарно-материальных запасов;
- совершенствование системы производственного учета;
- оптимизация системы производственного планирования;
- снижение доли производственных затрат на единицу продукции;
- повышение качества и конкурентоспособности выпускаемой продукции;
- повышение эффективности маркетинга;
- сокращение сроков расчетов за реализованную, но не оплаченную продукцию;
- повышение ликвидности продукции, выпускаемой организацией;
- снижение степени коммерческого риска;
- повышение эффективности использования, оборачиваемости оборотного капитала;
- повышение доли прибыли от реализации продукции в выручке организации;
- оптимизация численной структуры и соответствия должностным требованиям работников организации;
- повышение эффективности использования трудовых ресурсов организации и уровня производительности труда.

4) По четвертой группе показателей – эффективности использования внеоборотного капитала и инвестиционной активности:

- приведение в соответствие общего объема имеющихся основных средств (машин, оборудования, зданий, сооружений, транспортных средств, ресурсов, вкладываемых в усовершенствование собственности) масштабу бизнеса организации;
- повышение эффективности использования основных средств;
- понижение доли устаревшего производственного оборудования;
- повышение инвестиционной активности за счет налаживания или повышения эффективности политики организации в отношении вложений, направ-

ленных на модификацию и усовершенствование собственности, а также на финансовые вложения в другие организации.

Эти мероприятия могут быть дополнены и другими мерами, направленными на стабилизацию положения организации и выход из кризиса, но обязательно должны быть сведены в систему. Такая система призвана обеспечивать скорейший выход организации из скрытого кризиса, не допустить дальнейшего его развитие и переход на стадию острого кризиса, восстановить нормальную работу организации.

Рассмотрим состав и применение описанных выше мероприятий для конкретных организаций.

По результатам проведенных в Приложении Ж расчетов и анализа результатов этих расчетов сделан вывод о наличии в СМУ-1112 скрытого развивающегося кризиса, который в последствии перешел в острый кризис, на ООО «Арсенал» – скрытого зарождающегося кризиса, а на ОАО «Энергострой» скрытого кризиса обнаружено не было. Соответственно, и меры по смягчению и ликвидации кризиса будут существенно отличаться для этих организаций.

Так, например, для ОАО «Энергострой» наибольшие проблемы отмечены в сфере управления капиталом, а также выявлена неблагоприятная ситуация в отношении использования оборотного капитала, доходности и финансового результата. Несмотря на то, что в данной организации на конец анализируемого периода скрытого кризиса не зарегистрировано, меры, предложенные ниже, помогут улучшить основные показатели ОАО «Энергострой» и осуществить профилактику наступления скрытого кризиса.

Анализ сигналов об угрозе кризиса по этим группам показателей позволил составить следующий предварительный перечень мер, необходимых на момент анализа, которые могли быть реализованы на ОАО «Энергострой» с целью устранения развития дальнейших кризисных тенденций:

- повышение ликвидности активов первой и второй группы;
- снижение внутреннего долга;
- сокращение доли активов, финансируемой организацией за счет долгосрочных и краткосрочных займов;
- оптимизация соотношения собственных и заемных источников финансирования (оптимизация структуры капитала);
- повышение обеспеченности оборотными средствами;
- повышение оборачиваемости оборотных активов за счет повышения оборачиваемости товарно-материальных запасов.
- Для ООО «Арсенал» меры по восстановлению нормального режима работы могут включать в себя:
- упорядочивание и контроль над порядком расчетов с фискальной системой;
- повышение обеспеченности собственными оборотными средствами;
- оптимизация коэффициента финансовой автономии;
- оптимизация структуры капитала организации;

- повышение обеспеченности собственными оборотными средствами;
- пересмотр политики организации в области расчетов с поставщиками и покупателями;
- повышение рентабельности строительно-монтажных работ;
- оптимизация менеджмента в области инвестиционной деятельности.
- Для преодоления кризиса организации СМУ-1112 целесообразно предложить следующие меры:
 - - восстановление ликвидности активов второй группы;
 - упорядочивание системы расчетов с прямыми кредиторами, поставщиками строительных материалов, оборудования, покупателями;
 - восстановление платежеспособности по текущим обязательствам;
 - оптимизация соотношения текущих обязательств и оборотных активов организации;
 - увеличение доли собственных оборотных средств;
 - оптимизация соотношения долгосрочных обязательств и внеоборотных активов;
 - пересмотр маркетинговой политики, повышение конкурентоспособности продукции;
 - повышение рентабельности оборотного капитала;
 - повышение рентабельности строительно-монтажных работ;
 - повышение эффективности использования трудовых ресурсов организации и уровня производительности труда;
 - повышение эффективности использования основных средств, в частности повышение фондоотдачи;
 - пересмотр политики организации в сфере модернизации используемого оборудования и инвестиционной активности.

В условиях острого или хронического кризиса необходимо применять более радикальные меры по его смягчению и ликвидации, часть которых может быть применена и в случае обнаружения скрытого кризиса¹. Такие мероприятия включают в себя:

1) Инновационное реформирование, которое является одним из элементов «опережающего» антикризисного управления.

К мерам инновационного реформирования относятся мероприятия по высвобождению средств для усовершенствования продукции: проведение маркетинговых исследований, повышение конкурентоспособности продукции, повышение качества и разнообразия ассортимента выпускаемой продукции.

2) Модернизация или остановка нерентабельных или низкорентабельных второстепенных производств, а при необходимости – репрофилирование

¹ Такие меры могут применяться в любой организации промышленности, в том числе и в строительной отрасли.

производственной деятельности в случае неконкурентоспособности выпускаемой продукции.

3) Истребование дебиторской задолженности и возможная уступка части прав требований по ней, что позволит высвободить часть оборотных средств организации. Но здесь необходимо помнить о том, что такая уступка производится с дисконтом, который в некоторых случаях может быть очень высок.

4) Реализация сверхнормативных запасов товарно-материальных ценностей. Это позволит организации высвободить часть оборотных средств, повысить ликвидность своих активов и направить высвободившиеся средства на реализацию антикризисных проектов и программ.

5) Реализация объектов непроизводственной сферы также может быть использована в организации для высвобождения средств, сокращения расходов и повышения эффективности использования основных средств. Такую реализацию необходимо осуществлять обдуманно, например, для градообразующих организаций, так как она может повлечь значительные политические и социальные риски.

После подготовки плана тактических мероприятий по преодолению кризиса, перед руководством организации встает задача по их внедрению. Для реализации и контроля над протекающими процессами в организации может быть создано соответствующее подразделение или выделена кадровая группа в составе действующего подразделения, которая будет осуществлять, координировать и контролировать процесс стабилизации деятельности организации, определять меры и необходимые для их реализации ресурсы при отклонениях выполнения намеченного плана действий.

4. После того, как разработанный план антикризисных мероприятий будет реализован, должна проводиться оценка эффективности реализации такого плана.

Об эффективности внедренных мероприятий можно судить по двум основным критериям:

- насколько достигнута цель антикризисной программы: был ли преодолен скрытый кризис и стабилизировалась ли деятельность организации;
- насколько полученный результат соответствует затраченным на внедрение антикризисных мероприятий ресурсам (соблюдение принципа рациональности антикризисного управления).

Если мероприятия по преодолению скрытого кризиса оказались неэффективными, то есть кризис продолжает развиваться или получен недостаточный эффект от проводимых мероприятий, организация вынуждена возвращаться к отправной точке поиска причин и разработке новой стратегии выхода из кризиса.

