

Министерство образования и науки Российской Федерации

---

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОБЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ»

**Т.Б. Фейлинг**

**КУРС ЛЕКЦИЙ**  
**по дисциплине**  
**«АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ»**

Учебное пособие  
для студентов, обучающихся по направлению подготовки  
38.03.02 «Менеджмент»

Санкт-Петербург  
РГГМУ  
2016

УДК [658.114:347.72:330.33.01](075.8)  
ББК 65.291я73  
Ф36

*Рецензенты:* М.И. Чекалев, д.э.н., проф. (кафедра государственных, муниципальных и правовых основ управления ГПА); Е.К. Торосян, к.э.н., доц. каф. СПбНИУИТМиО.

**Фейлинг Т.Б.** Антикризисное управление. Курс лекций: учебное пособие для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» [Текст]. — СПб.: РГГМУ, 2016. — 134 с.

Учебное пособие представляет собой цикл лекций, сопровождаемых вопросами для самопроверки, а также рекомендациями по освоению дополнительного материала с целью более глубокого изучения курса «Антикризисное управление». Издание включает темы государственного регулирования, закономерностей и диагностики кризисных состояний предприятия, стратегий и механизмов антикризисного управления.

Расчитано на студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» дневной и заочной форм обучения.

**Feyling, T.B.** Crisis management. Lecture Course. — St. Petersburg: RSHU Publishers, 2016. — 134 p.

The manual is a series of lectures followed by questions for self-examination, as well as for the development of additional material recommendations for a more in-depth study of the course “Crisis Management”. The manual includes issues of state regulation, laws and diagnostics of the crisis state of the enterprise, strategies and crisis management mechanisms.

The manual is intended for students enrolled on the bachelor programme 38.03.02 “Management” full-time and part-time.

© Фейлинг Т.Б., 2016  
© Российский государственный гидрометеорологический университет (РГГМУ), 2016

ISBN 978-5-86813-436-4

# СОДЕРЖАНИЕ

Введение .....	4
----------------	---

## РАЗДЕЛ I. СУЩНОСТЬ И ЗАКОНОМЕРНОСТИ КРИЗИСА

Тема 1. Кризисы в социально-экономическом развитии .....	6
Тема 2. Сущность и основные характеристики антикризисного управления. ....	21
Тема 3. Государственное антикризисное регулирование .....	32
Тема 4. Банкротства предприятий в современных условиях .....	45
Тема 5. Диагностика кризисов в организации .....	58

## РАЗДЕЛ 2. МЕХАНИЗМЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Тема 6. Стратегия и тактика антикризисного управления .....	68
Тема 7. Маркетинг в антикризисном управлении .....	81
Тема 8. Реструктуризация кризисной организации .....	92
Тема 9. Инвестиции, инновации и управление рисками .....	100
Тема 10. Антикризисное управление персоналом .....	121

# CONTENT

Introduction .....	4
--------------------	---

## SECTION I. SUMMARY OF THE CRISIS AND LAWS

Theme 1. Subject crises in the socio-economic development .....	6
Theme 2. The essence and main characteristics of crisis management .....	21
Theme 3. Public crisis management .....	32
Theme 4. Bankruptcy .....	45
Theme 5. Diagnostics crises in the organization .....	58

## SECTION 2. MECHANISMS OF CRISIS MANAGEMENT

Theme 6. The Strategy and Tactics of Crisis Management .....	68
Theme 7. Marketing in crisis management .....	81
Theme 8. Restructuring Crisis organization .....	92
Theme 9. Investments, innovation and risk management .....	100
Theme 10. Crisis management personnel .....	121

## Введение

В современной экономической системе любое управление является антикризисным, то есть учитывающим возможности наступления кризиса, в первую очередь, под воздействием быстро меняющейся внешней среды.

Управление деятельностью предприятия в кризисных ситуациях, а также их предотвращение изучаются в рамках дисциплины «Антикризисное управление».

Тексты лекций (на базе уже прочитанного материала) составляют данное учебное пособие.

**Цели реализации** дисциплины «Антикризисное управление»:

- формирование у студентов комплекса знаний, умений и навыков в области управления организацией в период кризиса, а также профессиональных компетенций, связанных с управленческой деятельностью хозяйствующего объекта в изменчивых внешней и внутренней средах.

**Основные задачи** дисциплины «Антикризисное управление»:

- освоение понятийного аппарата, функций и механизмов антикризисного управления;
- изучение комплекса проблем и методов их решения, связанных с функционированием и развитием социально-экономических систем, возникновением кризисных изменений и необходимостью их предупреждения, преодоления и возможного смягчения последствий;
- приобретение практических навыков в области антикризисного управления.

**Место дисциплины в структуре основной профессиональной образовательной программы.** Дисциплина «Антикризисное управление» относится к вариативной части (обязательные дисциплины) ОПОП, обеспечивающей подготовку бакалавров по направлению 38.03.02 «Менеджмент».

Для освоения учебной дисциплины студенты должны владеть знаниями:

- общей теории управления и концепции менеджмента;
- основами проектирования организационных систем;
- экономическими основами деятельности предприятий;
- основами корпоративной культуры и моделями мотивации;
- концепциями современного маркетинга, средствами комплекса маркетинга;
- задачами государства в области развития экономики;
- общей методологией разработки управленческих решений.

Дисциплина «Антикризисное управление» реализуется в 8-ом семестре и имеет большое значение для профессиональной деятельности менеджера.

**Формируемые компетенции.** Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций, представленных в табл. 1.

*Таблица 1*

**Формируемые компетенции в процессе изучения дисциплины**

<b>Код</b>	<b>Компетенция</b>
ОПК-2	Способность находить организационно-управленческие решения, оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения и быть готовым нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений
ПК-7	Владение навыками поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов; умение координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ
ПК-15	Умение проводить анализ рыночных и специфических рисков для принятия управленческих решений, в том числе решений об инвестировании и финансировании при принятии
ПК-19	Владение навыками координации предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками

# РАЗДЕЛ 1

## СУЩНОСТЬ И ЗАКОНОМЕРНОСТИ КРИЗИСА

### Тема 1. Кризисы в социально-экономическом развитии

#### 1.1. Экономические кризисы и циклическое развитие экономики

Возможность и необходимость возникновения экономических кризисов определяются противоречиями, возникающими между производством и потреблением товаров. По мере развития рыночной экономики, товарного и денежного обращения увеличивается вероятность обострения этих противоречий, так как исчезают прямые экономические связи — в них вклиниваются интересы посредников. Появляются региональная и отраслевая структуры экономики, и это происходит в условиях общей интеграции экономической жизни.

Разделение труда, развитие специализации и кооперации обостряют противоречия между производством и потреблением. Эти противоречия проявляются также в разрыве производства и потребления, как во времени, так и в пространстве, являются не только заметными, но и регулярными и протекают как периодически наступающие экономические кризисы.

При докапиталистических способах производства экономический кризис проявлялся в виде недопроизводства материальных благ. При капитализме он наиболее остро выражается в их перепроизводстве.

Проявление этого противоречия в разные исторические периоды и в различных странах имеет свою специфику. Однако кризис как явление общественного развития имеет определенные особенности.

Сущность экономического кризиса выражается в значительном расхождении производства и потребления. Это нарушает нормальное функционирование всей экономической системы и проявляется в перепроизводстве товаров по отношению к платежеспособному совокупному спросу, нарушении процесса условий воспроизводства общественного капитала, массовых банкротствах фирм, росте безработицы и других социально-экономических потрясениях.

Периодичность наступления экономического кризиса и его фазы характеризуют цикличный характер развития экономики, что, в свою

очередь, отражает закономерность развития воспроизводства, чередование спадов и подъемов производства. Наиболее глубоко и обстоятельно исследовал эту проблему К. Маркс. Он изучал причины кризисов и обосновал их закономерный характер.

*Научные концепции экономических циклов и кризисов.* Главная причина цикличности капиталистической экономики и экономических кризисов, по К. Марксу, — непреодолимые противоречия между общественным характером производства и частным присвоением его результатов. Это усложняет устранение кризисов в условиях капитализма.

Более близки к марксистской позиции экономисты, которые считают причиной кризиса диспропорциональность развития экономики, или «неравновесие» рынка. Кризисы, по их мнению, обусловлены отсутствием правильных пропорций между отраслями, стихийными действиями предпринимателей, а это — следствие несовершенного, непрофессионального управления.

Представители неоклассической и либеральной школ экономической теории не связывают истоки и причины кризисов с природой капитализма. Многие из них считают причиной кризисов недопотребление населения, что вызывает, по их мнению, перепроизводство, которое и ведет к кризису (Дж. Робинсон, лидер левого кейнсианства). «Лекарство» от кризисов — стимулирование потребления. Но недостаточное потребление, низкая платежеспособность являются скорее следствием, чем причиной кризисов, факторами и симптомами их наступления.

Экономист Ф. Хайек, сторонник рыночной свободы и противник государственного вмешательства, считает, что кризисы перепроизводства возникают из-за избыточного финансирования со стороны государства (дешевые кредиты, накачивание спроса и пр.).

*Психологическая теория кризисов (Й. Шумпетер).* Каждой фазе жизни организации свойственна своя психологическая картина, формирующая отношение к инвестициям. Паника и разброд кризисного состояния ведут к застою капиталовложений, эйфория в условиях подъема стимулирует горячку. «Меняющиеся ситуации» формируют неравномерность инвестиционного цикла.

Обобщая теории, объясняющие причины экономических циклов и кризисов, экономист П. Самуэльсон называет наиболее важные из них, это:

- денежная теория, которая объясняет цикл экспансией (сжатием) банковского кредита (Хоутри и др.);
- теория нововведений, объясняющая цикл использованием в производстве важных нововведений (Шумпетер, Хансен);
- психологическая теория, трактующая цикл как следствие волн пессимистического и оптимистического настроений населения (Пигу, Беджгот и др.);

- теория недопотребления, усматривающая причину цикла в слишком большой доле дохода, которую получают богатые и бережливые люди, по сравнению с тем, что может быть инвестировано (Гобсон, Фостер, Катчингс и др.);
- теория чрезмерного инвестирования (Хайек, Мизес и др.);
- теория солнечных пятен — погоды — урожая (Джеванс, Мур).

**История экономических кризисов.** Немарксистские школы первоначально отрицали неизбежность экономических циклов, доказывая возможность преодоления цикличности как явления в рамках традиционного рыночного механизма. Развитие мировой экономики в XX в. показывает, что крайности во взглядах на цикличность процесса воспроизводства не отражают реальностей развития.

Понимание и объяснение цикличности экономического развития, признание его объективных причин видоизменялись вместе с изменением самой социально-экономической действительности. Российские экономисты обычно выделяют три этапа изменения взглядов на экономические циклы.

**Первый этап** — с начала XVIII в. до середины 30-х гг. XX в. В этот период преобладали убеждения в том, что экономические кризисы или вообще невозможны при капитализме (Дж. Милль, К.-Б. Сэй, Д. Рикардо), или носят лишь случайный характер, и что система свободной конкуренции способна самостоятельно их преодолевать (К. Сисмонди, Р. Робертус, К. Каутский).

