

УДК 005.83
ББК 65.291.216-551

М.Ю. Безвербная

ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ КРИЗИСОМ В ПРОЦЕДУРАХ БАНКРОТСТВА КАК ИННОВАЦИОННОЕ НАПРАВЛЕНИЕ

Отмечается, что для обеспечения конкуренции и выбора инструментов для разрешения спорных вопросов в случае финансовой несостоятельности рыночных субъектов необходимо совершенствовать процессы управления на предприятиях, проходящих процедуры банкротства, и переориентировать их деятельность на получение долгосрочных результатов, в частности, выход из кризиса и продолжение деятельности. Для реорганизации процессов управления на кризисных предприятиях предлагается применение процессного подхода. Деятельность на предприятии во время проведения процедуры банкротства, без исключения, рассматривается в виде процессов, которые представлены тремя уровнями: стратегическим, тактическим и оперативным.

Ключевые слова: процессная деятельность, процесс, процедура, процедуры банкротства, инновационные процедуры, инновационное направление, управление кризисом.

M.Yu. Bezverbnaya

PROCESS APPROACH TO CRISIS MANAGEMENT AS INNOVATIVE TENDENCY IN BANCROPTCY PROCEDURES

To provide competition and choice of tools for solving disputable issues in case of financial insolvency of market entities it is necessary to improve management processes at enterprises in bankruptcy proceedings, and refocus their activity on getting long-term results, particularly, on overcoming crisis and further operating. Process approach is suggested to be applied to re-organizing management processes at enterprises in crisis. Enterprise's activity while carrying out bankruptcy proceedings is considered as processes represented by three levels: strategic, tactic and operative ones.

Keywords: process activity, process, procedure, bankruptcy proceedings, innovative procedures, innovative tendency, crisis management.

На сегодня одной из основных экономических задач является определение наиболее эффективных путей преодоления кризисного состояния, в котором оказались многие предприятия и отрасли реального сектора экономики. В таких условиях одним из важнейших направлений исследований в экономической науке должно быть изучение управленческой деятельности на предприятиях, находящихся в условиях экономического кризиса.

Институт банкротства является необходимой частью рыночной экономики, поскольку обеспечивает конкуренцию и предоставляет набор инструментов для разрешения спорных вопросов в случае финансовой несостоятельности рыночных субъектов. Необходимо совершенствовать процессы управления на предприятиях, проходящих процедуры банкротства, и переориентировать их деятельность на получение долгосрочных результатов, в частности, выход из кризиса и продолжение

деятельности. Для реорганизации процессов управления на кризисных предприятиях предлагается применение процессного подхода.

Анализ деятельности предприятий, проходящих процедуры банкротства, показал ряд существующих проблем, которые необходимо решать в краткосрочной перспективе:

1. Процедура банкротства изначально, как правило, возбуждается в отношении неблагополучных предприятий.

2. Большой процент составляют банкротства отсутствующих должников, которые в принципе не имеют целью восстановление платежеспособности должника и продолжение его функционирования.

3. Несовершенство процедур банкротства, невозможность их использования для реального оздоровления предприятия-должника [10].

Фактические данные свидетельствуют о том, что функционирование системы банкротства, в подавляющем большинстве случаев, имеет результатом банкротство предприятия, т.е. его ликвидацию. Основная масса организаций-должников находится в стадии конкурсного производства. Без учета отсутствующих должников, в отношении которых оно сразу вводится, доля конкурсного производства составляет более 79% от реализуемых процедур. Около 18% организаций находится в стадии наблюдения, 2,8% — в стадии внешнего управления, при практическом отсутствии — менее 1% организаций, пребывающих в стадии финансового оздоровления — 0,1% и мирового соглашения — 0,2% [13].

На основе анализа статистики применения отдельных процедур банкротства, выявления специфики управления и финансового анализа в рамках каждой из процедур, определения причин успеха и неудач при управлении предприятиями-должниками на разных этапах банкротства в статье представляются результаты анализа процессной деятельности в рамках процедур банкротства с целью обеспечения эффективности реабилитационных процедур.