Любая организация в процессе своей деятельности сталкивается с кризисами. Поэтому в каждой конкретной организации должен формироваться банк антикризисных мер. Формирование такого банка происходит путем изучения поведения других аналогичных организаций, а также самой организации в кризисных условиях, и удачного опыта преодоления ими кризиса.

Если мероприятия по преодолению кризиса принесли требуемый эффект, то есть цель антикризисной программы достигнута, необходимо проанализировать и запомнить этот положительный урок на будущее.

Такой банк данных позволяет организации своевременно и максимально эффективно реагировать на любую кризисную ситуацию путем применения уже проверенной системы мер, когда-либо имевшей успех в аналогичной ситуации.

Еще одна цель создания банка антикризисных стратегий – профилактика кризиса в организации.

Набор проблем, с которыми организация сталкивается в процессе своей деятельности, постоянно повторяется, хотя на различных этапах жизненного цикла и различных стадиях кризисного процесса эти проблемы существенно различаются. Поэтому профилактические меры должны включать в себя: составление базы данных наиболее опасных и часто возникающих проблем данной организации, ее «слабых мест»; разработка и реализация мер по профилактике и предупреждению этих проблем; назначение ответственных лиц и осуществление контроля над изменением ситуации; использование накопленного опыта антикризисного управления данной организации.

Обобщая все вышесказанное, сделаем некоторые выводы:

1. Существующие на данный момент методики диагностики кризисов, разработанные зарубежными и отечественными учеными, направлены большей своей частью на диагностику поздних стадий кризисного процесса и не позволяют проводить диагностику скрытой стадии кризиса. Рассмотренные методики и схемы диагностики кризиса на ранних стадиях, разработанные отечественными учеными, несомненно, обладают большой теоретической и практической значимостью, но, как правило, не содержат конкретных рекомендаций по реализации их на практике, либо носят сугубо качественный характер. Таким образом, выявлена необходимость, на основе обобщения накопленного российским учеными опыта, разработки практического инструмента по распознаванию кризиса на ранних стадиях, в том числе на стадии скрытого кризиса.

2. Нами предложена методика распознавания скрытой стадии кризиса, которая позволяет по «слабым сигналам» распознавать скрытую стадию кризиса, а также прогнозировать вероятность ее наступления. Методика позволяет численно измерить кризис по широте охвата и глубине поражения, что дает возможность оценить масштабы кризисной ситуации и разработать комплекс адекватных мер по ее преодолению.

3. Действие методики проверено на примере трех строительных организаций. Результаты расчетов и сделанный на их основе прогноз позволили диагностировать во всех трех организациях скрытый кризис, но различный по характеру и тяжести. Выводы, полученные в результате расчетов, подтвердились в дальнейшей деятельности анализируемых организаций. Что позволило сделать вывод об эффективности предложенной методики для распознавания скрытой стадии кризиса.

4. Разработан алгоритм антикризисного управления организацией, охватывающий все стадии антикризисного управления и состоящий из следующих

блоков: распознавания стадий кризисного процесса, выбора антикризисной стратегии, разработки антикризисных мероприятий и оценки реализованной стратегии. Меры по преодолению кризиса различны не только для разных стадий кризисного процесса, но и для различных видов скрытого кризиса.

5. В соответствии с разработанной методикой определен набор мер по преодолению кризиса для организаций, в которых был зарегистрирован скрытый кризис, и предложен ряд антикризисных мероприятий для анализируемых организаций в соответствии с характером и тяжестью протекающих в них кризисных процессов.

5.2. Использование компьютерных технологий для принятия решений в антикризисном управлении

Менеджеру, занимающемуся антикризисным управлением в организации, в своей деятельности приходится работать с большими объемами информации, обрабатывать ее и принимать на ее основе управленческие решения. Очевидно, что без использования современных информационных технологий в области экономического прогнозирования, финансового анализа, планирования, статистической обработки ему не обойтись.

Проведенный анализ отечественного рынка пакетов прикладных программ показал фактическое отсутствие специализированных программных продуктов по комплексной автоматизации антикризисного управления промышленными организациями. Однако разработано огромное количество прикладных программных продуктов, способных помочь руководству организации в планировании и осуществлении отдельных этапов антикризисных программ.

Все существующие на настоящий момент информационные технологии антикризисного управления можно свести в группы и подгруппы, представленные на Рис. 5.2.

1. Программы финансового анализа необходимы для диагностики финансового состояния организации, построения прогнозов его будущего развития, прогнозирования и распознавания кризисов. Среди распространенных и функциональных пакетов можно отметить *Audit Expert* фирмы «Артек», *Альт-Финанс* фирмы «Альт», *Бест-Ф* фирмы «Интеллект-Сервис».

Программы финансового анализа занимают особое место в антикризисном управлении организацией, так как они востребованы на всех этапах антикризисного управления от прогнозирования кризисов до разработки



Рис. 5.2. – Информационные технологии в антикризисном управлении

антикризисных стратегий и их реализации. Кроме того, они позволяют автоматизировать самую трудоемкую и ответственную работу – финансовый анализ деятельности организации.

Программы финансового анализа позволяют проводить всесторонний анализ финансового состояния организации и динамики ее развития; рассчитывать и сравнивать с нормативными значениями финансовых показателей, характеризующих состояние бизнеса; осуществлять преобразование стандартных российских бухгалтерских отчетов в формы, соответствующие Международным стандартам финансовой отчетности (IAS); разрабатывать методики анализа с использованием детальных данных бухгалтерского учета; проводить переоценку статей актива и пассива баланса; строить в автоматическом режиме прогноз всех финансовых отчетов на несколько периодов вперед; проводить вертикальный и горизонтальный анализ баланса, рассчитывать структуру активов и пассивов организации, а также динамику их изменения; автоматически получать заключение о финансовом состоянии организации. Большинство таких программ позволяют проводить оценку кредитоспособности организации, находить оптимальный путь развития, разрабатывать программу финансового оздоровления организации, находящейся в кризисной ситуации, обосновывать инвестиционные решения¹.

Существуют также специализированные пакеты прикладных программ для внешнего антикризисного управления, например *СППР «Инвестор»*², позволяющие производить сравнительную оценку и отбор перспективных инновационных проектов, а также оптимизацию распределения ресурсов по времени финансирования проектов, или *«Combi-PC»*, который позволяет проводить анализ по видам продукции, вариантам планов, мероприятиям, исполнителям, фирмам и т. д.

Однако использование таких программ для внутреннего антикризисного управления весьма затруднено, так как они, как правило, рассматривают организацию как потенциального банкрота и ориентированы на «реанимацию» или ликвидацию неблагополучного предприятия.

2. Программные продукты для статистического анализа и прогнозирования деятельности организации. Наиболее важным разделом статистического анализа для целей антикризисного управления является регрессионный анализ, с помощью которого возможна оценка регрессионных коэффициентов для целей:

- прогнозирования поведения экономических показателей работы организации во времени;
- моделирования факторной зависимости одних экономических показателей от других.

Для этих целей наиболее удобны такие пакеты программ, как *MS Excel*, *STATISTICA*, *Альт-Прогноз*, *Forecast Expert*, *STATGRAPHICS*.

¹ Источник: Официальный сайт исследовательско-консультационной фирмы АЛТ Адрес URL: <http://www.altre.ru/software>.

² Источник: Антикризисное управление: теория, практика, инфраструктура / Отв. ред. Г.А. Александров. –М.: Издательство БЕК, 2002. –544с.