**Второй этап** — с середины 30-х до середины 60-х гг. XX в. В этот период получили распространение труды Д. Кейнса и прежде всего его вывод, что экономические кризисы (точнее, депрессии, застои) неизбежны в условиях классического капитализма и обусловлены природой присущего ему рынка. Кейнс одним из первых среди западных экономистов заявил о том, что капиталистический рынок включает в себя различные проявления монополизма и сочетается с государственным регулированием, отчего цены и заработная плата являются негибкими. Принципиально необходимым средством сглаживания проблем кризиса и безработицы Кейнс считал государственное вмешательство в экономику в целях стимулирования эффективного совокупного спроса. К его заслугам в исследовании фактора цикличности следует отнести также разработанную им теорию мультипликатора, которая в последующем стала широко применяться при анализе причин цикличности.

**Третий этап** — с середины 60-х гг. XX в. до настоящего времени. В этот период, во-первых, стало уделяться особое внимание разграничению экзогенных (внутренних) и эндогенных (внешних) причин цикличности рыночной экономики, причем преимущество было отдано именно эндогенным факторам. Во-вторых, определилась позиция ряда

специалистов, которые утверждали, что правительства развитых стран далеко не всегда стремятся к антикризисному регулированию, сглаживанию циклических колебаний и к стабилизации экономического равновесия, а нередко провоцируют и поддерживают цикличность.

## 1.2. Фазы цикла и их проявления

Классический цикл общественного воспроизводства состоит из четырех фаз.

*Первая фаза — кризис (спад).* В данный период происходят сокращение объема производства и деловой активности, падение цен, затоваривание, растет безработица и резко увеличивается количество банкротств. При этом следует отметить, что существуют различия в степени негативного влияния экономических кризисов на отдельные отрасли. Так, в отраслях, поставляющих предметы повседневного спроса, производство сокращается в сравнительно меньших масштабах. В то же время при неблагоприятной экономической ситуации потребители могут чуть ли не полностью прекратить закупки оборудования или бытовой техники в ожидании лучших времен. Соответственно, падение производства в металлургии, тяжелом машиностроении, отраслях, производящих холодильники, автомобили и т.п., бывает, как правило, гораздо бóльшим, чем в легкой и пищевой промышленности.

Имеются различия в реакции экономики на кризис монополий и немонополизированных секторов экономики. Если в высокомонополизированных отраслях в период кризиса при резком сокращении объемов производства цены почти не снижаются, то в отраслях с низкой концентрацией капитала происходит значительное падение цен при относительно небольшом снижении объемов выпуска продукции. Иначе говоря, монополии, опираясь на свою экономическую власть, могут пережить кризис с гораздо меньшими издержками.

*Вторая фаза — депрессия (стагнация).* Она представляет собой фазу (более или менее продолжительную — от полугода до трех лет) приспособления хозяйственной жизни к новым условиям и потребностям, фазу обретения нового равновесия. Для нее характерна неуверенность, беспорядочные действия. Доверие предпринимателя к конъюнктуре восстанавливается с трудом, он осматривается, не рискуя вкладывать значительные средства в бизнес, хотя цены и условия хозяйствования стабилизируются. Эта фаза характеризуется во многих случаях падением нормы процента.

*Третья фаза — оживление.* Это период восстановления, когда начинаются капиталовложения, растут цены, производство, занятость, повышаются процентные ставки. Оживление охватывает прежде всего отрасли,

поставляющие средства производства. Поощряемые успехом других, создаются новые предприятия. Иначе говоря, оживление завершается достижением предкризисного уровня по макроэкономическим показателям. Затем начинается новый, более высокий, чем прежде, подъем.

*Четвертая фаза — подъем (бум).* Это фаза, при которой ускорение экономического развития связано с нововведениями, возникновением массы новых товаров и новых предприятий, со стремительным ростом капиталовложений, курсов акций и других ценных бумаг, процентных ставок, цен и заработной платы. И в это же время нарастает напряженность банковских балансов, увеличиваются товарные запасы. Подъем, выводящий экономику на новый уровень в ее поступательном развитии, подготавливает базу для нового периодического кризиса.

Первоначальным толчком (причиной) к новому периодическому кризису становится сокращение совокупного спроса, отчего — снова — начинается спад производства, падение занятости, уменьшение доходов, сокращение расходов и спроса. Что же касается факторов, вызывающих первоначальное сокращение совокупного спроса, то они могут быть самыми разными: замена изношенного оборудования (уменьшаются прежние закупки сырья, материалов, запчастей), падение спроса на отдельные виды продукции, рост налогов и кредитных процентов, нарушение закона денежного обращения, войны, различные политические события, непредвиденные ситуации и т.д. Все это может сломать сложившееся рыночное равновесие и дать толчок очередному экономическому кризису. С учетом многообразия причин (возбудителей) циклического воспроизводства и частых нарушений традиционных фаз учеными различных направлений предлагаются следующие разновидности циклов:

- циклы Кондратьева, или длинноволновые циклы, продолжительностью 40–60 лет: их главной движущей силой являются радикальные изменения в технологической базе общественного производства, его структурная перестройка;
- циклы Кузнеця: их продолжительность ограничивается примерно 20 годами, а движущими силами являются сдвиги в воспроизводственной структуре производства (часто эти циклы называют воспроизводственными, или строительными);
- циклы Жугляра: периодичностью 7–11 лет, являющиеся итогом взаимодействия многообразных денежно-кредитных факторов;
- циклы Китчина: продолжительностью 3–5 лет, порождаются динамикой относительной величины запасов товарно-материальных ценностей на предприятиях;
- частные хозяйственные циклы, охватывающие период от одного года до 12 лет и существующие в связи с колебаниями инвестиционной активности.

Любая экономическая система (страна, отрасль, регион, предприятие) сталкивается в своей деятельности с кризисными ситуациями. И каждая находит свой путь выхода из кризиса. В результате одни предприятия существуют столетия, другие — десятилетия, а некоторые быстро исчезают.

По данным исследователей, средний срок жизни предприятий составляет примерно 20 лет, а средний срок жизни транснациональных корпораций — 40–50 лет. Например, около 40 % американских компаний, составляющих 20 лет назад известный список крупнейших предприятий *Fortune 500*, в настоящее время прекратили свое существование. С 1970 г. ликвидировано более 60 % компаний, входящих в этот список. Из 12 крупнейших и наиболее успешных компаний, работавших в 1900 г., на сегодняшний день существует лишь «Дженерал Электрик», которая и сейчас показывает свою способность быстро реагировать на происходящие изменения,

Некоторые специалисты считают, что «естественный» срок жизни предприятия составляет примерно 200 лет. Это предел, к которому следует стремиться.

” Жизненный цикл организации — совокупность стадий развития, которые проходит фирма за период своего существования: зарождение и становление; рост, когда фирма активно заполняет выбранный ею сегмент рынка; зрелость, когда фирма пытается сохранить имеющуюся долю рынка под своим контролем; и старость / упадок, когда фирма быстро теряет свою долю рынка и вытесняется конкурентами. В дальнейшем организация либо ликвидируется, либо вливается в более крупную, либо разбивается на более мелкие фирмы, которые в зависимости от ситуации могут оказаться на стадиях роста или зрелости.

### 1.3. Сущность и принципы кризисов

Английский экономист Дж.М. Кейнс (основатель макроэкономики как самостоятельной науки) писал о том, что в экономическом цикле есть характерная черта, а именно кризис, который он определил как внезапную и резкую, как правило, смену повышательной тенденции понижительной, тогда как при обратном процессе такого резкого поворота зачастую не происходит. При этом наблюдается обострение противоречий в социально-экономических системах, угрожающее их жизнеспособности.

Греческое слово «кризис» означает «решение». Впоследствии понятие кризиса было расширено, и стало применяться ко всякому резкому переходу, ко всем переменам, воспринимаемым как нарушение непрерывности, существующей тенденции.

Невозможно дать устраивающее всех определение кризиса. Потому что кризис — это особое состояние объекта управления (или процесс), рассматриваемое в динамике и оцениваемое с точки зрения интересов различных общественных групп. А объектов управления великое множество. Разнообразие их огромно, как велико и разнообразие состояний, через которые они проходят и которые по-разному оцениваются различными общественными группами (акционерами, менеджментом, персоналом, потребителями, поставщиками, органами власти, конкурентами). Так, К.Ф. Херман называет кризисом неожиданную и непредвиденную ситуацию, угрожающую приоритетным целям развития при ограниченном времени для принятия решений. Это резкий перелом в деятельности, последствия (параметры) которого можно измерить — сокращение объема продаж, падение курса акций, социальные конфликты и т.д.

Кризис — это крайнее обострение противоречий в социально-экономической системе, угрожающее ее жизнестойкости в окружающей среде. Это изменение негативное, глубокое и часто неожиданное, но одновременно несущее в себе новые возможности для развития. Он приводит в движение силы, способствующие развитию системы.

Основная функция кризиса — разрушение тех элементов, которые наименее устойчивы и жизнеспособны и в наибольшей мере нарушают организованность целого. Так, в процессе слома неустойчивой системы происходит ее упрощение и возрастание ее стройности.

В экономике кризис разрушает множество наиболее слабых и наименее целесообразно организованных предприятий, отбрасывая устаревшие способы производства, устаревшие формы организации предприятий в пользу способов и форм, более современных, какие только находятся. Однако общее крушение увлекает и немало передовых предприятий.

Обобщая существующие представления о кризисах, можно сделать следующие выводы:

- кризисы неизбежны; это регулярные, закономерно повторяющиеся этапы циклического развития любой системы. Кроме того, кризисы могут возникнуть и как случайный результат стихийного бедствия или крупной ошибки;
- кризисы начинаются тогда, когда потенциал прогрессирования главных элементов системы в основном исчерпан и уже родились и начинают борьбу элементы новой системы, представляющей будущий цикл;
- кризисы сопровождают фазы экономического цикла.

*Кризисы прогрессивны при всей их болезненности*, поскольку выполняют три важнейшие системные функции: а) резкое ослабление и устранение устаревших (нежизнеспособных) элементов господствующей, но уже исчерпавшей свой потенциал системы; б) расчистка пространства для

утверждения элементов новой системы будущего цикла; в) испытание на прочность и передают в наследство те элементы системы, которые аккумулируются и переходят в будущее.

*Кризисы конечны:* они могут предшествовать либо новому этапу в развитии системы, либо ее гибели и распаду.

*Кризисы неповторимы:* разнообразны причины и факторы, их вызывающие; каждый раз выход из кризиса требует специфических мер.

Можно ли предвидеть и прогнозировать кризисные ситуации? В одних случаях можно (когда кризисы наступают вследствие перемен, которые мы можем и успеваем понять и оценить), в других — нет.

В самом общем виде последовательность действий при *прогнозировании кризисов* такова:

- определение целей и временных пределов прогнозирования кризисов;
- понимание причин, сущности и характера данного кризиса;
- определение устаревших и, наоборот, перспективных элементов системы и выявление ядра будущей системы;
- установление поля действия кризиса;
- изучение внешних факторов разворачивания будущего кризиса, взаимодействия циклов, их синхронизации и резонансного влияния;
- рассмотрение путей выхода из кризиса; анализ нескольких вариантов выхода из кризиса для разных условий, один принимается как основной;
- распознавание ошибок в прогнозе, чтобы вовремя внести коррективы, отреагировать на ранее неизвестные факторы;
- анализ последствий кризиса.