1. *Проведен анализ таких понятий, как «процесс», «процедура», «процедура управления», «процессная деятельность», «процедура банкротства», выделена их взаимосвязь с арбитражным управлением.*

В условиях жесткой конкурентной борьбы на рынке отечественных и зарубежных организаций выжить могут лишь компании, обладающие главным конкурентным преимуществом — высоким качеством менеджмента. Мировая практика показала, что применение принципов международного стандарта ISO 9001:2000 на сегодняшний день является надежным инструментом для построения эффективной системы управления, повышения конкурентоспособности и создания благоприятных условий для роста инвестиций.

В стандарте ИСО серии 9000:2000 (п. 3.4.1) понятие «процесс» используется, когда говорят о процессе как о «...совокупности взаимосвязанных и взаимодействующих действий, преобразующих входы и выходы» [6]. Так, в книгах по реинжинирингу *процесс* часто определяется как «...поток работы, имеющий начало и конец» [11]. Чаше других в определениях фигурирует термин «взаимодействие». Ю.П. Адлер определяет *процесс* как «одну из возможных форм описания деятельности организации» [2].

Подход к управлению как к процессу представляет собой инновационное, еще не устоявшееся в категориальном отношении и принципиальной структуре научное направление в менеджменте. Его сущность заключается в том, что управление рассматривается как «...единый про-

цесс воздействия на организацию, а не как серия разрозненных действий» [8]. Как отмечает О.В. Соловьева, «...использование процессного подхода позволяет не просто ответить на вопросы кто и что делает, но и как, в какой последовательности, с каким результатом» [12]. А.Н. Азрилян замечает, что процесс — «...совокупность последовательных действий для достижения какого-либо результата» [3].

В.В. Репин выделяет два подхода к пониманию процессного подхода к управлению предприятием. Первый условно называется «полным», системным подходом к выделению процессов предприятия (что соответствует требованиям стандартов ИСО 9001:2000), где предприятие рассматривается как сеть процессов. При этом сеть процессов определяется как «...совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих процессов предприятия, включающих в себя все виды деятельности, осуществляемые на предприятии» [там же]. Важно, что вся деятельность, без исключения, рассматривается в виде процессов. Владелец процесса обладает всеми ресурсами, необходимыми для обеспечения результативности и эффективности процесса, занимает четкое положение в организационной структуре.

Второе понимание процессного подхода базируется на выделении в организации «сквозных» процессов, их описании и последующей реорганизации. Здесь *процесс* определяется как «целенаправленная последовательность операций (работ, процедур), приводящая к заданному конечному результату — выходу процесса». При использовании данного определения описание процесса представляет собой последовательность работ, выполняемых поочередно в различных подразделениях предприятия, исполнителей, входящих и исходящих документов и т.п.

Определим понятие «*процедура*» в понимании ученых. *Процедура* происходит от латинского слова «*procedo*» — всякое длительное, последовательное дело, порядок [15]. Г.Б. Юн, Г.К. Таль определяют *процедуру* как официально установленный порядок действий при обсуждении; ведение какого-либо дела [14].

Теперь посмотрим на трактовку определения «*процедура управления*» — определенный порядок выполнения какого-либо комплекса управленческих операций, рассмотрения и ведения дел, например, процедура принятия решения, учета, контроля, приема на работу, увольнения и т.д. [там же]. При этом *процесс управления* — общий объем непрерывных взаимосвязанных действий, функций администрации и сотрудников в рамках единой организации [3].

Посмотрим на определение *процедуры банкротства*. Н.А. Голощапов под процедурой банкротства понимает «...законодательно установленный перечень процедур, осуществляемых после признания предприятия банкротом, регламентируют процесс удовлетворения требований кредиторов и ликвидацию предприятия» [5, с. 151].

Таким образом, мы находим схожий смысл двух понятий «процесс» и «процедура», где основное внимание уделяется целенаправленной совокупности взаимосвязанных видов деятельности, определенному порядку действий, принятию решений, приводящих к заданному конечному результату. Это сходство, на наш взгляд, дает повод к применению процессного подхода в процедурах банкротства.

Для антикризисного менеджмента процессный подход является особенно привлекательным. Это объясняется тем, что в кризисной ситуации, как в никакой другой, требуется систематический мониторинг

реализации последовательных управленческих решений и внесение корректив сообразно изменяющейся внутренней и внешней среде организации. Особенность механизма антикризисного управления с точки зрения процессного подхода проявляется в объединении диагностики, предупреждения, преодоления кризиса, стратегии реструктуризации и применения нестандартных методов в управлении финансами, персоналом и сбытом.