MS Excel включает в себя весьма удобное и простое в обращении средство проведения регрессионного анализа. Недостатком этого пакета является невысокая точность моделей, однако в большинстве случаев она и не требуется.

Для прогнозирования показателей в MS Excel используются функции ТЕНДЕНЦИЯ и РОСТ.

Функцию ТЕНДЕНЦИЯ возможно использовать для получения прогнозных значений интересующего экономического показателя в соответствии с линейной аппроксимацией по методу наименьших квадратов (т.е. для случая линейного роста показателя). Функция РОСТ использует экспоненциальный тренд, то есть позволяет проводить нелинейное прогнозирование изменения значений показателя.

Пример. Данные об объемах продаж организации X за первые 10 дней месяца представлены в Таблице 5.1.

Таблица 5.1

Дни месяца	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Объем продаж	2 000	3 500	3 400	4 500	4 550	4 530	5 000	4 100	5 300	5 470

Прогнозные значения продаж на 11-24 дни месяца, рассчитанные с использованием функций ТЕНДЕНЦИЯ и РОСТ, представлены соответственно на Рис. 5.3 и 5.4.

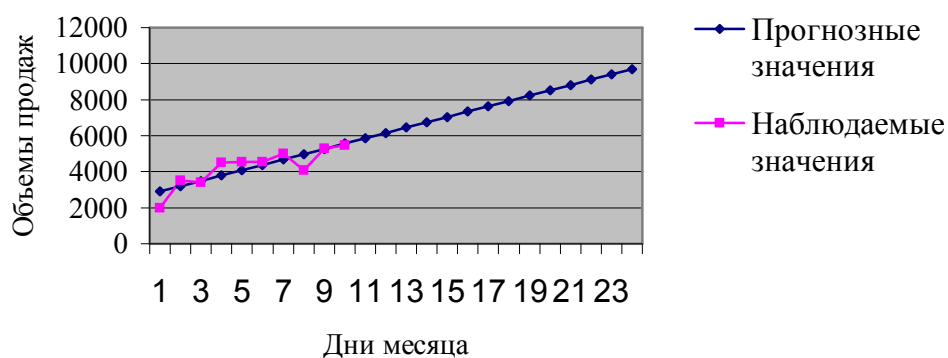


Рис. 5.3. – Прогнозирование объема продаж с использованием функции ТЕНДЕНЦИЯ

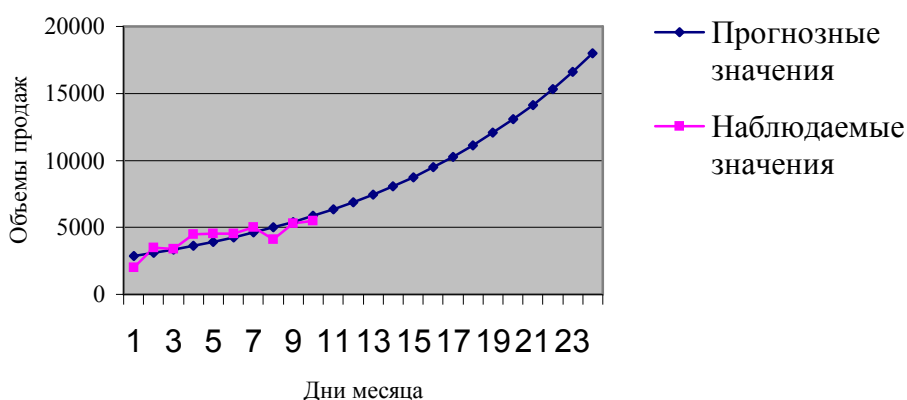


Рис. 5.4. – Прогнозирование объема продаж с использованием функции РОСТ

Существуют также и такие программы (например, *Альт-Прогноз*, которая была создана в процессе разработки антикризисных программ на Сорском молибденовом комбинате и СП "Совиталпродмаш"), которые позволяют построить модель действующей организации, отражающую все основные аспекты ее деятельности. С помощью таких моделей решается задача формирования и оптимизации финансовых бюджетов (финансовых планов) организации. Как правило, модель описывает и представляет информацию для оптимизации следующих направлений деятельности организации:

- производство продукции (работ, услуг);
- отгрузка продукции (работ, услуг), контроль склада;
- управление текущими затратами;
- инвестирование средств (инвестиционная программа);
- финансовая политика организации (программа кредитования, эмиссии, расчетов с бюджетом).

Формирование финансового бюджета в таком случае предполагает три этапа – отражение исходного состояния организации, описание разработанных планов, анализ и оптимизация будущего финансового положения организации.

Прогнозируемое финансовое состояние организации описывается с помощью показателей и коэффициентов, а также в виде графиков и диаграмм.

Такие программы помогают сформировать и обосновать план выхода организации из кризиса; подготовить обоснованный график привлечения и возврата заемных средств по проекту, реализуемому в действующей организации; выработать финансовую стратегию головной компании в отношении своих структурных подразделений.

Другой класс программ данной группы – программы, позволяющие с высокой степенью надежности предсказать будущий объем продаж или доходов организации, спрос на услуги или изделия, курсы валют, акций или фьючерсов, остатки денежных средств на счетах или иные значимые показатели (например,

Forecast Expert). Они позволяют получать достоверные прогнозы в области финансов, производства, маркетинга. Применение такой системы при финансовом планировании и антикризисном управлении снижает риски принимаемых решений и подсказывает пути достижения максимальной прибыли.

3. Маркетинговые программы.

Маркетинг занимает важнейшее место в антикризисном управлении организациями. Разработка маркетинговой стратегии для антикризисного управления – сложная и многогранная работа, в значительной степени зависящая от конкретной ситуации. Выбор удобной и функциональной программы автоматизации маркетинга в организации играет большую роль в формировании программы антикризисного управления организацией. Программы автоматизации маркетинга, как и программы финансового анализа организации, применяются на всех этапах антикризисного управления организацией.

Такие программы позволяют создавать модели деятельности организации на рынке, определять доходность и прибыльность, анализировать внешнюю среду, проводить SWOT-анализ, который является незаменимым инструментом на всех этапах антикризисного управления, экспертные оценки и т. д., помогает разрабатывать подробные стратегические и тактические планы маркетинга и контролировать их исполнение.

SWOT-анализ – анализ преимуществ и недостатков по сравнению с конкурентами (сила, слабость, возможность, угроза). Технология SWOT-анализа занимает особое место в антикризисном управлении организацией. Она предоставляет широкие возможности по анализу внешней и внутренней среды и выявлению основных факторов, влияющих на возникновение кризисных ситуаций. SWOT-анализ позволяет выявить и структурировать сильные и слабые стороны организации путем сравнения их с возможностями, которые дает рынок, а также взвесить угрозы, способные подорвать позиции организации.

4. Специализированные программы для антикризисного управления (преимущественно внешнего), представляют собой так называемые системы поддержки принятия решения, а также экспертные системы, в основе которых положен, как правило, один из принципов:

- построение диагноза, является ли организация кризисной, на основе оценки кредитоспособности, исходя из того, что снижение кредитоспособности организации как заемщика средств можно расценивать как ухудшение ее финансового состояния и вступление в кризисную зону;
- диагностика приближения банкротства на основе оценки предпринимательского риска.

Программы первого типа, как правило, располагают организации по стадиям приближения к неплатежеспособности по следующей схеме¹:

1. Организация – заемщик 1 класса.
2. Организация – заемщик 2 класса.

¹ Снастин А.А. Оценка кредитоспособности предприятия-заемщика // Сб. научн. трудов ТГТУ. – Тверь, 1999.