#### **1.4. Причины, последствия и типология кризисов**

Большое разнообразие кризисов порождается огромным количеством причин. Антикризисное управление существует для того, чтобы по возможности избежать кризиса (предупредить его появление), а если это невозможно — ограничить его развитие и смягчить последствия.

Кризис может привести к быстрым и глубоким изменениям в экономической системе или к мягкому (постепенному и продолжительному) выходу.

Причины кризиса могут быть различными. Они делятся на:

- объективные — связанные с циклическими потребностями модернизации и реструктуризации экономических систем;
- субъективные — отражающие ошибки в управлении;
- природные — характеризующие экстремальные природно-климатические условия;

- внешние — связанные с тенденциями макроэкономического развития;
- внутренние — связанные с внутриорганизационными проблемами;
- случайные — кризис как результат случайных явлений, процессов;
- закономерные — регулярно повторяющиеся, устойчивые, прогнозируемые.

В понимании кризиса большое значение имеют не только его причины, но и разнообразные последствия: возможно обновление организации или ее разрушение, оздоровление или возникновение нового кризиса (рис. 1). Последствия кризиса могут привести к резким изменениям или мягкому продолжительному и последовательному выходу. Посткризисные изменения в развитии организации бывают долгосрочными и краткосрочными, качественными и количественными, обратимыми и необратимыми. Разные последствия кризиса определяются не только его характером, но и антикризисным управлением, которое может смягчать кризис или обострять его.



Рис. 1. Последствия кризиса

По мере развития социально-экономической системы наблюдается повышение роли человеческого фактора в антикризисном развитии, которое означает предвидение и уверенное, своевременное и, по возможности, безболезненное его разрешение.

Кризис дифференцируется по признакам, прежде всего, типологического характера: масштабам, проблематике, остроте, области развития, причинам, возможных последствий, фазе проявления.

Практика показывает, что кризисы неодинаковы не только по своим причинам и последствиям, но и по самой своей сути. Необходимость в разветвленной классификации кризисов связана с дифференциацией средств и способов управления ими. Если есть типология и понимание характера кризиса, то появляются возможности снижения его остроты, сокращения времени и обеспечения безболезненности протекания. Рассмотрим это подробно.

*По масштабам проявления* выделяют общие и локальные кризисы. **Общие** — охватывают всю социально-экономическую систему, **локальные** — только часть ее.

*По проблематике* кризиса можно выделить макро- и микрокризисы. **Макрокризис** охватывает большие объемы и масштабы проблематики. **Микрокризис** охватывает только отдельную проблему или группу проблем.

*По причине возникновения* выделяют следующие.

**Экономические** кризисы — отражающие острые противоречия в экономике страны или экономическом состоянии отдельной организации. Это кризисы перепроизводства, падения продаж, противоречий во взаимоотношениях экономических агентов рынка, кризисы неплатежей, потери конкурентных преимуществ и разорения предприятий. Основными факторами экономического кризиса являются сокращение общего объема промышленного производства, производственных мощностей, рост уровня инфляции, гиперинфляция, снижение ВВП, внешнеторгового оборота, падение курсов ценных бумаг, развал в сельском хозяйстве, снижение инновационной активности предприятий, рост числа банкротств компаний.

**Политические** кризисы — характеризующиеся острыми противоречиями в политическом устройстве общества, затрагивающими интересы различных социальных групп, правящих элит, оппозиционных партий. Факторами политических кризисов являются резкое снижение легитимности власти, ее обесценивание в глазах граждан, отсутствие у власти способности управлять происходящими в обществе процессами, смена правящей верхушки, отставка правительства, резкое обострение социальных конфликтов, приобретающих ярко выраженный политический характер. Острый политический кризис может протекать как конституционно-правовой, связанный с прекращением действия или ограничением основного закона страны; как кризис партийной системы, вызванный расколом в партиях, ведущих общественных силах; как правительственный кризис, связанный с ограничением или

невозможностью государственно-административного воздействия; как внешнеполитический кризис, вызванный нарастанием внешних угроз, войн, падения международного авторитета страны.

Социальные кризисы — возникающие при обострении противоречий и столкновении интересов различных социальных групп и часто являющиеся продолжением экономических кризисов, потому что последние сопровождаются такими негативными социальными проявлениями, как падение уровня занятости, рост цен на потребительские товары, снижение уровня жизни граждан, сокращение государственных ассигнований на образование и здравоохранение. Основными факторами социальных кризисов являются значительное снижение качества жизни граждан, безработица, нищета, рост числа серьезных заболеваний, ухудшение криминогенной обстановки, утечка умов, коррумпированность общества, полное разрушение системы ценностей, в том числе и духовных. Разновидностью социального кризиса является демографический кризис, негативные проявления которого выражаются в превышении показателей смертности над показателями рождаемости, негативных миграционных процессах, вызывающих отток квалифицированных специалистов, нехватку производительных кадров в экономике, неблагоприятные изменения в половозрастной структуре населения.

Самым непосредственным образом социальные и демографические кризисы связаны с психологическими кризисами, которые наиболее ярко проявляются в периоды больших перемен в обществе при нестабильности и падении уровня жизни людей. Так, факторами психологического кризиса становятся неврозы, приобретающие массовый характер, усугубление неудовлетворенности граждан своим социальным положением, эмоциональная опустошенность у людей, усталость от перемен, обострение чувств неуверенности, страха, массовый рост числа сердечно-сосудистых и других заболеваний вследствие усиливающейся стрессовой нагрузки, ухудшение социально-психологического климата в обществе (в коллективе предприятия). В бизнесе психологический кризис проявляется как отсутствие у предпринимателей желания инвестировать в производство, неверие в улучшение ситуации, стремление вывести капиталы из страны.

Организационные кризисы — это обострение отношений, связанных со структурой, разделением и интеграцией деятельности, распределением функций, регламентацией деятельности подразделений, административных единиц, регионов, филиалов, дочерних фирм, представительств. Их основными факторами являются застойность и излишняя бюрократизация структур, участвовавшие конфликты между подразделениями, менеджерами разных уровней управления, неразбериха, безответственность, хаос и потеря контроля над рядом структурных

единиц. Этому также способствуют отток ресурсов и серьезные проблемы в финансово-хозяйственной деятельности организации вследствие намеренных или ошибочных действий некоторых администраторов, разбалансированность общей системы управления, снижение уровня координирования и интеграции деятельности разных служб.

Экологические кризисы вызваны природными, стихийными явлениями, такими как землетрясения, ураганы, пожары, климатические изменения, наводнения, а также часто они являются следствием действия человека.

Технологический кризис связан с обострением противоречий при разработке и внедрении новых технологических решений в процессе смены технологического уклада. Это кризисы научно-технического прогресса.

*По характеру различают следующие.*

Явные кризисы протекают заметно и легко обнаруживаются. Скрытые протекают менее заметно, и поэтому их значительно сложнее избежать или ограничить.

Глубокие, или острые, кризисы могут привести к разрушению различных структур экономической системы, здесь множество противоречий завязываются в сложный клубок. Такие кризисы имеют, как правило, затяжной характер.

Мягкие, или легкие кризисы протекают менее болезненно, они в большей степени поддаются управлению, чаще носят кратковременный характер.

Кризисы также могут быть предсказуемыми (закономерными) и неожиданными (случайными). Предсказуемые кризисы наступают как этап развития, они могут прогнозироваться и вызываются объективными причинами накопления факторов возникновения кризиса — потребностью реструктуризации производства, изменением структуры интересов под воздействием научно-технического прогресса.

Неожиданные кризисы часто бывают результатом или грубых ошибок в управлении, или каких-либо природных явлений, или экономической зависимости, способствующей расширению и распространению локальных кризисов.

Разновидностью предсказуемых кризисов является циклический кризис. Он может возникать периодически и имеет известные фазы своего наступления и протекания (рис. 2).

Типология кризисов имеет большое значение в их распознавании, а следовательно, и успешном управлении ими. Классификационные признаки реального кризиса могут рассматриваться и как его параметры, «подсказывающие», или определяющие, оценку ситуации, разработку и выбор удачных управленческих решений.

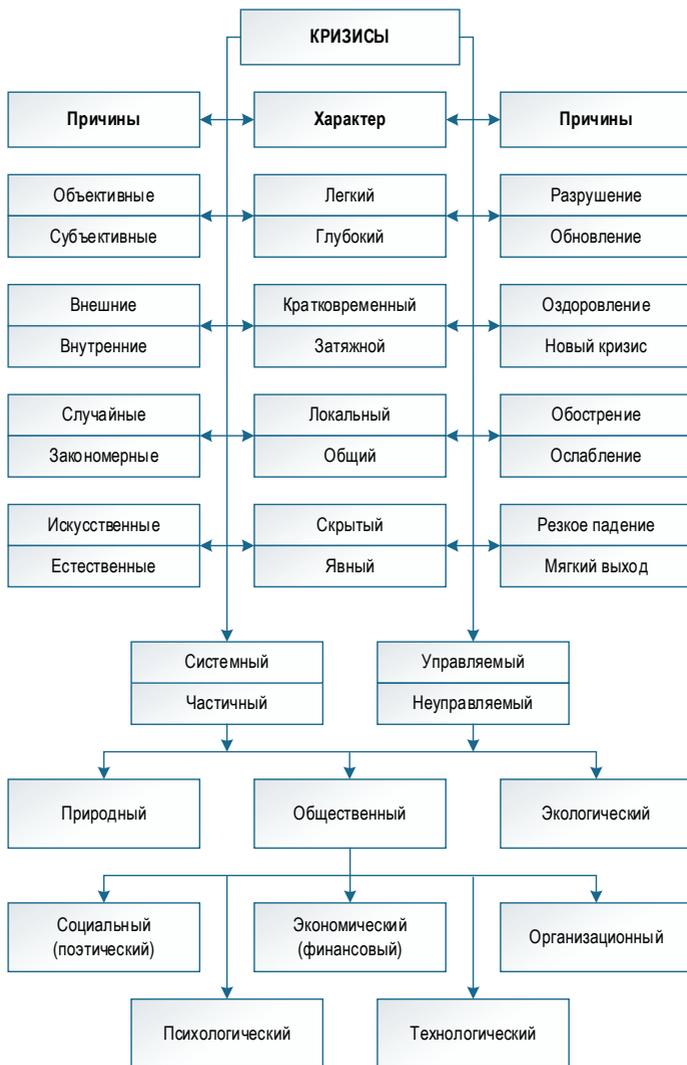


Рис. 2. Типология кризисов

*Главной особенностью кризиса* является то, что он, будучи даже локальным, или микрокризисом, как цепная реакция может распространяться на всю систему или всю проблематику развития. Потому что в системе существует тонкое взаимодействие всех элементов, и проблемы не решаются по отдельности. Но это возникает тогда, когда отсутствует управление кризисными ситуациями или, наоборот, когда осуществляется намеренная мотивация развития кризиса.

Псевдокризис — это проявление кризисных признаков в «здоровой» экономической системе. Он может быть спровоцированным, например, с целью вытеснения конкурентов с рынка, а также сокрытия определенных действий участников делового оборота.

Преодоление кризисов — управляемый процесс. Об этом свидетельствуют исходы кризисов производства и экономики, происходивших за всю историю человечества. Успех управления зависит от своевременного распознавания кризиса — симптомов его наступления.