2. Выделены три уровня процессной деятельности в антикризисном управлении: стратегический, тактический и оперативный. Дан анализ процессов, проходящих на этих уровнях.

В процедурах банкротства арбитражный управляющий осуществляет ряд целенаправленных и взаимосвязанных действий во время ведения различных процедур банкротства, в зависимости от их назначения, направленных на получение конкретного результата — реабилитации или ликвидации предприятия-должника.

Таким образом, вся деятельность на предприятии во время проведения процедуры банкротства, без исключения, рассматривается в виде процессов. Арбитражный управляющий, владелец процесса, обладает всеми ресурсами, необходимыми для обеспечения результативности и эффективности процесса, выведения предприятия-должника из состояния кризиса.

Ю.П. Адлер и С.Е. Щепетова выделяют три уровня описания процессов на предприятии [2]. По нашему мнению, данные уровни описания процессов можно представить и на предприятии-должнике, которые будут выглядеть следующим образом:

– *1-й уровень — стратегический*, когда организация представляется как «черный ящик», взаимодействует с заинтересованными сторонами. Основным критерий — удовлетворение требований кредиторов. По мнению Ю.П. Адлера, «...фундаментальные взаимодействия нашего бизнеса — это взаимодействия с заинтересованными сторонами» [1]. Именно эти взаимодействия и порождают процессы;

– *2-й уровень — тактический*, где происходит процесс исследований и разработок. Здесь арбитражному управляющему необходимо действовать в рамках концепции процессного подхода «...планируй попроцессно — действуй в рамках процессов — учитывай попроцессно — анализируй показатели процессов — вырабатывай корректирующие решения» [4]. Основная его задача — управлять процессами эффективно, а значит заставить их работать качественно, быстро, дешево. Основные процессы в контуре управления процессами в процедурах банкротства такие же, как в контурах управления любым другим объектом управления: планирование — организация — мотивация — контроль — оптимизация (перепланирование). В роли «планов процессов» выступают проекты или модели процессов, задающие нормативную структуру и взаимосвязь процессов, их входы-выходы, регламенты (время, место, частота и т.п.) и требования к процессам (например, приближение ключевых показателей эффективности деятельности, платежеспособности, устойчивости к нормативным), владельцев (исполнителей, ответственных) процессов;

– *3-й уровень — оперативный*, на котором процессы превращаются в действия проектов. Бизнес-процессы реализуются на предприятии-должнике: за ходом их осуществления необходимо вести наблюдение, мониторинг (получение информации о выполнении процессов), контроль, при этом надо управлять отклонениями (проводить сравнение

плановых и фактических показателей эффективности выполнения процессов, анализ качественных показателей), загрузкой исполнителей, в оперативном порядке администрировать процессы и задания. Когда процессы выполнены, следует во всей совокупности проанализировать достигнутые результаты (на основе многоаспектной статистики по процессам), извлечь уроки, исправить ошибки и, в конечном счете, замкнуть контур управления процессами — оптимизировать и реорганизовать бизнес-процессы в соответствии с корректирующими выводами.

3. Описаны процессы в процедурах банкротства, выделена их специфика и особенности.

Арбитражный управляющий приходит на проблемное предприятие и становится участником ликвидации кризиса в различных его проявлениях — как кризиса управления, так и кризиса производства, а также кризиса взаимоотношений.

Привлекательность и, в конечном счете, эффективность бизнеса как способа целесообразной деятельности человека, направленной на создание и реализацию в обществе потребительных стоимостей с определенной коммерческой выгодой, оказывается в непосредственной зависимости от системы отношений внутри организации, в ее внешнем окружении, в отрасли и на рынке. Для обозначения такой системы отношений вводится понятие бизнес-системы [7]. Именно бизнес-система будет определять, какой в итоге окажется цена соответствующего бизнеса.

Арбитражное управление представляет собой специальный вид управления, применяемый к должникам, в отношении которых арбитражным судом возбуждено дело о банкротстве в связи с их неспособностью удовлетворить денежные требования кредиторов [9].