3. Организация – заемщик 3 класса.
4. Организация – заемщик 4 класса.
5. Организация – заемщик 5 класса.
6. Организация, которая может утратить платежеспособность.
7. Организация, которая может восстановить платежеспособность.
8. Организация-банкрот, не способный восстановить платежеспособность.

Философия таких программных продуктов такова: в основе диагностики кризиса в организации лежит определение того, может ли организация обслуживать кредит, то есть своевременно осуществлять взносы в счет его погашения. Таким образом, например, переход организации из заемщика 1 класса в заемщика 2 или 3 класса – неприятный симптом ухудшения его финансового состояния, а переход организации из 4 класса в 5 класс характеризует ее как потенциального банкрота.

Как правило, изучаются шесть аспектов кредитной заявки: характер организации как заемщика, способность организации к заимствованию, наличие у нее средств, обеспечение, условия и контроль. Все эти пункты должны быть удовлетворительными с точки зрения кредитора.

В западной практике такой подход называют правилом шести «С» (англ. character (характер), capacity (способность), cash (денежные средства), collateral (обеспечение), conditions (условия), control (контроль)).

По данным американских аналитиков 35-40 % просроченных кредитов возникает в результате недостаточно глубокого анализа финансового состояния организации-заемщика на предварительной стадии.

Оценка кредитоспособности организации-заемщика в большинстве рассматриваемых программ проводится на основе показателей, которые отражают степень ликвидности организации, источники и размещение оборотных средств, результаты хозяйственно-финансовой деятельности. Эти показатели делятся на группы:

- показатели ликвидности;
- показатели оборачиваемости;
- показатели привлечения;
- показатели прибыльности.

Для организаций инвестиционно-строительного комплекса допустимые значения показателей оцениваются следующим образом:

Коэффициент быстрой ликвидности	$\geq 0,3$
Коэффициент покрытия	≥ 1
Коэффициент оборачиваемости оборотных активов	≤ 130
Коэффициент финансовой независимости	≥ 25
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	≥ 2
Коэффициент рентабельности реализованной продукции	≥ 2

Класс кредитоспособности организации определяется на основе критериального уровня коэффициентов и их рейтингов.

Программы второго типа основываются на положении о том, что в относительном выражении риск определяется отношением величины возможных потерь к какой-либо базе (имущественное состояние организации, общие затраты ресурсов, ожидаемый доход).

Выделяют, как правило, следующие зоны риска:

1) Безрисковая зона – область, в которой потеря не ожидается, ей соответствуют нулевые потери или превышение прибыли. Такая область – область выигрыша организации.

2) Зона допустимого риска – область, в которой сохраняется экономическая целесообразность деятельности организации, то есть потери могут иметь место, но они меньше ожидаемой прибыли от предпринимательской деятельности,

3) Зона критического риска – область, характеризующаяся возможностью потерь, которые превышают величину ожидаемой прибыли, вплоть до величины полной выручки от деятельности организации. Величина возможных потерь превышает ожидаемую прибыль и может привести к невозмещаемой потере всех средств, вложенных в деятельность данной организации.

4) Зона катастрофического риска – область потерь, которые по величине превышают критический уровень, и могут достигать величины, равной имущественному состоянию организации. Катастрофический риск может привести к банкротству организации и распродаже имущества.

Далее по разработанной в каждой программе схеме производится индикация попадания конкретной организации в ту или иную зону риска. Например, в экспертной системе «Расчет трехкомпонентного показателя Петракова» анализируются показатели обеспеченности запасов и затрат источниками их формирования.

5. Несомненную ценность представляют собой так называемые программы адаптивного управления фирмой, например, система поддержки принятия решений *EIS-MANAGER*, разработанная В.А. Долятовским и А.В. Ивахненко¹. Адаптация направлена на поддержание устойчивости организации. При анализе внешних и внутренних изменений адаптация организации определяется гибкостью ее стратегий, способностью системы управления изменять свои состояния.

Адаптивную стратегию работы организации можно реализовать с помощью постоянного анализа состояний среды и выработки адекватных им изменений на стратегическом и оперативном уровне. Схема организации адаптивного управления представлена на Рис. 5.5².

Разработчики исходили из положения о том, что при адаптивном управлении организацией наиболее подходящим является применение аппарата нечетких множеств (т.к. большинство задач управления невозможно описать в рамках строгих формальных количественных моделей), который позволяет

¹ Долятовский В.А., Касаков А.И., Коханенко И.К. Методы эволюционной и синергетической экономики в управлении: Монография. – Отрадная: РГЭУ-ИУБиП-ОГИ, 2001.

² Иоффин А.А. Система поддержки принятия решений // Мир ПК. – 1993. - №5. – С.47-57.

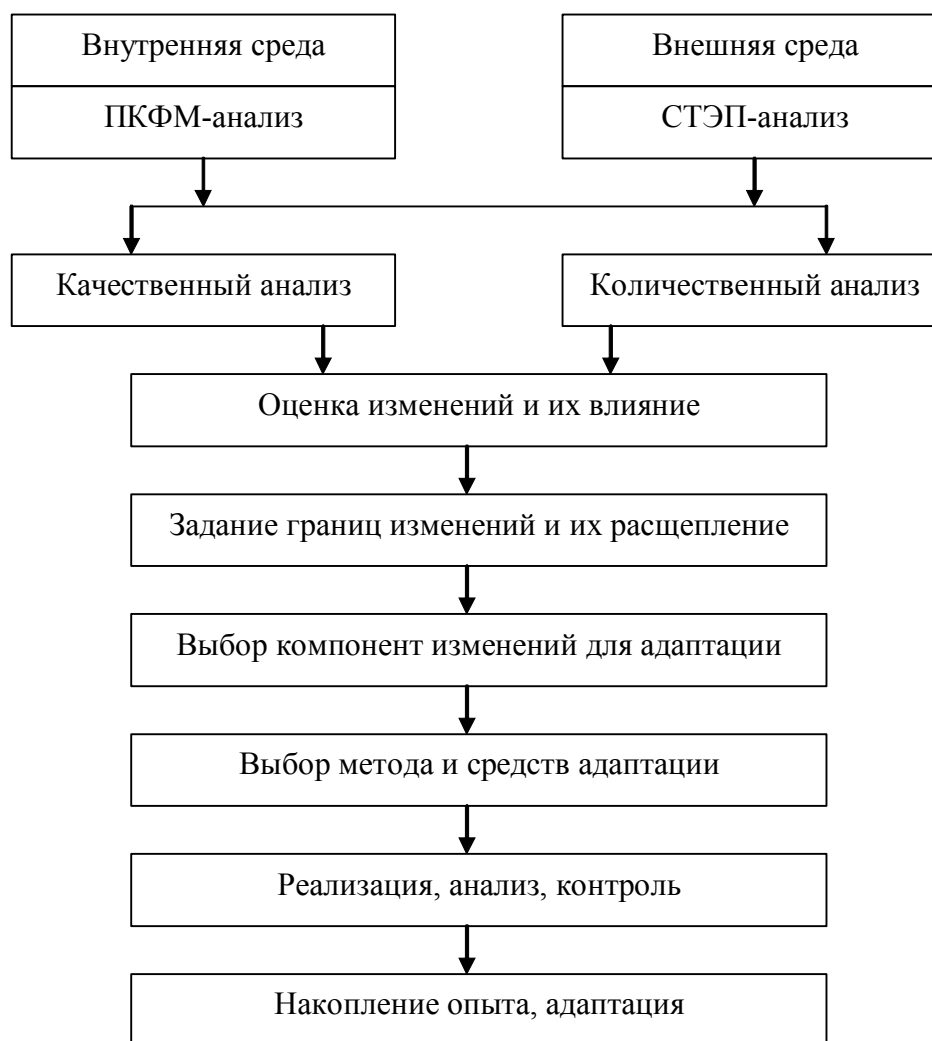


Рис. 5.5. – Схема организации адаптивного управления

объединить в единую систему ряд хорошо разработанных количественных методов, а также такой мощный инструмент, как нечеткие лингвистические модели.