### 1.5. Признаки кризиса: распознавание и преодоление

Признаки кризиса дифференцируются, прежде всего, по его типологической принадлежности: *масштабам, проблематике, остроте, области развития, причинам, возможным последствиям, фазе проявления.*

В распознавании кризиса большое значение имеет оценка взаимосвязи проблем. Существование и характер такой взаимосвязи может многое сказать и об опасности кризиса, и о его характере. В управлении социально-экономической системой должен функционировать так называемый мониторинг антикризисного развития. Это контроль процессов развития и отслеживание их тенденций по критериям антикризисного управления.

Предсказание кризисов возможно только на основе специального анализа ситуаций и тенденций. Вообще в распознавании кризисов участвуют все показатели оценивания состояния социально-экономической системы.

Распознавание строится как на действующих в управлении показателях, так и на специализированных, которые, вероятно, в будущем еще придется разрабатывать. Например, снижение производительности труда или эффективности производства не всегда отражает возможность кризиса, так как может быть случайным и эпизодическим, но иногда свидетельствует о тенденции кризисного развития.

Существующая в советское время система экономических показателей не была ориентирована на распознавание кризисов. Она работала на управление ситуациями последовательного и неуклонного (как считалось) развития. Однако при построении рыночной экономики необходимо разработать новые системы стратегического мониторинга и управления, которые позволяли бы более точно и своевременно определить вероятность и момент наступления кризисных ситуаций, а также их возможные последствия.

Методология распознавания кризиса теснейшим образом связана с организацией этой работы и предполагает наличие специалистов, функции их деятельности, статус рекомендаций или решений, взаимодействие в системе управления. Решение проблемы наличия в организациях

специалистов с необходимыми компетенциями требует осуществление подготовки антикризисных менеджеров или арбитражных управляющих, а также специализирующихся в этой деятельности аналитиков. Кроме того, преодоление кризисов зависит от методик анализа кризисных ситуаций. Профессионализм управления не ограничивается навыками нормального, успешного управления, он должен проявляться и в условиях повышенного риска, экстремальных ситуаций, кризиса.

### **Контрольные вопросы**

1. Что такое кризис?
2. Какую роль играют кризисы в социально-экономическом развитии?
3. Каковы причины возникновения кризисов? Последствия кризисов.
4. По каким признакам классифицируются кризисы?
5. Какие показатели могут свидетельствовать о кризисе в организации?
6. Каковы пути преодоления кризиса?

### **Литература и источники**

1. Антикризисное управление. Теория и практика: учебное пособие для студентов вузов / под ред. В.Я. Захарова. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. — 319 с.
2. Антикризисное управление: учебник [Электронный ресурс] / под ред. Э.М. Короткова. — М.: ИНФРА-М, 2009. — 232 с. — URL: [http://uchebnik-online.com/soderzhanie/textbook\\_147.html](http://uchebnik-online.com/soderzhanie/textbook_147.html) (дата обращения: 25.07.2016).

### **Рекомендации для самостоятельного изучения дополнительного материала по теме**

1. Научные концепции экономических циклов и кризисов.
2. Разновидности циклов: циклы Кондратьева, циклы Кузнеца, циклы Жугляра, циклы Китчина, частные хозяйственные циклы.
3. Экономические кризисы в России.

## Тема 2. Сущность и основные характеристики антикризисного управления

### 2.1. Необходимость и возможность антикризисного управления

Управление социально-экономической системой в определенной мере всегда должно быть антикризисным.

Термин «антикризисное управление» возник сравнительно недавно, с началом реформирования экономики России и постепенным вхождением страны в состояние кризиса. Понятие «антикризисное управление» появилось в отечественной литературе в 90-х гг. Сначала оно было эквивалентно зарубежному понятию «кризис-менеджмент» и подразумевало только управление процедурами банкротства предприятий и их ликвидации. Однако вскоре стало очевидно, что для выхода экономики из кризиса необходим новый тип управления, кардинально отличающийся от менеджмента, осуществляемого в стабильных условиях. Управление системами в состоянии неравновесия и дисбаланса требует от руководителей освоения практических навыков **п р е д в и д е н и я** и **р а с п о з н а в а н и я** кризисов, а также умения устранять отрицательные последствия возникающих негативных факторов.

*Несколько определений антикризисного управления.* Антикризисное управление — это совокупность методов, приемов, позволяющих распознавать кризисы, осуществлять их профилактику, преодолевать их негативные последствия, сглаживать течение кризиса (З.А. Авдошина).

Профессор А.Г. Грязнова дает следующее определение: «Антикризисное управление — такая система управления предприятием, которая имеет комплексный, системный характер и направлена на предотвращение или устранение неблагоприятных для бизнеса явлений посредством использования всего потенциала современного менеджмента, разработки и реализации на предприятии специальной программы, имеющей стратегический характер, позволяющей устранить временные затруднения, сохранить и преумножить рыночные позиции при любых обстоятельствах, при опоре в основном на собственные ресурсы».

Таким образом, *антикризисное управление* — это управленческая деятельность в организации по переводу ее из неустойчивого состояния в равновесное, сбалансированное воспроизводство. Особенность такого управления — высокая степень неопределенности внутренней и внешней среды.

Выход из кризиса возможен по следующим направлениям:

- по линии внешних инвестиций для выполнения спецзаказов;
- путем внутренней реструктуризации и перехода на выпуск продукции, пользующейся устойчивым спросом;

- путем расчленения организации по предметному (хуже — технологическому) принципу и оставления наиболее рентабельных подразделений в виде самостоятельных формирований;
- вхождение в интегрированные структуры, обеспечивающие новые сегменты рынка и возможность освоения новой продукции.

Рассмотрим принципы, на которых базируется система антикризисного управления.

*Ранняя диагностика кризисных явлений в финансовой деятельности предприятия.* Учитывая, что возникновение кризиса на предприятии несет угрозу самому существованию предприятия и связано с ощутимыми потерями капитала его собственников, возможность возникновения кризиса должна диагностироваться на самых ранних стадиях с целью своевременного использования возможностей ее нейтрализации.

*Оперативное реагирование на кризисные явления.* Любое появившееся кризисное явление не только имеет тенденцию к расширению с каждым новым хозяйственным циклом, но и порождает новые сопутствующие ему явления. Таким образом, чем раньше будут применены антикризисные механизмы, тем большими возможностями к восстановлению будет располагать предприятие.

*Адекватное реагирование предприятия на реальную угрозу его финансовому равновесию.* Используемая система механизмов по нейтрализации угрозы банкротства в подавляющей своей части связана с финансовыми затратами или потерями. При этом уровень этих затрат и потерь должен быть адекватен уровню угрозы банкротства предприятия. В противном случае или не будет достигнут ожидаемый эффект, или предприятие начнет нести неоправданно высокие расходы.

*Полная реализация внутренних возможностей предприятия выхода из кризисного состояния.* В борьбе с угрозой банкротства предприятие должно рассчитывать исключительно на свои внутренние финансовые возможности.

Все вышеперечисленные принципы являются основой организации антикризисного управления предприятием.

Все проблемы антикризисного управления можно распределить по *четырем группам*:

- *первая* группа включает проблемы распознавания предкризисных ситуаций;
- *вторая* группа связана с методологическими проблемами жизнедеятельности организации и включает в себя комплекс проблем финансово-экономического характера;
- *третья* группа проблем включает проблематику антикризисного управления, которую можно представить в дифференциации технологии управления, а также в самом общем рассмотрении

проблемы мониторинга кризисов и разработку прогнозов развития социально-экономических систем, проблемы разработки управленческих решений;

- *к е т в е р т а я* группа проблем включает конфликтологию и селекцию персонала, которая всегда сопровождает кризисные ситуации.

## 2.2. Признаки и особенности антикризисного управления

Сущность антикризисного управления определяют следующие положения:

- кризис можно предвидеть, ожидать или вызвать;
- кризис можно ускорить, отодвинуть или предотвратить;
- к кризисному положению можно подготовиться;
- кризис можно смягчить;
- для управления кризисом используют ранее приготовленные подходы и меры;
- кризисная ситуация может выйти из-под контроля.

Кризисы различны по своему происхождению, поэтому меры по их предотвращению тоже различны. Все системы по предотвращению этого явления отражены в процессах и механизмах управления. Однако не все разработанные средства оказывают ожидаемый эффект в кризисной ситуации. В зависимости от разновидности кризиса будет различаться и механизм управления им.

- Системе антикризисного управления присущи следующие свойства:
- *гибкость и адаптивность* — наиболее часто применяются при матричной системе управления;
  - *способность принятия неформального управления*, наличие терпения и уверенности управляющего;
  - *диверсификация управления* — повышает устойчивость и эффективность управления, способствуя лучшему использованию ресурсов, повышая активность системы управления;
  - *снижение централизма* с целью обеспечения мгновенного реагирования на кризисные явления.

## 2.3. Понятие «технология антикризисного управления»

Любое управление — это процесс, предполагающий последовательную смену стадий, операций, методов, приемов осуществления воздействия на управляемый объект. Управление обладает закономерным содержанием, которое включает: оценку ситуации, целеполагание, принятие и реализацию управленческого решения, нахождение главной проблемы.

Процесс управления сознательно выстраивается по критериям рациональности, использования ресурсов, максимальной эффективности, экономии времени. Все вышеуказанное носит название «технология управления» и сводится к выбору и внедрению некоторой последовательности, комбинации операций при разработке управленческого решения.

Антикризисное управление содержит некоторые технологические схемы управления. Так, значительное воздействие оказывают факторы дефицита времени, конфликтности интересов, снижения управляемости, сложного переплетения проблем, высокой степени неопределенности и риска, снижения конкурентоспособности, давления внешней среды, нарушения баланса власти.

*Технология антикризисного управления* — это комплекс последовательно осуществляемых действий по профилактике, предупреждению, преодолению кризиса. Технология антикризисного управления — это технология активной управленческой деятельности со всей совокупностью ее функций, методов, ролей и т.д.

Антикризисному управлению присуще следующее:

- а) мобильность и динамичность для эффективного использования ресурсов и реализации новых инновационных программ;
- б) разработка и реализация управленческих решений;
- в) выбор альтернативного варианта при оценке положения;
- г) применение антикризисного критерия (например, быстрота и точность) при разработке и реализации управленческого решения.

Стиль антикризисного управления должен характеризоваться доверием к профессионализму специалистов, целеустремленностью, антибюрократичностью, исследовательским подходом, самоорганизацией, ответственностью.

## **2.4. Функции антикризисного управления**

Важным элементом системы антикризисного управления являются его функции.

*Функции антикризисного управления* — это виды деятельности, которые реализуют предмет антикризисного управления (АУ) и определяют его результат. Они отвечают на простой вопрос: что надо делать, чтобы управлять успешно на всех стадиях кризиса.

Можно выделить следующие виды АУ:

- предкризисное управление;
- управление в условиях кризиса;
- управление процессами выхода из кризиса;
- стабилизация неустойчивых ситуаций (обеспечение управляемости);

- минимизация потерь и упущенных возможностей;
- своевременное принятие решений.

Важнейшей чертой антикризисного менеджмента является интеграция неформального и формального управления.