Для понимания природы арбитражного управления важно понимать механизмы генезиса его процессов, т.е., какие процессы инициируются в связи с взаимодействием с каждой из заинтересованных сторон. Это значит, что для разумной организации деятельности необходимо выделить требования кредиторов (цели, по которым мы будем оценивать результаты деятельности), ресурсы (для получения которых нам понадобятся заинтересованные лица) и собственно последовательность операций, направленных на преобразование ресурсов для удовлетворения требований кредиторов, соответствующие заявленным целям. Эта последовательность действий и представляет собой процесс, который допускает описание с различной степенью подробности.

Во время наблюдения временный управляющий сохраняет активы должника и, по возможности, увеличивает их за счет взыскания дебиторской задолженности, а также подготавливает ситуацию к дальнейшему развитию и способствует максимально обоснованному принятию главного решения: по какому из двух путей — ликвидационному или реабилитационному — пойдет дальнейший процесс.

При введении финансового оздоровления и внешнего управления все силы направляются на реализацию планов вывода предприятия-должника из кризиса, а также разработку и внедрение современных методов управления, позволяющих построить модель эффективной деятельности предприятия в условиях кризиса. В течение конкурсного производства основной целью конкурсного управляющего является максимальное удовлетворение требований кредиторов при ликвидации должника.

Таким образом, внедрение процессного подхода в процедурах банкротства несет предприятиям, находящимся в тяжелом финансовом

положении, ряд стратегических и экономических преимуществ: усовершенствование системы антикризисного управления и повышение ее эффективности, повышение ответственности и дисциплинированности персонала, возобновление производства на предприятии, увеличение числа работников на предприятии, удовлетворение требований кредиторов, вывод предприятия из состояния кризиса.

Процессное описание бизнеса создает основу для построения системы учета, связывающего затраты с действиями, без которой нельзя построить систему экономики качества. С этих позиций антикризисное управление в рамках арбитражного управления представляется нам как конструктивная реакция на выявленные в результате диагностики изменения, угрожающие банкротством или нарушением нормального функционирования предприятия.

Список использованной литературы

1. Адлер Ю. Чего нет в восьми принципах, но без чего нет смысла в стандартах ИСО серии 9000:2000 / Ю. Адлер // Стандарты и качество. — 2001. — № 11. — С. 86–87.
2. Адлер Ю.П. Процессное описание бизнеса — основа основ и для системы экономики качества / Ю.П. Адлер, С.Е. Щепетова // Стандарты и качество. — 2002. — № 2. — С. 66–69.
3. Большой экономический словарь / под ред. А.Н. Азрилияна. — 6-е изд., доп. — М.: Институт новой экономики, 2004. — 1376 с.
4. Гараева Ю. Управление процессами управления [Электронный ресурс] / Ю. Гараева. — URL: <http://iso9001.siora.ru/iso.html>.
5. Голощапов Н.А. Словарь-справочник руководителя предприятия / Н.А. Голощапов; под ред. В.И. Осипова. — М.: Центр экономики и маркетинга, 2000. — 240 с.
6. ГОСТ Р ИСО 9000:2000. Системы менеджмента качества. — М.: Госстандарт России. — 2001.
7. Ефремов В.С. Организации, бизнес-системы и стратегическое планирование / В.С. Ефремов // Менеджмент в России и за рубежом. — 2001. — № 2. — С. 3–26.
8. Попов Р.А. Антикризисное управление: учебник / Р.А. Попов. — М.: Высш. шк., 2004. — 429 с.: ил.
9. Практическое пособие арбитражного управляющего. Проект EuropeAid «Эффективность процедур банкротства» / А.Д. Бобрышев, Ю.О. Лебедев, Ю. О'Карри и др. — М.: Европейские сообщества, 2004. — 280 с.
10. Предупреждение банкротства: анализ статистических данных за 2003 год // Антикризисное и внешнее управление. — 2004. — № 2. — С. 70.
11. Робсон М. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов / М. Робсон, Ф. Уллах. — М.: Аудит, «Юнити, 1997. — 224 с.
12. Соловьева О.В. Реорганизация процессов управления на кризисных предприятиях промышленности: автореф. дис. ... канд. экон. наук / О.В. Соловьева. — Иркутск, 2005. — 18 с.
13. Хурсевич С.Н. Банкротство. Преодолевая стереотипы / С.Н. Хурсевич. — М.: ООО «Издательство М-ОКО», 2005. — 128 с., ил.
14. Юн Г.Б. Словарь по антикризисному управлению / Г.Б. Юн, Г.К. Таль, В.В. Григорьев; АНХ при Правительстве РФ. — М.: Дело, 2003. — 448 с.
15. URL: <http://vidahl.agava.ru/cgi-bin/dic.cgi?p=187&t=34559>.