«EIS-MANAGER» – это нечетко-нейронная интеллектуальная система поддержки принятия решений, которая содержит язык представления знаний «EIS-FUZZY Script», позволяющий на языке, приближенном к естественному, формировать базу менеджерских знаний.

Особенность этой системы – двухуровневая структура. 1-й уровень ориентирован на мониторинг эффективности бизнес-процессов организации, а 2-й уровень – на поддержку решений в области существующих процессов и структур.

Для мониторинга внешней и внутренней эффективности применяется ряд нечетких лингвистических критериев, позволяющих проводить диагностику и заблаговременно выявлять ситуации отклонения от нормы.

Так, процедура диагностики внешней эффективности сводится к диалогу с экспертной системой, которая содержит предварительно сформированную

консультантами и экспертами базу лингвистических правил в форме нечетких продукций.

Диагностика внутренней эффективности основана на использовании данных управленческого учета, структура которых проектируется в ходе инжиниринга бизнес-процессов.

В данном пункте описаны только некоторые из программ, применимых для автоматизации работ по антикризисному управлению организацией.

Ввиду отсутствия специализированных информационных технологий (существующие системы типа *Инвестор*, *EXCO*, *COMBI-PC* и др. рассчитаны на автоматизацию работы арбитражного управляющего в рамках внешнего управления, связанной с банкротством организаций, и малопригодны для целей внутрифирменного, в особенности антиципативного управления) для антикризисного управления организацией, менеджеру по антикризисному управлению необходимо подбирать программное обеспечение из информационных технологий, которые предлагаются на отечественном рынке программных продуктов и использовать их для целей антикризисного управления.

При этом описанные в данном пункте программы финансового анализа и прогнозирования деятельности организации незаменимы на любой стадии управления кризисами: при прогнозировании кризисов, их диагностике, разработке и реализации антикризисных стратегий, в то время как, например, системы управления проектами возможно использовать только при разработке, реализации и контроле за исполнением стратегии и тактики антикризисного управления.

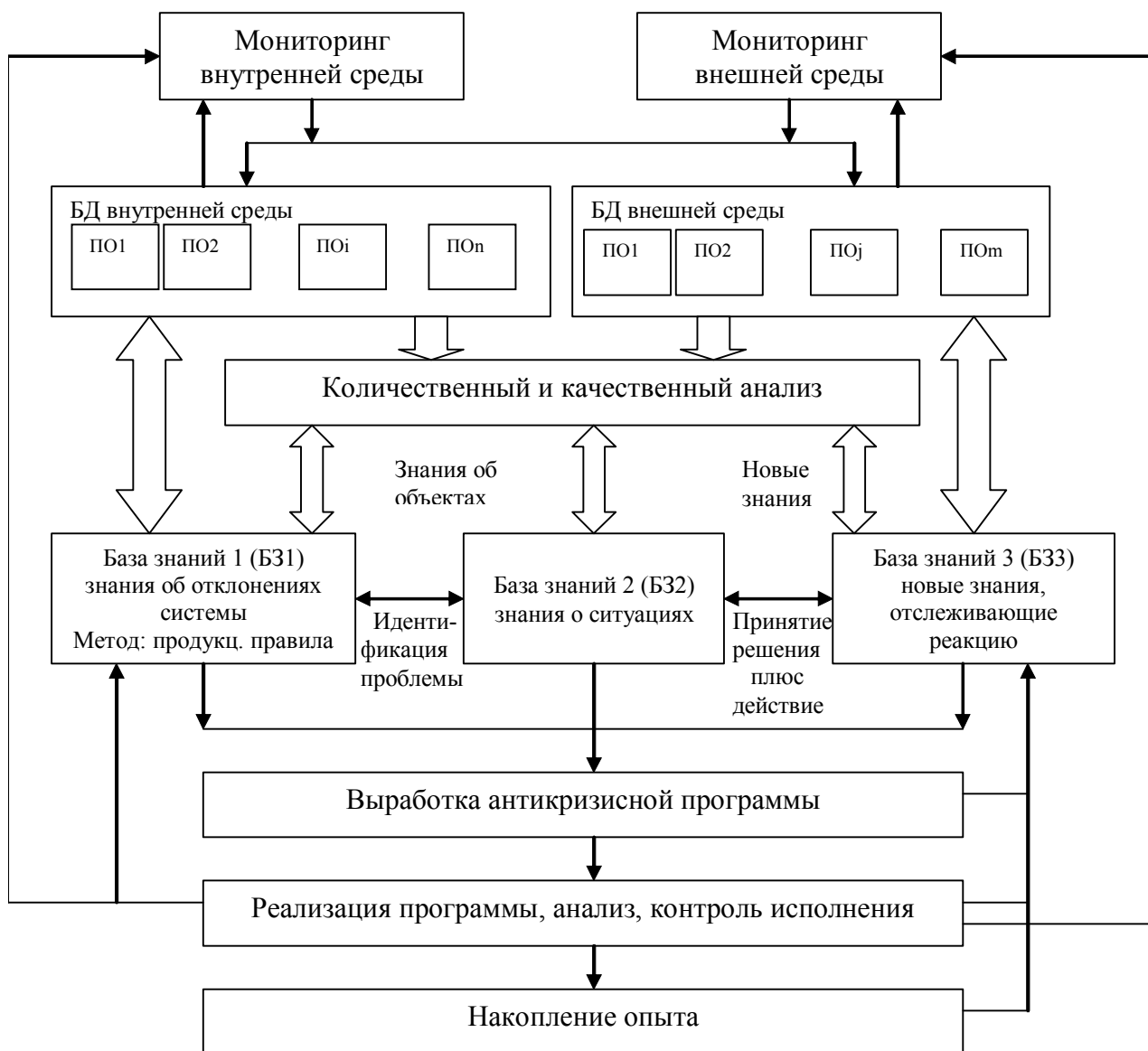
Программные средства, относящиеся ко второй группе представленных на Рис. 5.2. информационных технологий, не обеспечивают комплексной автоматизации процессов антикризисного управления организацией, однако они необходимы для создания собственных информационных систем, проведения сложных финансовых расчетов, создания баз данных и получения нормативной и справочной информации.

По нашему мнению, решением для конкретной организации является создание внутрифирменной информационной системы (а точнее, интеллектуальной системы), основанной на внутренней базе данных организации, позволяющей производить мониторинг и накопление информации о состоянии организации, проводить анализ данных и производить многовариантное прогнозирование, оптимизацию, расчет промежуточных и итоговых показателей эффективности организации (ядром может быть, например, готовый пакет программ «Project Expert»).

Для этих целей была разработана схема интеллектуальной системы антикризисного управления организацией, представленная на Рис. 5.6.

Такая система должна использовать интегральный метод представления данных и знаний, использование которого позволит оперировать различными методами и формами представления данных.