## 2.5. Эффективность антикризисного управления

Для обеспечения эффективного управления необходимо обеспечить следующие факторы:

- специальную подготовку менеджера по антикризисному управлению. В данном случае особое внимание уделяется профессиональным навыкам, которые приобретаются в процессе обучения или опыта работы. В момент кризисного положения необходимы профессиональные знания и умения в ведении дел;
- *искусство* управления, данное природой и приобретенное в процессе специальной подготовки. В любом управлении важно искусство принятия решений или мер по смягчению ситуации. В кризисной ситуации необходимо проведение психологического тестирования сотрудников, чтобы выявить, кто способен быстро реагировать на приближение кризиса;
- *методологию* разработки рискованных решений: своевременность, полное представление проблемы, ответственность в управлении;
- *научный анализ* (методы сбора, систематизации и обработки информации) обстановки, прогнозирование тенденций.
- *корпоративность* — определяет эффективность антикризисного управления;
- *лидерство* — определяет черты управляющего, суть выбранной работы, характеризуется авторитетом власти. Опора на лидера позволяет смягчить антикризисные явления;
- *оперативность* и *гибкость управления* играют особую роль при антикризисном управлении. Очень часто необходимо быстро и оперативно принять решение, а самое главное — правильно, поскольку от принятого решения зависит дальнейшая деятельность предприятия;
- *стратегию* и *качество антикризисной программы*. Иногда необходимо вносить изменения в стратегию по предотвращению кризисной ситуации и применять новые программы;
- *человеческий фактор* — необходимо наличие сплоченной, единой команды во время кризиса, это могут быть только люди, полностью доверяющие друг другу;
- *систему мониторинга* кризисной ситуации необходима для своевременного обнаружения кризисного явления.

Система контроля и раннего обнаружения признаков предстоящей кризисной ситуации является очень важной. Рассмотрим некоторые характерные признаки данной системы.

1. *Отрицательная реакция партнеров* по бизнесу, кредиторов, банков, поставщиков, потребителей на различные мероприятия, проводимые организацией. Значимыми являются различные преобразования предприятия (структурные, организационные, открытие или закрытие подразделений, филиалов, дочерних фирм, их слияние), частая и необоснованная смена поставщиков, освоение новых сегментов, риски в закупке предметов труда и другие изменения в его стратегии.
2. *Изменения финансовых показателей*, финансовая отчетность и результаты аудиторских проверок.

Предметом тщательного наблюдения здесь являются:

- задержки с предоставлением бухгалтерских документов (могут отражать умышленные действия или низкую квалификацию работников финансовых подразделений);
- увеличение или уменьшение материальных запасов (может свидетельствовать о сознательных действиях или о неспособности компании осуществить поставки);
- изменения в активной и пассивной частях бухгалтерского баланса;
- уменьшение доходов предприятия и падение его прибыльности, обесценивание его акций, установление чрезмерно низких или высоких цен на продукцию и т.д. Вызвать беспокойство могут также внеплановые проверки предприятия, ограничение его коммерческой деятельности органами власти, отмена и изъятие лицензии и т.д.;
- увеличение задолженности предприятия поставщикам и кредиторам.

## **2.6. Технология разработки управленческих решений в антикризисном управлении**

Наиболее ответственный этап при выводе организации из кризисной ситуации — разработка управленческих решений. Качество управленческих решений зависит от множества факторов, наиболее значимыми из которых можно назвать следующие.

1. Категория проблем:
  - *стандартные проблемы*, которые не допускают никаких отклонений от установленного процесса, и в конечном счете в их решении главную роль должны играть умения и навыки;
  - *типовые проблемы*  разрешаются на основе существующих правил и алгоритмов, причем в ходе решения следует из множества способов выбрать оптимальный набор правил и схем, который позволяет добиться успеха;

- *эвристические проблемы* — в ходе их решения нужно либо найти где-то, например в литературе, либо сформулировать самим правила решения с последующим их использованием.
2. Ситуационные условия:
    - *квазистабильные*, или *благоприятные условия*, — при которых перед специалистом не возникает никаких непредвиденных ситуаций, он пребывает в обычной, спокойной обстановке;
    - *экстремальные*, то есть такие условия, при которых от специалиста требуется показать все свои качества, и по ним будут судить о его профессиональной пригодности;
    - *кризисные условия*, когда возникают непредвиденные ситуации, ведущие или могущие повести к срыву обычных показателей деятельности, а в отдельных случаях приводящие к авариям, катастрофам и аналогичным явлениям.
  3. Количество исходной информации:
    - *недостаточный объем* — для решения поставленной задачи необходимо найти исходную информацию, чтобы достичь поставленной цели;
    - *достаточный объем* — для решения поставленной задачи вполне достаточно той информации, которая имеется в распоряжении специалиста;
    - *избыточный объем* — для решения поставленной задачи не требуется такого большого объема информации.
  4. Достоверность исходной информации:
    - *явно недостоверная*, не соответствующая условиям задачи, выявить ложность которой не представляет труда;
    - *псевдодостоверная*, соответствующая условиям задачи, однако содержащая такие сведения, которые не позволяют найти правильное решение исходной задачи;
    - *полностью достоверная*, соответствующая условиям задачи и позволяющая получить правильное решение исходной задачи.
  5. Масштаб проблемы:
    - *глобальные проблемы* — от их решения зависит жизнедеятельность целых регионов, а в отдельных случаях и планеты в целом;
    - *локальные проблемы* — от их решения зависит существование малой группы индивидов или отдельного человека;
    - *микрлокальные проблемы* — от их решения зависит конкретный поступок отдельного человека.
  6. Техническое оснащение:
    - *отсутствует*, в наличии нет необходимых технических средств для постановки качественного процесса обучения;
    - *имеется в недостаточном объеме* — не хватает для устойчивого, качественного процесса обучения;

— *имеется в достатке* — присутствует в полном объеме и функционирует в соответствии с требованиями учебного процесса.

### ***Механизм управления в кризисной ситуации.***

1. Работа с внутренней средой организации. Персонал является важным ресурсом в кризисной ситуации. Разрешение кризиса возложено на менеджера организации, а впоследствии — и на весь персонал, которые осуществляют:
  - а) *создание команды*, разрабатывающей стратегию выхода из кризиса и реализующей ее на практике. В состав такой команды входят руководители и управляющие. Процесс решения кризисной ситуации направлен на подготовку и реализацию плана; разработку физической системы с целью поддержания ситуации; тренировку рабочего персонала;
  - б) *сотрудничество с рабочим персоналом предприятия*. С персоналом проводят психологические, деловые игры и тренинги. Рабочие должны расслабляться и избавляться от производственного стресса.
2. Работа с внешней средой предприятия включает:
  - а) *работу с масс-медиа*, которые, как правило, являются основным источником информации;
  - б) *разработку версии* — выбор того или иного направления, так как полученный результат во многом зависит от выбранной версии. Применение и выдвижение собственной версии — хороший шанс проявить себя и разрешить проблему.
3. Проведение работ с целевыми аудиториями. Следует правильно управлять целевой аудиторией в кризисной ситуации.
4. Разработка плана действия в кризисной ситуации.
5. Определение вектора направления кризиса.
6. Создание кризисной команды.
7. Проведение анализа ресурсов компании.
8. Разработка коммуникационных стратегий для всего персонала предприятия, внешней среды предприятия.
9. Проведение текущего анализа ситуации.
10. Корректировка деятельности кризисной команды.

Данная структура является шаблоном, и часто предприятие или организация вырабатывают свою схему для выхода из кризисной ситуации.

### ***Общая последовательность создания управленческих решений.***

*Блок 1.* Подготовка управленческих решений, разработка системы мер по выводу организации из кризисной ситуации.

*Блок 2.* Сбор первоначальных данных о состоянии дел в компании.

*Блок 3.* Подготовка управленческих решений по выводу организации из кризисной ситуации (проводится структурно-морфологический анализ).

*Блок 4.* Определение целесообразности и путей вывода организации из кризисной ситуации. Целесообразно или нецелесообразно и как возможно выводить организацию из кризисной ситуации — зависит от того, насколько сильно кризис повлиял на деятельность фирмы.

*Блок 5.* При выяснении того, что момент начала деятельности по выводу организаций из кризисной ситуации прошел, возможен лишь контроль за протекающими в ней процессами без вмешательства в них, а также получение государственной поддержки.

*Блок 6.* В случае, если кризисная ситуация оказала сильное негативное воздействие на деятельность организации, и дальнейшее ее существование невозможно, строят модель деструктуризации, прекращения ее деятельности и объявления банкротом.

*Блок 7.* В случае, если кризисная ситуация оказала слабое негативное воздействие на хозяйственную деятельность предприятия, строят модель реорганизации (изменение статуса). Здесь предполагается изменение организационной структуры, сокращение тех производств, которые убыточны или затраты, на которые несоизмеримы с получаемой прибылью.

*Блок 8.* Установление целей реорганизации группой специалистов, занимающихся антикризисным управлением, определение ресурсов, необходимых для достижения этих целей.

*Блок 9.* Разработка мероприятий по реализации поставленных целей, которые включает в себя составление программы действий специалистов, реализующих антикризисные управленческие решения, учитывающей факторы кризисной ситуации.

*Блок 10.* Осуществляется проверка возможностей достижения поставленных целей.

*Блок 11.* На основе полученных данных разрабатывается генеральный план по выводу организации (предприятия) из кризисной ситуации (антикризисные управленческие решения).

## **2.7. Контроль кризисных ситуаций в механизмах антикризисного управления**

Важнейшим моментом в правильно организованной деятельности по выводу предприятия из кризисной ситуации является сбор исходной информации о ситуации в нем и первичный анализ деятельности. Такой сбор и анализ могут вестись с различными целями по различным методам, что объясняется спецификой конкретной ситуации.

Таковыми направлениями деятельности антикризисной команды по реализации антикризисных мероприятий может быть анализ:

- потенциала кадрового состава компании;
- адаптации организационных структур к изменяющимся условиям;

- финансового состояния компании
- информационной культуры сотрудников;
- изменения научно-технического потенциала организации и отрасли;
- влияния правовой базы на компанию;
- изменений в состоянии окружающей среды и их влияния на деятельность компании;
- решения проблем безопасности.

Из всего многообразия направлений работы группы специалистов по выводу организации из кризисной ситуации прежде всего необходимо выделить *анализ финансово-хозяйственной деятельности организации*.

К основным направлениям анализа финансового состояния организации относят: анализ динамики состава и структуры имущества организации; анализ состояния запасов и затрат; оценку движения источников финансирования; анализ финансовых коэффициентов. Финансовые результаты деятельности предприятия в рыночных условиях оцениваются также целой системой индикаторов, важнейшее место среди которых занимает п р и б ы л ь .

Информация о размерах и форме высоколиквидных активов организации, как правило, сосредоточена в следующих источниках: балансе, главной книге, договорах.

Технология контроля в области управленческого учета требует выяснить, как организовано поступление управленческой информации руководству организации; какая информация, из каких подразделений и от каких лиц, как часто и кому поступает; определить, достаточна ли она для специалистов по антикризисному управлению, а также позволяет ли она руководству оперативно управлять.