References

1. Adler Yu. Chego net v vos'mi printsipakh, no bez chego net smysla v standartakh ISO serii 9000:2000 / Yu. Adler // Standarty i kachestvo. — 2001. — № 11. — S. 86–87.

2. Adler Yu.P. Protsessnoe opisanie biznesa — osnova osnov i dlya sistemy ekonomiki kachestva / Yu.P. Adler, S.E. Shchepetova // Standarty i kachestvo. — 2002. — № 2. — S. 66–69.
3. Bol'shoi ekonomicheskii slovar' / pod red. A.N. Azriliyana. — 6-e izd., dop. — M.: Institut novoi ekonomiki, 2004. — 1376 s.
4. Garaeva Yu. Upravlenie protsessami upravleniya [Elektronnyi resurs] / Yu. Garaeva. — URL: <http://iso9001.siora.ru/iso.html>.
5. Goloshchapov N.A. Slovar'-spravochnik rukovoditelya predpriyatiya / N.A. Goloshchapov; pod red. V.I. Osipova. — M.: Tsentr ekonomiki i marketinga, 2000. — 240 s.
6. GOST R ISO 9000:2000. Sistemy menedzhmenta kachestva. — M.: Gosstandart Rossii. — 2001.
7. Efremov V.S. Organizatsii, biznes-sistemy i strategicheskoe planirovanie / V.S. Efremov // Menedzhment v Rossii i za rubezhom. — 2001. — № 2. — S. 3–26.
8. Popov R.A. Antikrizisnoe upravlenie: uchebnik / R.A. Popov. — M.: Vyssh. shk., 2004. — 429 s.: il.
9. Prakticheskoe posobie arbitrazhnogo upravlyayushchego. Proekt EuropeAid «Effektivnost' protsedur bankrotstva» / A.D. Bobryshev, Yu.O. Lebedev, Yu. O'Karri i dr. — M.: Evropeiskie soobshchestva, 2004. — 280 s.
10. Preduprezhdenie bankrotstva: analiz statisticheskikh dannykh za 2003 god // Antikrizisnoe i vneshnee upravlenie. — 2004. — № 2. — S. 70.
11. Robson M. Prakticheskoe rukovodstvo po reinzhiniringu biznes-protsessov / M. Robson, F. Ullakh. — M.: Audit, Yuniti, 1997. — 224 s.
12. Solov'eva O.V. Reorganizatsiya protsessov upravleniya na krizisnykh predpriyatiyakh promyshlennosti: avtoref. dis. ... kand. ekon. nauk / O.V. Solov'eva. — Irkutsk, 2005. — 18 s.
13. Khursevich S.N. Bankrotstvo. Preodolevaya stereotipy / S.N. Khursevich. — M.: ООО «Izdatel'stvo M-OKO», 2005. — 128 s., il.
14. Yun G.B. Slovar' po antikrizisnomu upravleniyu / G.B. Yun, G.K. Tal', V.V. Grigor'ev; ANKh pri Pravitel'stve RF. — M.: Delo, 2003. — 448 s.
15. URL: <http://vidahl.agava.ru/cgi-bin/dic.cgi?p=187&t=34559>.

Информация об авторе

Безвербная Марина Юрьевна — кандидат экономических наук, доцент, кафедра финансов и бухгалтерского учета, Сибирская академия права, экономики и управления, г. Иркутск, e-mail: maries21@mail.ru.

Author

Bezverbnaya Marina Yurievna — PhD in Economics, Associate Professor, Chair of Finance and Accounting, Siberian Academy of Law, Economics and Management, Irkutsk, e-mail: maries21@mail.ru.