Представленная схема может являться основой для разработки целевого программного обеспечения для антикризисного управления конкретной



ПО_i на схеме – это предметные области внутренней среды:

ПО1 – финансы

ПО2 – производство

...

ПО_n – маркетинг

ПО_j – предметные области внешней среды, такие как:

ПО1 – рынок

ПО2 – конкуренты

...

ПО_m – налоговая система

Рис. 5.6. – Схема ИС антикризисного управления организацией

организацией. Такая система обладает свойством самообучения, запоминания сценариев и реакций поведения системы. Это имеет большое значение для прогнозирования кризисов и распознавания самых ранних его стадий, так как сис-

тема сохраняет и анализирует сигналы – предвестники кризиса в ретроспективе – и способна уловить их в будущем.

С целью решения поставленной задачи – разработки методики распознавания скрытой стадии кризиса – было принято решение использовать программу MS Excel. В рамках описанной выше схемы была построена и реализована в среде MS Excel модель распознавания скрытого кризиса, которая на основе занесения данных бухгалтерской отчетности организации производит расчеты по приведенной выше методике распознавания скрытой стадии кризиса, формирует таблицы «слабых» сигналов об угрозе кризиса и производит расчеты количественных характеристик скрытого кризиса. После чего ставится диагноз наличия или отсутствия скрытого кризиса и дается прогноз на ближайшее будущее.

5.3. Управляющая компания – инструмент антикризисного управления¹

В качестве единоличного исполнительного органа (ЕИО), обеспечивающего реализацию управленческих решений, законодательство предусматривает, во-первых, избрание (назначение) генерального директора (директора), во-вторых, передачу этих функций управляющей организации или управляющему. Мы не будем сравнивать такие варианты, как избрание (назначение) генерального директора и передачу соответствующих функций управляющему: в обоих случаях речь идет о физических лицах, только генеральный директор работает на основании трудового договора, а управляющий – в рамках гражданско-правовой сделки. Однако с точки зрения организации управления это не имеет принципиального значения. Ключевым различием является то, что в первом случае управление доверяется человеку, а во втором – компании.

В деловом сообществе пока не сложилось четкое понимание того, что представляет собой управляющая компания (УК). В общем случае деятельность управляющей компании регламентируется ст. 69 ФЗ от 26 декабря 1995 г. № 208-ФЗ «Об акционерных обществах», ст. 33 и 42 ФЗ от 8 февраля 1998 г. № 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью», ст. 3 ФЗ от 29 ноября 2001 г. № 156-ФЗ «Об инвестиционных фондах».

Управляющая компания – это юридическое лицо в форме АО или ООО, которое специализируется на осуществлении управленческих функций и имеет необходимые для этого ресурсы. *Основной продукт управляющей компании – решение, направленное на достижение целей, поставленных заказчиком, в сложившихся условиях и с учетом имеющейся ресурсной базы.* Здесь и проявляется основное преимущество управляющей компании перед человеком: она специализируется на принятии решений и имеет соответствующее обеспечение.

¹ При подготовке были использованы материалы: Москвин А., Куршева С. Зачем АвтоВАЗу управляющая компания // ЖУК 12 (№67) 2006. С. 46-47; Самосудов М., Романенко А. Человек vs. система // ЖУК 09 (№64) 2006. С. 5-10.

Управляющая компания, как правило, располагает необходимым штатом сотрудников, инфраструктурой (в том числе используемой эпизодически, но в разных проектах, за счет чего снижаются общие издержки). К инфраструктурным элементам могут быть отнесены консультанты и советники по определенным вопросам, органы и лица, помогающие принять решения в сложных или неоднозначных ситуациях и т. п. Причем, такие элементы «настроены» на выполнение конкретных задач и взаимодействие с определенными людьми, что повышает и оперативность, и эффективность работы. Специализация управляющей компании на управленческих функциях позволяет привлечь квалифицированных специалистов, не только подготовленных, но и «настроенных» на управление бизнесом. Возможность обмена опытом и профессионального роста, участие в различных проектах, налаженное информационное обеспечение способствуют поддержанию высокого уровня подготовки специалистов, задействованных в управлении объектами.

Помимо человеческих, управляющая компания имеет и другие нацеленные на оптимальную реализацию управленческих функций ресурсы, в том числе различные «ноу-хау», технологии принятия и реализации решений, налаженные связи с научными и экспертными организациями. Все это значительно снижает риски собственников, доверивших свой бизнес управляющей компании.

Управляющие компании могут специализироваться на конкретном бизнесе, но могут осуществлять управление предприятиями, работающими в различных секторах экономики (хотя тяготение к какой-то одной отрасли все равно прослеживается).

Специализация позволяет минимизировать издержки за счет использования единых управленческих технологий, показателей эффективности, приемов и методов контроля. Обратной стороной этого преимущества становится, как правило, зависимость от выбранной модели, поэтому, если бизнес нового клиента не будет укладываться в рамки апробированной системы, то от него отсекут «все лишнее».

Управляющая компания более широкой специализации в большинстве случаев принимают во внимание индивидуальные особенности объекта, но это требует другой квалификации сотрудников, несколько иной ресурсной обеспеченности, наличия определенных технологий. В холдингах, имеющих диверсифицированные дочерние бизнесы, сотрудники подразделений, управляющих дочерними и зависимыми компаниями, вынуждены работать в аналогичных условиях. Подобные функции могут быть реализованы в специализированной компании и доступны не только крупным холдингам, но даже отдельным предпринимателям.

Как правило, деятельность управляющей компании организуется по проектному принципу. Причем, в управлении каждым проектом участвуют множество специалистов, сработанность которых обеспечивает не только качество, но и необходимую оперативность принятия решений в различных ситуациях, в том числе кризисных.

Сегодня управляющие компании часто решают вопросы, связанные с проблемой сохранения собственности, поэтому основным направлением их работы

является юридическое сопровождение деятельности и корпоративных процедур. Примечательно, что даже простое упорядочение документов улучшает показатели работы организации-клиента, что свидетельствует о наличии значительных скрытых (в том числе от собственников) резервов повышения эффективности.

В случае управления бизнесом ***управляющие компании решают комплекс задач, направленных на достижение поставленных целей***: от осуществления корпоративных процедур до обеспечения функционирования сантехники.

Безусловно, комплексное обслуживание – это не самый типичный вариант взаимодействия между управляющей компанией и клиентом. Как правило, речь идет о выполнении специальных функций: об осуществлении корпоративных процедур в процессе реформирования, о сохранении и защите собственности в период корпоративных войн и т. п. Однако потенциал управляющей компании значительно выше. В их задачи входят, в том числе:

- постановка систем управления при делегировании собственником полномочий. В этом случае управляющая компания, по сути, выступает в роли играющего тренера и, в конечном счете, передает топ-менеджеру налаженное управление;
- временная замена руководителя при возникновении каких-либо препятствий к выполнению им функций единоличного исполнительного органа;
- управление бизнесом в случае отхода собственника от дел;
- руководство дочерними и/или зависимыми компаниями холдинга. Это особенно целесообразно в случае их небольшого количества, когда нет смысла создавать специальную систему управления «дочками»; или при наличии непрофильных бизнесов, для руководства которыми не хочется отвлекать ресурсы холдинга;
- организация бизнеса «под ключ»;
- репрофилирование существующего предприятия.

Список, конечно, далеко не исчерпывающий. Управляющая компания – это организация, специализирующаяся на управлении и способная решить значительное число профильных задач.