Также важнейшее место в анализе организации занимает с е б е с т о и м о с т ь . При работе с себестоимостью можно разбить бизнес-процессы компании на три части: *поставки — производство — сбыт*, оценить резервы снижения себестоимости на этих трех стадиях, определить, имеется ли в организации программа снижения себестоимости, при расчете себестоимости и калькулировании затрат учесть временной фактор, грамотно нормировать себестоимость, производить калькулирование, учет, контроль и регулирование маржинального дохода, организовать постоянный пересчет себестоимости, провести анализ сбыта, определить, какую площадь занимает производство основной продукции, проанализировать, насколько часто меняется оборудование, определить, как можно использовать свободные площади, оценить возможность проведения среди руководства и сотрудников организации опросы.

Следующим этапом будет являться анализ функционирования системы продаж и маркетинга организации.

Технология антикризисного управления должна учитывать конкретные обстоятельства, являться результатом искусства управления и важнейшим фактором, обеспечивающим его успех.

### **Контрольные вопросы**

1. В чем состоит сущность антикризисного управления предприятием?
2. Какова проблематика антикризисного управления?
3. Каковы установки, цель и задачи антикризисного управления?
4. Каковы этапы антикризисного управления?
5. Из каких элементов состоит система антикризисного управления?
6. Какие факторы определяют эффективность антикризисного управления?
7. Каковы наиболее общие причины неплатежеспособности организации?
8. Объясните структуру управления предприятием в кризисной ситуации.
9. Каковы факторы, влияющие на разработку управленческих решений?

### **Литература и источники**

1. Антикризисное управление. Теория и практика: учебное пособие для студентов вузов / под ред. В.Я. Захарова. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. — 319 с.
2. Антикризисное управление: учебник [Электронный ресурс] / под ред. Э.М. Короткова. — М.: ИНФРА-М, 2009. — 232 с. — URL: [http://uchebnik-online.com/soderzhanie/textbook\\_147.html](http://uchebnik-online.com/soderzhanie/textbook_147.html) (дата обращения: 25.07.2016).

### **Рекомендации для самостоятельного изучения дополнительного материала по теме**

1. Классический менеджмент в антикризисном управлении.
2. Ситуационные модели руководства: модель Ф. Фидлера, концепция континуума лидерского поведения Р. Танненбаума и У. Шмидта, концепция жизненного цикла П. Херси и К. Бланшара, модель принятия решений В. Врума, Ф. Йеттона и А. Яго.

## Тема 3. Государственное антикризисное регулирование

### 3.1. Виды государственного регулирования кризисных ситуаций

Государство формирует основу для развития экономики, защищая и охраняя права собственности, создавая правовые и другие регулирующие системы, содействуя эффективной предпринимательской деятельности граждан и сохранению окружающей среды. При этом вмешательство государства необязательно должно выражаться в организации какой-либо деятельности. Оно может выступать в виде регулирования частной активности, принимать форму финансовой поддержки или трансфертов благ и услуг, в иных проявлениях.

Эта функция государства обеспечивается наличием демократической власти, заинтересованной в социально ориентированном характере проводимых реформ, способной осуществлять политику в интересах общества в целом, а не каких-либо групп, кланов и элит. Следовательно, речь идет о превращении власти в нормально действующий структурный механизм общества, обеспечивающий спокойную смену администраций в соответствии с волей избирателей и защищающий общество от монополизации власти. Решить эту задачу можно лишь при наличии государственного и общественного контроля власти.

Свои управленческие функции государство реализует в нескольких сферах. *Во-первых*, это предприятия федерального подчинения. Организацию управления ими как имущественными комплексами осуществляет Министерство государственного имущества России. Оперативное руководство (управление) производством закреплено за отраслевыми министерствами и ведомствами. Согласно Гражданскому кодексу Российской Федерации федеральная собственность передается предприятиям на праве хозяйственного ведения, учреждениям — на праве оперативного управления. Что это означает? Прежде всего — контроль того, как эта собственность используется: в отношении предприятий — эффективно или нет, учреждений — по назначению или нет. При умелой постановке дела появляется возможность мониторинга за финансовым состоянием и его перспективами на предприятии, путями реструктуризации производства, его диверсификации, осуществлением стратегического планирования.

*Во-вторых*, это предприятия с государственной долей участия в уставном капитале. Входящая в них государственная доля акций не подлежит продаже, и они также являются объектами воздействия со стороны государства путем включения в органы управления данных предприятий представителей государства. Практика показала, что институт представителей государства в органах управления предприятий не всегда оправданно

формировать только из государственных служащих — специалистов министерств и ведомств. Представитель государства в органе управления предприятием должен быть хорошим менеджером, владеть методами исследования систем управления, обладать чувством социальной ответственности.

*В-третьих*, государство обладает недвижимым имуществом. Это золотой фонд государственной собственности, который всегда в цене и должен постоянно эффективно функционировать. К сожалению, до последнего времени приоритетным направлением в этой области является продажа недвижимости для наполнения государственного бюджета. Между тем более эффективным может быть путь регулирования через систему национального имущества. Этот способ регулирования слугит преградой для превращения предприятий в чисто имущественные объекты с утратой ими производственных и хозяйственных функций и массовыми увольнениями их работников.

*В-четвертых*, с деятельностью государства тесно связаны земельные отношения. В этой сфере действуют более сотни законодательных актов, которые нередко носят противоречивый характер и не способствуют эффективному развитию сельскохозяйственного производства.

Наконец, в поле государственного регулирования находятся отношения собственности в регионах. Формально перевести недвижимость из одной формы собственности в другую не является проблемой. Важно добиться, чтобы на этой базе оптимально реализовывались интересы работника, предприятия и государства. На практике же превалирует передача федеральных предприятий в собственность субъектов Российской Федерации в счет погашения долга государства их бюджетам, что связано с пониманием того, что предприятие — имущество, имеющее определенную стоимость. Однако при этом упускается из виду главное: предприятие является основным структурообразующим элементом экономики. В нем для производства продукции соединяются трудовые, материальные и финансовые ресурсы, оно является источником удовлетворения потребностей общества в товарах и услугах и местом приложения сил большинства трудоспособного населения страны.

### **3.2. Пути и средства государственного регулирования кризисных ситуаций**

Несмотря на то что кризисные ситуации являются одним из естественных этапов жизненного цикла хозяйственных организаций, их преодоление представляет собой сложную задачу для участников экономическо-го процесса на макро- и микроуровнях. Идеальным вариантом разрешения кризиса в организации является обеспечение этого исключительно ее собственными ресурсами.

Так это и происходит в большинстве фирм. Однако имеется и множество таких, которые не в состоянии самостоятельно найти выход из кризиса (ни вверх, ни вниз). Причем длительное нахождение в стагнации и неэффективный менеджмент нередко еще более ухудшают положение дел, подводя к полной самоликвидации компании. Это нередко затрагивает интересы не только кредиторов, владельцев кризисной организации, но и ее партнеров по бизнесу, субъектов деловой среды, вынужденных нести убытки от несостоятельности такого партнерства.

Показателем неспособности коммерческой (хозяйственной) организации выйти самостоятельно из кризисного состояния является наступление процедуры банкротства, то есть вступление во внутреннюю среду организации внешних управленческих структур. Для чего это делается? Главная цель — уберечь от дальнейшего разрушения то, что еще можно сохранить и во что еще можно вдохнуть жизнь. Основные причины банкротства предприятий в России:

- порождение общей затратной макроэкономики;
- неудачная стратегия фирмы;
- некорректная переоценка промбаланса (недоучет инфляции, изменений в государственной налоговой и ценовой политике и т.п.);
- результат коммерциализации (специфической приватизации);
- скачкообразное увеличение затрат (вследствие резкого изменения тарифов и цен на ресурсы);
- сознательное перераспределение потоков затрат и доходов между отдельными хозяйственными организациями.

Опасность банкротства должна вызывать у менеджмента хозяйственной организации осторожность и аккуратность в решении управленческих задач, ограничивать рискованные действия. Причем это распространяется не только на частные и смешанные фирмы, но и на унитарные предприятия государства (федеральные, региональные) и местного самоуправления.

Для эффективного управления, особенно в условиях кризиса на макро- и микроуровне, высшему менеджменту (топ-менеджменту) хозяйственной организации жизненно необходимо знать основы законодательства о несостоятельности (банкротстве), системы и критерии оценки экономического состояния организации на предмет банкротства, а также сами системы и процедуры банкротства. Однако при этом важно учитывать и то, что с момента объявления фирмы банкротом ее прежний топ-менеджмент переходит в разряд статистов и ответчиков. Это и есть тот стимул, который должен постоянно побуждать руководителей организации к активным действиям по преодолению кризиса, эффективному использованию всех внутренних и внешних ресурсов и средств.

Наряду с процедурой несостоятельности (банкротства) существует и ряд других форм и средств преодоления кризисности хозяйственных

организаций (фирм), которые представляются наиболее предпочтительными в современной России как для низовых хозяйственных организаций, так и для государственных структур макро- и мезоуровней.

Можно выделить следующие **пути выведения** хозяйственных организаций (фирм) **из кризисного состояния**:

- 1) организационно-структурные преобразования на макро- и микроуровнях (этот путь наименее затратный, наиболее прост для администраторов и наиболее нагляден извне);
- 2) сепарация глобальных (неподвластных) и локальных (подвластных) факторов кризисности организаций и разработка средств нейтрализации последних (для этого разрабатываются программы инвестиций отраслей и сфер, способные выступить в роли мультипликаторов деловой активности);
- 3) оптимизация структурной совместимости происходящих изменений на разных уровнях экономики и управленческой вертикали путем установления очередности их осуществления (это необходимо для того, чтобы избежать противоречий и потерь, например, модернизация производства и повышение его эффективности одновременно влечет сокращение персонала и занятости; повышение заработка в создаваемых предприятиях вызывает отток квалифицированных кадров из традиционных предприятий);
- 4) инновации в сферах, наиболее восприимчивых к изменениям.

В числе *основных форм* государственного регулирования кризисных процессов можно выделить следующие:

- А. Нормотворческая деятельность (издание законов и подзаконных актов).
- Б. Финансовое регулирование — линии государственного воздействия:
  - формирование бюджета (структура, дефицитность);
  - эмиссия ГКО и других ценных бумаг;
  - кредиты и ссуды;
  - курсовая политика Центробанка (курс рубля, ставка рефинансирования, лицензирование коммерческих банков);
  - налоговое регулирование (поэтапное смещение налоговой нагрузки с производственных предприятий на население);
  - тарифы (транспорт, электроэнергия и др.);
  - цены на сырьевые ресурсы.
- В. Производство — линии государственного воздействия:
  - государственный заказ на тендерной основе;
  - подряды на строительство;
  - управление государственными пакетами акций через интегрированные структуры (холдинги, концерны, ФПГ и т.п.);
  - финансирование НИОКР;

- специальные программы развития крупных производств;
- поддержка малого и среднего бизнеса;
- реструктуризация задолженности хозяйственных организаций;
- поддержка экспорта;
- защита импорта.

Г. Социальная сфера — линии государственного участия:

- повышение занятости населения;
- оптимизация пенсий, пособий, стипендий;
- улучшение медицинского обслуживания;
- оптимизация образования;
- поощрение домохозяйств;
- нормирование трудовых отношений;
- контроль коммунальных услуг.

В качестве важных средств оптимизации взаимодействия государства и бизнеса, предупреждения кризисов в Российской Федерации академик А.Г. Аганбегян предлагает повышение ответственности государства и его аппарата за экономические решения, особенно по вопросам девальвации рубля, ставок налогообложения, ограничения и запрещения деятельности хозяйствующих субъектов.

Наряду с государственными институтами на функционирование хозяйственных организаций (фирм) оказывают существенное влияние такие органы постоянного непосредственного взаимодействия, как муниципалитеты и общественные организации. Это обусловлено тем, что указанные органы напрямую и влияют на фирму, и зависят от показателей ее деятельности (поступление налогов, занятость, уровень жизни, общественные настроения и др.).

### 3.3. Роль государства в регулировании кризисной ситуации

Любое вмешательство государства в экономику связано с двумя вопросами: во-первых, почему государство это делает и, во-вторых, как оно это делает? Ответ на второй вопрос обычно связывают с нормативно-законодательной деятельностью, финансовым регулированием, деятельностью в сфере производства и перераспределением доходов.

Сосредоточим внимание на вопросах, являющихся ключевыми в тех или иных видах государственного регулирования кризисных ситуаций.

**Нормативно-законодательная деятельность.** «Экономической конструкцией» по праву называют Гражданский кодекс Российской Федерации (ГК РФ). Это образное выражение очень точно и емко характеризует особое значение ГК в регулировании экономики страны. Его нормы в соответствии с п. 1 ст. 76 Конституции Российской Федерации имеют «прямое действие на всей территории Российской Федерации».

Конкуренция как элемент рыночной экономики предполагает не только определенный динамизм, но и его обратную сторону — застой производства. Право, направленное против ограничения конкуренции, обычно называемое «антимонопольным правом», является (наряду с правом против недобросовестной конкуренции) значительной областью антикризисного законодательства.

Застой, или стагнация, производства связан с неустойчивым финансовым положением предприятия. Причинами могут быть отсутствие или недостаток оборотных средств, рост просроченной и дебиторской задолженности, другие обстоятельства, ведущие к прекращению платежей по своим обязательствам, то есть к банкротству.

В современной практике понятие «банкрот» введено в Указе Президента Российской Федерации от 14 июня 1992 г. «О мерах по поддержке и оздоровлению несостоятельных государственных предприятий (банкротов) и применению к ним специальных процедур». Этот указ, а затем и принятый 19 ноября 1992 г. Закон РФ «О несостоятельности (банкротстве) предприятий», введенный в действие с 1 марта 1993 г., реально не работали, поскольку отсутствовал действенный арбитражно-судебный механизм.

В период приватизации государственной (муниципальной) собственности предполагалось запустить механизм банкротства, нормативной базой которого являлись не только указанные выше акты, но и новые, в частности Указ Президента Российской Федерации от 22 февраля 1993 г. «О мерах по реализации законодательных актов о несостоятельности (банкротстве) предприятий»; Указы Президента Российской Федерации от 23 мая 1994 г. «О реформе государственных предприятий», «О некоторых вопросах налоговой политики», «О дополнительных мерах по нормализации расчетов и укреплению платежной дисциплины», «Об осуществлении комплексных мер по своевременному и полному внесению в бюджет налогов и иных обязательных платежей» и от 2 июня 1994 г. «О продаже государственных предприятий-должников»; Постановление Правительства Российской Федерации «О некоторых мерах по реализации законодательства о несостоятельности (банкротстве) предприятий» от 20 мая 1994 г.

Защита интересов государства как собственника в отношении федеральных предприятий, а также предприятий, в уставном капитале которых есть доля государства, была возложена на Федеральное управление по делам несостоятельности (банкротства) при Госкомимущество России (ныне Мингосимущество России).

В условиях кризиса особое значение приобретает *государственное нормативное регулирование в сфере социальных ценностей*. Это вмешательство государства вытекает из объективной необходимости в экстремальных ситуациях поддержания эффективности и справедливости рынка,

в получении потребителями необходимой и достоверной информации. Оно требуется в связи с ростом опасных для здоровья и жизни людей причин, поэтому государство ужесточает режим контроля за соблюдением законов и нормативных актов, связанных, например, с производством и реализацией алкогольных напитков, продуктов питания, медикаментов, сложной электробытовой техники.

Исключительно велика роль государства в регулировании таких сторон социальной жизни, как *занятость, трудовые отношения, развитие домохозяйств*. Оно осуществляется с помощью широкого арсенала законодательных и административно-правовых мер, политики цен и тарифов, налогов, социальных трансфертов, экологических правил.

Анализ итогов реформ прошедших лет показывает, что выход из кризиса и успешное развитие экономики невозможно без ее всесторонней гуманизации, глубокого поворота к нуждам и потребностям человека, развития его способностей и творческого потенциала. Закон, нормативно-правовая деятельность государства должны максимально содействовать интеграции социальных стимулов развития общественного производства с его естественным назначением — служить удовлетворению потребностей людей.

**Финансовое регулирование.** Это управление совокупностью денежных средств, находящихся в распоряжении домохозяйства, предприятия или государства, а также источниками доходов, статьями расходов, порядком их формирования и использования. В стране финансовые ресурсы аккумулируются бюджетной системой, которая обеспечивает их перераспределение в соответствии с принятыми критериями и условиями.

Бюджетная политика определяется рядом специфических факторов и прежде всего экономическим и финансовым кризисом. Из этого следует, что она не может восприниматься как типичный случай, свойственный развитой рыночной экономике. Ее задачи и цели отражают особенности переживаемого периода, а именно:

- использование бюджетной политики как средства реализации общих задач и целей экономических преобразований;
- обеспечение минимальной в условиях кризиса управляемости экономики и экономического процесса в целом;
- разрешение или смягчение острых социальных противоречий, возникших в результате смены общественного строя, а также порожденных ходом реформ;
- развитие новых отношений бюджетного федерализма.

Бюджетная политика в известной мере реализует и общие цели, которые стоят перед любой бюджетной системой. Это концентрация и централизация финансовых ресурсов, воздействие на экономический рост и занятость, обеспечение экономических и политических функций государства.

Глубина и продолжительность кризиса в стране во многом порождены, во-первых, просчетами в выборе системы и механизмов назревших преобразований; во-вторых, отсутствием четкой целевой ориентации и, в-третьих, игнорированием мирового опыта регулирования экономики. Выбранный путь «финансовой стабилизации» не привел к улучшению ситуации, а породил новые и весьма опасные тенденции.

В ходе исполнения бюджета самому значительному сокращению подвергаются программы, которые государство финансировать件язано. Следствием этого является снижение уровня заработной платы и задержки ее выплаты, упадок здравоохранения и образования, других жизненно важных отраслей.

Дефицит бюджета государство покрывает за счет операций с ценными бумагами и получения иностранных кредитов. В регионах напряженность финансовой ситуации снижают за счет продажи недвижимости, объектов незавершенного строительства, пакетов акций, прав долгосрочной аренды земельных участков. Но эти ресурсы конечны. Нужны возобновляемые ресурсы, то есть доходы от производства.

Финансовая политика последних лет привела не только к последовательному вытеснению долгосрочных кредитов краткосрочными, но и сокращению объемов кредитования. Значительная часть денежных средств банков, предприятий и населения стала уходить не на кредитование производства, а на финансирование бюджетного дефицита. По операциям с валютой, ценными бумагами, межбанковскими кредитами доходность была завышена. Без кредитов экономика ставится на грань полного распада.

Начало интенсивного роста финансовой пирамиды государственного долга связано с переходом в 1995 г. от эмиссионного к исключительно заемному финансированию дефицита бюджета и становлением масштабного рынка государственных ценных бумаг. Именно с этого времени механизм краткосрочного кредитования бюджета посредством государственных кредитных обязательств (ГКО) приобретает исключительно большое макроэкономическое значение. Он приводит не только к быстрому наращиванию долговой нагрузки, но и к «выкачиванию» из экономики значительных ликвидных ресурсов. Высокие ставки по внутренним государственным займам становятся ключевым ориентиром на рынке кредитного капитала, недоступного из-за своей дороговизны для инвестирования в основные и оборотные средства предприятий.

Порочность модели долговых заимствований в условиях глубокого кризиса, длительное поддержание завышенного курса рубля, «открытость» финансовой сферы страны к потрясениям на мировых рынках и отток спекулятивного капитала из развивающихся стран в итоге привели к тому, что механизм ГКО превратился в свою противоположность: чистая выручка от размещения ГКО с апреля 1998 г. стала отрицательной.

В этот период бюджет, по сути, стал работать исключительно на ГКО, что в конечном счете обернулось закономерным дефолтом и крушением пирамиды государственного долга.

Есть основания полагать, что в 1998 г. потерпела крах осуществлявшаяся долговая модель российской экономики. После объявленного дефолта по государственным заимствованиям произошло резкое обострение финансово-платежной и долговой обстановки, наступил паралич банковской системы, спровоцированный замораживанием ГКО и коллапсом валютного рынка. Неконтролируемая девальвация рубля и вызванная ею высокая инфляция не только разом обесценили имевшийся потенциал сбережений страны, но и с «замораживанием» внутреннего долга вывели значительную их часть из хозяйственного оборота, еще более усилив процессы долларизации экономики и выведение капитала из страны.

Механизм корректировки денежных процессов сложен. Многие параметры, определяющие состояние денежной сферы, например спрос на деньги и скорость их обращения, находятся за пределами контроля хозяйственных органов государства. Поэтому главный акцент в современных программах управления деньгами делается на изменении их предложения, то есть на ускорении или замедлении темпов денежной эмиссии. Контроль за этими процессами носит не прямой, а косвенный характер.

В развитых странах денежная масса состоит преимущественно из кредитных денег (банкнот, депозитов), то есть денег, выпускаемых в обращение по каналам кредита и регулируемых состоянием производства и конъюнктуры. Это означает, что инициаторами выпуска или изъятия денежных масс выступают хозяйствующие субъекты. При этом процесс денежной эмиссии имеет свои ограничения: государство может оказывать существенное влияние на темпы роста денежной массы и другие параметры денежного оборота.

В России ситуация иная: здесь формируется не дефицит денег, а дефицит финансового капитала. Он выражается в дефиците пассивов банковских и небанковских финансовых институтов относительно спроса на денежные средства. Основной причиной этого является отсутствие достаточных вложений населения (домашних хозяйств) и предпринимателей. Гиперинфляция 1992–1994 гг. практически уничтожила многолетние накопления населения и оборотные фонды предприятий.

Вместе с тем есть *несколько способов выхода из кризисной ситуации*. Первый — постепенное восстановление утраченных сбережений. Второй — стимулирование привлечения новых накоплений граждан в банки и небанковские финансовые институты. Третий — привлечение прямого и портфельного иностранного капитала и внешние заимствования. Четвертый — использование широко распространенной на Западе практики учета и переучета векселей.

Указанные способы регулирования имеют как преимущества, так и недостатки. Первый способ не ведет к инфляции, но способствует росту государственного долга. Кроме того, он практически не увеличивает финансовый капитал, так как восстановление сбережений населения происходит в основном через заимствование денег у самого же населения. Второй способ также не грозит инфляцией, но растягивает на продолжительный срок процесс роста финансового капитала. Это на годы сохранит проблему неплатежей, дефицита источников финансирования инвестиций в основной и оборотный капитал. Третий способ может смягчить проблему, но он ставит в зависимость финансирование экономики от конъюнктуры мирового рынка. Четвертый способ в России практически не действует.