Помимо вышеперечисленных, можно выделить следующие задачи, к решению которых целесообразно привлекать управляющую компанию:

- осуществление корпоративных процедур при реорганизации компании в процессе ее приватизации;
- управление во время кризиса и в период корпоративных конфликтов, что целесообразно с точки зрения обеспечения безопасности бизнеса;
- -управление имущественным комплексом объектов недвижимости.

Для минимизации рисков деятельности самой управляющей компании предусмотрены разные организационные механизмы. Например, формирование страховых фондов и иных инструментов страхования ответственности. Риски, связанные с принятием решений, фактически сводятся на нет организационными особенностями управляющей компании (квалификация и опыт персонала,

наличие развитой инфраструктуры, использование специализированных методов принятия решений и т. п.). Некоторые риски могут быть основательно снижены еще на этапе заключения договора, другие – за счет организации грамотного документооборота и взаимодействия между исполнителем и заказчиком.

Управляющую компанию, как впрочем и генерального директора, выбирает собственник, и основным критерием выбора является доверие. Однако оно может быть вызвано как личной привязанностью владельца, так и профессионализмом кандидата (Здесь уместно будет вспомнить, что «хороший человек – это не профессия»).

Часто приходится слышать, что деловая репутация претендента значительно снижает риски собственника. Но чтобы этот инструмент хорошо работал, требуется соблюдение ряда условий. Прежде всего, речь идет о прозрачности деятельности, наличии «управленческой истории» потенциального руководителя, действенных этических регуляторов, о существовании некоторых общественных механизмов, то есть о тех условиях, которые в России еще не вполне развиты. Именно поэтому репутационные механизмы пока работают недостаточно эффективно. Наличие опыта успешно осуществленных проектов еще не означает, что потенциальный руководитель справится и со следующим.

Итак, сравнивая управляющую компанию с физическим лицом, выполняющим функции единоличного исполнительного органа, можно выявить следующие ее особенности:

- статус (юридическое лицо, имеющее уставный капитал, юридический адрес и др.);
- наличие специалистов различных направлений, собственной инфраструктуры, информационного обеспечения, налаженной системы повышения квалификации и обмена опытом и т. п.;
- управляющая компания не человек, что позволяет минимизировать риски, связанные с человеческим фактором: наличие процедур, обеспечивающих формирование оптимальных для каждого объекта управления стиля и стратегии управленческой деятельности, а также своевременное изменение их при необходимости;
- возможность обеспечить концентрацию ресурсов для быстрого и качественного выполнения поставленных задач.

Отметим, что одним из основных преимуществ управляющей компании является ее нечеловеческая природа, позволяющая, благодаря наличию определенных органов, процедур и технологий, компенсировать влияние человеческого фактора. Поэтому при выборе управляющей компании целесообразно убедиться в том, что свойства компании действительно позволяют ей реализовать это преимущество.

Специализированная организация практически в любом виде деятельности имеет потенциальные преимущества по сравнению с конкретным профессионалом, пусть даже экстракласса. Так как функциональный руководитель может позволить себе отстаивать интересы своего направления, при этом в каждом конкретном случае существуют достаточно четкие параметры оптимальности,

но при отсутствии ясных, недвусмысленных критериев человек не сможет полностью абстрагироваться от своих личных предпочтений и склонностей.

По сути, *принятие интегрированного управленческого решения – это не совсем «человеческая» работа*. Руководитель должен приподняться над своим «я», перестав на некоторое время быть самим собой и превратившись в «лицо, принимающее решение». Подобная необходимость может привести к внутреннему конфликту, психологическому дискомфорту, стрессу. От топ-менеджера в этой ситуации потребуются либо «нечеловеческие» качества, либо специальная квалификационная и психологическая подготовка. Людей, реально способных на перевоплощение в «машину по принятию решений», очень мало. Именно поэтому сегодня достаточно много эффективных функциональных руководителей и так мало топ-менеджеров, готовых выполнять функции генерального директора.

Еще одним выходом в сложившейся ситуации является создание системы, позволяющей некоторому количеству людей выполнять задачу управления бизнесом. Для этого формируются специальные коллективные органы, разрабатываются особые процедуры, методы, инструменты. Однако данный процесс может занять значительное время, к тому же опять-таки потребуются люди, способные наполнить эти механизмы жизнью. Поэтому в качестве варианта решения проблемы привлекаются управляющие компании, где эти технологии уже сформированы. Управляющая компания, к тому же, меняет стиль управления в зависимости от возникающих задач и складывающихся условий деятельности. Причем использование определенных инструментов позволяет оперативно выявлять необходимость смены стиля и состава специалистов. Так, например, при возникновении кризисных ситуаций к управлению подключаются менеджеры, способные их «разрулить». Для этого в управляющей компании разработаны процедуры выявления кризисных ситуаций и привлечения нужных специалистов.

Первые российские управляющие компании (УК) «выросли из проектных команд по антикризисному управлению организацией холдингового типа»¹. Такие компании на первых порах использовались для консолидации собственности холдинга и управления имущественным комплексом. Как показала практика с помощью управляющей компании легче (по сравнению с действующими в холдинге механизмами управления) создать инструменты для осуществления контроля и обеспечить их функционирование. К таковым относятся:

- единая система планирования;
- централизованное управление финансами;
- единые стандарты деятельности.

¹ Пример использования механизма УК: Группа «Северсталь». «Северсталь-Авто» с 2003 г. осуществляет полномочия единоличного исполнительного органа ОАО «Заволжский моторный завод» и ОАО «Ульяновский автомобильный завод»; «Северсталь-метиз» с 2004 г. осуществляет полномочия единоличного исполнительного органа ОАО «Череповецкий сталепрокатный завод», ОАО «Орловский сталепрокатный завод» и ОАО «Волгоградский канатный завод».

Кроме того, за счет привлечения управляющей компании возможно снижение совокупных затрат дочерних компаний на выполнение управленческих функций по нескольким направлениям:

1. *Минимизация дублирования управленческих функций* наиболее актуальна для однопрофильных дочерних организаций, управление которыми требует выполнения одних и тех же работ (маркетинговые исследования, НИОКР, управление закупками, обучение специалистов, обеспечение качества и др.).

2. *Эффект масштаба при организации централизованных закупок* связан с углублением производственной специализации, обеспечением финансовой синергии за счет внутригруппового кредитования. Дополнительный экономический эффект может быть достигнут путем увеличения объемов закупок, которое, в свою очередь, обусловлено:

- снижением цен при централизованных закупках материалов и комплектующих, в том числе материалов для рекламных и маркетинговых целей;
- лучшими условиями кредитования при централизованной организации кредитных линий.

3. *Постановка систем внутреннего контроля и аудита* подразумевает использование в каждой из компаний холдинга единых, зарекомендовавших себя методов управленческого учета и внутреннего аудита позволяя добиться улучшения экономических результатов за счет сокращения избыточных расходов.

В итоге, создание управляющей компании позволяет разделить производство, торговый бизнес и управление холдингом, а также создать на основе центра управленческих затрат отдельное юридическое лицо. При этом договорной характер отношений между управляющей компанией и управляемыми дочерними компаниями создает предпосылки для эффективного распределения затрат на управление. Затраты на управление развитием холдинга должны включать, в числе прочего, издержки на управление каждой из дочерних компаний.

В качестве примера использования управляющей компании в процессе реформирования холдинга можно привести создание инженерных центров ЕЭС на базе проектных институтов энергетики. В данном случае полномочия единоличных исполнительных органов были переданы нескольким ключевым институтам – будущим корпоративным центрам единых инженерных центров (Уральского, Северо-западного, Южного, Сибирского, Поволжского и Дальневосточного). По мере формирования единой системы управления общества были присоединены к управляющей компании и преобразованы в филиалы инженерных центров. Целями привлечения управляющей компании являлось не только снижение экономических, технологических и социальных рисков, связанных с реорганизацией проектной деятельности, но и своевременное проведение всех мероприятий по реформированию институтов.

Помимо достижения заданных целей, передача полномочий единоличных исполнительных органов холдинга управляющей компании предоставляет акционерам холдинга ряд дополнительных преимуществ. Перечислим некоторые из них.

Централизация управления проектами реорганизации позволяет снижать риски переходного периода, а именно экономические, социальные и технологи-

ческие риски, связанные с изменением существующей структуры холдинга. На управляющую компанию возлагаются планирование и проработка организационных, кадровых, правовых и финансовых аспектов преобразований; управление реализацией проектов; сопровождение или проведение отдельных мероприятий.¹

Наличие у руководства холдинга планов, связанных с дальнейшим расширением холдинга, увеличивает значимость управляющей компании как центра управления проектами реформирования. Накопленный опыт реорганизации бизнесов в дальнейшем будет способствовать повышению эффективности аналогичных проектов.

Наряду со снижением рисков реорганизации холдинга привлечение управляющей компании поможет решить ряд вопросов, связанных с изменением системы управления внутри каждой дочерней организации холдинга, таких как:

- усовершенствование организационных структур управляемых обществ;
- регламентация управленческих процессов;
- назначение на ключевые должности более компетентных (либо более лояльных) специалистов, руководителей;
- усовершенствование системы мотивации персонала (производственного, торгового, управленческого).

В качестве примера решения вышеперечисленных вопросов приведем создание управляющей компании ООО «ЕвразХолдинг», созданной в ноябре 1999 г. в рамках группы «ЕвразХолдинг», крупнейшего участника российского рынка черной металлургии. Значительная часть активов «ЕвразХолдинга» была приобретена им в процессе управления кризисными предприятиями. Управляя Кузнецким металлургическим комбинатом с декабря 1999 г. в период банкротства, «ЕвразХолдинг» приобрел его имущество в ходе конкурсного производства, создав на этой базе Новокузнецкий металлургический комбинат. Владелец 68 % акций Западно-Сибирского металлургического комбината стал летом 2001 г. после размещения дополнительной эмиссии по закрытой подписке среди конкурсных кредиторов. В настоящее время «ЕвразХолдинг» осуществляет оперативное руководство Нижнетагильским, Западно-Сибирским и Кузнецким металлургическими комбинатами, Новосибирским металлургическим заводом им. Кузьмина, объединением «Кузнецкуголь», а также целым рядом других горнорудных и угольных компаний.

Для усиления контроля собственников над деятельностью (УК) следует, с одной стороны, «прикрепить» управляющую команду к бизнесу и стимулировать повышение эффективности производства и сбыта; с другой стороны, обеспечить ответственность управленцев за результаты их дея-

¹ По мнению экспертов компании «Технологии корпоративного управления», привлечение УК для АвтоВАЗа позволит централизовать контроль над деятельностью дочерних и зависимых обществ независимо от структуры, состава и намерений других акционеров управляемых обществ, так как корпоративные процедуры позволяют передать полномочия единоличного исполнительного органа УК уже при наличии 50 % и одного голоса «за» на общем собрании акционеров. (Журнал управление компанией 12(№67) 2006 г.)

тельности. Использование схемы привлечения управляющей компании как единоличного исполнительного органа позволяет внедрять лучший опыт управления во всех дочерних организациях холдинга, что дает возможность повысить эффективность работы управленческих подразделений¹.

Практика создания управляющей компании, подконтрольной ключевым акционерам, как единоличного исполнительного органа управления холдингом свидетельствует о необходимости проведения до начала структурных преобразований работ по следующим направлениям:

- разграничение полномочий исполнительного органа (управляющая компания) и органов корпоративного управления (советы директоров, наблюдательные советы, общие собрания акционеров);
- распределение функций и установление порядка взаимодействия между уровнями управления;
- проектирование организационной структуры и подготовка внутренней организационно-распорядительной документации управляющей компании, управляемых обществ;
- планирование финансовых потоков и обоснование системы взаиморасчетов управляющей компании и управляемых обществ; разработка схемы перевода персонала;
- обеспечение информационной поддержки по вопросам реформирования для персонала и контрагентов холдинга;
- дополнительные договоренности с акционерами по вопросам хозяйственной деятельности;
- подготовка договоров между управляющей компанией и управляемыми дочерними организациями (договоры о передаче полномочий и сервисные).

Кроме того, очень важно на этом этапе разработать комплексную программу управления изменениями, а также быть готовыми к быстрому принятию любых управленческих решений.

Необходимо подчеркнуть, что если ранее управляющие компании создавались для решения стратегических задач крайне редко, то в последнее время управляющие компании создаются для стратегического управления и координации деятельности всех предприятий холдинга, обеспечивая их собственным менеджментом.²

¹ Пример использования «антикризисных» УК в электроэнергетике («Северная энергетическая управляющая компания», «Управляющая компания "Волжский гидроэнергетический каскад"», «Уральская энергетическая управляющая компания» и др.): Основной задачей УК являлось транслирование положительного опыта менеджерских команд эффективных АО-энерго на соседние энергосистемы. Итоги работы УК с 2000 г. – положительная рентабельность основной деятельности ранее кризисных обществ, рост доходности совокупных активов, обеспечение 100 %-ного уровня оплаты текущих поставок электроэнергии, частичное погашение накопленной ранее дебиторской и кредиторской задолженности, улучшение обеспечения электростанций топливом, выполнение программ ремонта, тех-переворужения и реконструкции.

² В прессе появились сообщения о планируемой реорганизации ОАО «АвтоВАЗ» и других компаний, входящих в холдинг. 5 октября 2006 г. на состоявшемся внеочередном общем

По этому типу созданы управляющие компании в инвестиционно-строительных холдингах ЛенСпецСМУ, Петротрест и др.

Однако в практике управления холдингом есть и другие примеры, когда после выполнения антикризисных мер управляющая компания как единоличный орган управления упраздняется, а управленческие функции управляющей компании переходили к материнской компании во главе с генеральным директором¹. В таком случае управленческие решения разрабатываются правлением во главе с генеральным директором, являющимся единоличным исполнительным органом (ЕИО), обеспечивающим реализацию управленческих решений.

собрании акционеров ОАО «АвтоВАЗ» был рассмотрен вопрос и принято решение о передаче полномочий единоличного исполнительного органа ОАО «АвтоВАЗ» управляющей компании – ООО «Корпоративный Центр АвтоВАЗ» (управляющая компания группы «АвтоВАЗ»), являющейся 100 %-ным дочерним и зависимым обществом ОАО «АвтоВАЗ». УК не является акционером ОАО «АвтоВАЗ». Ее основными функциями станут стратегическое управление и координация деятельности всех предприятий холдинга. При этом предполагается, что оперативное управление их деятельностью будет обеспечиваться на местах.

Согласно комментариям руководства АвтоВАЗа, основные цели реорганизации – это создание эффективной системы управления холдингом, а также повышение ее прозрачности, как следствие – рост котировок акций и привлечение инвестиций. Кроме того, одной из основных целей реорганизации является оптимизация расходов на поставку запчастей и реализацию готовой продукции. В дальнейшем также предполагается оптимизировать внутривхолдинговые финансовые потоки.