Выйти из финансового кризиса можно только на основе преодоления ситуации нарастающего отторжения большинства населения от проводимых в стране преобразований. Главное — уйти от десоциализации финансовой политики. Подавить истоки напряженности и снизить остроту долгового кризиса страны может только устойчивый экономический рост. Обеспечить его в короткие сроки сложно, но можно, опираясь на инвестиционное развитие конкурентоспособной части реального сектора экономики. В первую очередь, это агропромышленный комплекс: переработка, торговля и от них вложения в сельское хозяйство.

После девальвации рубля в стране образовался рынок для российского продовольствия по меньшей мере на 20 млрд дол. в год. Сельское хозяйство должно получить средства от компаний, которые работают в сфере переработки и торговли. Расчеты показывают, что, сохраняя низкие цены при одновременном повышении качества продукции, можно было бы снизить удельный вес импортного продовольствия до 10 % всего объема рынка.

Переход национальной экономики к режиму устойчивого экономического роста требует надежной опоры на государство — его регулирующие методы становятся решающим фактором.

Таким образом, преодоление финансового кризиса в качестве исходных мер необходимо:

- разделить функции бюджетной системы и деятельность ее организационных структур в части формирования доходов и обеспечения режима финансирования, определив границы ответственности по исполнению «Закона о бюджете» в рамках установок по формированию доходов и отдельно — по финансированию расходов бюджетных организаций;
- поставить бюджетное финансирование расходов субъектов Российской Федерации в рамки жесткой зависимости от установленных законом сроков и объемов финансирования;
- ввести в законодательно-правовое русло процесс использования денежной эмиссии;

- пресечь практику неограниченных заимствований на бесплатной и безвозвратной основе средств фондов социального страхования, Пенсионного фонда и других для покрытия текущих расходов бюджета;
- сбалансировать распределение налогового бремени между отраслями;
- поставить политику смещения налоговой нагрузки с предприятий на население в четкую зависимость от роста доходов основной массы населения;
- преодолеть сложившееся за годы реформ недоверие массового потребителя к государству.

Важно устранить ценовые диспаритеты, в результате которых значительная часть производства оказалась нерентабельной и прекратила функционирование, а оставшиеся предприятия не получают доходы, позволяющие развивать производство. Они функционируют в основном в режиме простого и суженного воспроизводства.

Специфика ценового регулирования продиктована тем, что высокие (близкие к мировым и даже превышающие их) цены на ресурсы обусловлены не столько монополизмом соответствующих товаропроизводителей, сколько разросшейся сферой посредников и непомерно высокой налоговой нагрузкой на ресурсы. Например, в отечественной нефтяной отрасли налоги всех видов превышают 50 % валовой выручки отрасли, тогда как в США они составляют не более 30 %.

С названными выше тесно связана проблема крайне незначительного участия бюджетной системы по поддержке и развитию экономики, отсутствия действенных мер по повышению конкурентоспособности отечественных товаропроизводителей на внутреннем рынке.

**Производство.** Преодоление кризисного состояния требует создания материальной основы для повышения уровня жизни населения страны. Двигателем здесь выступает производительность. Управляет же ею научно-технический прогресс. Он в свою очередь находится под влиянием истории, культуры, образования, институциональных факторов и политики. Производительность связана с инвестициями в человеческий капитал и в качество окружающей среды.

Обеспечить решение этой задачи может только государство. Никакой другой институт не в состоянии добиться необходимой оптимизации структуры народного хозяйства, внедрения достижений научно-технического прогресса в производство, преодоления сырьевой направленности экспорта.

**Перераспределение дохода.** Социально-экономический кризис сопровождается массивным и неэффективным размещением труда и капитала, резким падением объемов производства в государственном секторе экономики. А ведь из этого сектора в государственный бюджет

поступала основная часть доходов, в этом же секторе очень медленно сокращаются государственные расходы. В результате расходы на социальные цели государство снижает тогда, когда потребность в социальной защите, напротив, резко возросла.

В таких условиях стратегия социальной политики государства должна предусматривать регулирование рыночных сил. Оно позволяет решать проблемы, связанные с несостоятельностью рынка и организацией процесса перераспределения доходов. В этой деятельности главным является предотвращение абсолютной бедности.

Борьба с бедностью составляет основу для поддержания уровня жизни и включает в себя социальное страхование и выравнивание доходов. Цель борьбы с бедностью — обеспечить такие условия, при которых ни один гражданин и ни одна семья не оказались бы ниже определенного минимального уровня доходов или потребления. Цель социального страхования — предохранить каждого человека от внезапного и недопустимо сильного снижения уровня жизни. Цель выравнивания доходов — обеспечить каждого человека возможностью фактически перераспределять собственный доход.

Пока длится налогово-бюджетный кризис, задача борьбы с бедностью получает приоритет перед другими функциями, обеспечиваемыми выплатой денежных пособий, такими как страхование и выравнивание доходов. Улучшение состояния государственного бюджета послужит основанием активизировать другие функции денежных пособий. Если государство ликвидирует семейные пособия, то тем самым усугубит воздействие кризиса на положение семей. Эти пособия стабилизируют потребление в сложное для их получателей время.

Известно, что действенным стимулом к поиску работы является голод. Однако голодные работники редко действуют производительно, не говоря уже об изобретательстве, ноу-хау и других нововведениях. А ведь все это крайне необходимо, чтобы выбраться из кризиса. Если дети не могут продолжать учиться по финансовым причинам, они теряют наиболее продуктивные годы когнитивного развития. Таким образом, если не будет действенной политика выравнивания доходов, могут возникнуть необратимые последствия на личностном уровне и проявиться отрицательные тенденции в формировании человеческого капитала.

**Медицина.** Необходимость государственного финансирования медицинского обслуживания диктуется потребностью, с одной стороны, производства общественных благ и, с другой, — обеспечения широкого доступа населения к услугам здравоохранения, таким как:

- государственные мероприятия в области здравоохранения, например такие, как программы вакцинации и санитарного просвещения, требуют бюджетных средств;

- престарелые и другая экономически неактивная части малоимущего населения также нуждается в субсидиях;
- потребление лекарств, в частности, лекарств, имеющих ограниченные объемы производства, тоже субсидируется;
- финансирование мер по охране здоровья населения осуществляется в основном государством.

Между тем деятельность государства в социальной сфере явно не соответствует ее целям. В основе социально-психологического дискомфорта и синдрома угасающего настроения населения — значительное снижение жизненного уровня.

### **Контрольные вопросы**

1. В каких сферах государство реализует свои управленческие функции?
2. Каковы основные причины банкротства предприятий в России?
3. Какие пути выведения хозяйственных организаций из кризисного состояния существуют в современной России?
4. Какие формы применяет государство для регулирования кризисных процессов?
5. Какие существуют виды государственного регулирования кризисных ситуаций в России?

### **Литература и источники**

1. *Захаров В.Я. и др.* Антикризисное управление. Теория и практика: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления / под ред. В.Я. Захарова. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. — 319 с.
2. Антикризисное управление: учебник [Электронный ресурс] / под ред. Э.М. Короткова. — М.: ИНФРА-М, 2009. — 232 с. — URL: [http://uchebnik-online.com/soderzhanie/textbook\\_147.html](http://uchebnik-online.com/soderzhanie/textbook_147.html) (дата обращения: 25.07.2016).
3. *Попов Р.А.* Антикризисное управление: учебник. — М.: Высш. шк., 2005. — 429 с.

### **Рекомендации для самостоятельного изучения дополнительного материала по теме**

1. Нормотворческая деятельность государства по регулированию социально-экономических кризисов.
2. Антикризисная программа РФ до 2020 г.
3. Государственные социальные программы: пролонгация и сокращение.

## Тема 4. Банкротства предприятий в современных условиях

### 4.1. Понятие банкротства

В современных условиях такое понятие, как «банкротство предприятий», встречается довольно часто. Это связано с активной реформаторской деятельностью государства в сфере экономики, высокой степенью конкурентной борьбы и повышенной концентрацией рынка.

Термин «банкротство» происходит от итальянских слов *banco* — скамья и *rotto* — сломанный. Банкротство означает неспособность должника платить по своим обязательствам, вернуть долги в связи с отсутствием у него денежных средств для оплаты. Правовое понятие банкротства дается в ст. 1 Федерального Закона РФ «О несостоятельности (банкротстве)» от 19 ноября 1992 г.

*Банкротство* — признанная арбитражным судом неспособность должника в полном объеме удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей [8 января 1998 г. № 6-ФЗ. Федеральный закон о несостоятельности (банкротстве)].

Для того чтобы установить признаки банкротства, рассматриваются суммы долга за товары, выполненные работы и предоставленные услуги, суммы займов с учетом процентных ставок, подлежащих уплате должником, размер обязательных платежей без учета установленных законодательством штрафов и иных финансовых санкций.

В зависимости от условий выделяют следующие *виды банкротства*:

- *непредвиденное* — такое банкротство возникает вследствие острой кризисной ситуации на предприятии, вызванной различными обстоятельствами: стихийными бедствиями, политической нестабильностью в стране, банкротством должников, ухудшением общей экономической ситуации и т.д. В подобных случаях государство, как правило, должно приходить на помощь предприятию по преодолению кризиса;
- *ложное* — его еще можно назвать «вызванным», когда должники прибегают к сокрытию собственного имущества и средств, чтобы избежать уплаты долгов кредиторам. Такие действия предусматривают уголовную ответственность;
- *неосторожное* — наступает вследствие неэффективной и нерациональной деятельности, а также осуществления различных рискованных операций. Это наиболее распространенный вид банкротства, его особенностью является то, что наступает оно не сразу, а постепенно, то есть существует возможность для его

предвидения и прогнозирования. Для этого необходимо регулярно осуществлять анализ состояния предприятия, в первую очередь финансового.

**Признаками банкротства** можно назвать следующее.

1. Гражданин считается не способным удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей, если соответствующие обязательства и (или) обязанность не исполнены им в течение трех месяцев с даты, когда они должны были быть исполнены, и если сумма его обязательств превышает стоимость принадлежащего ему имущества.
2. Юридическое лицо считается не способным удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей, если соответствующие обязательства и (или) обязанность не исполнены им в течение трех месяцев с даты, когда они должны были быть исполнены.

#### 4.2. Процедуры банкротства

Порядок признания организации банкротом и ее ликвидации определен Федеральным законом от 26.10.2002 № 127-ФЗ (ред. от 29.12.2015) «О несостоятельности (банкротстве)» (с изм. и доп., вступ. в силу с 29.03.2016).

Банкротство, в отличие от добровольной ликвидации, затрагивает интересы многих субъектов финансово-хозяйственных отношений, в частности:

- кредиторов, которые должны успеть заявить о своих требованиях и претензиях, чтобы их учли при погашении долгов за счет имущества банкрота;
- работников, с которыми в первую очередь должны быть осуществлены расчеты и которым должны быть обеспечены определенные гарантии при увольнении.

1. При рассмотрении дела о банкротстве **должника — юридического лица** применяются следующие процедуры банкротства:

- *наблюдение* — осуществляется в целях обеспечения сохранности имущества должника и проведения анализа его финансового состояния;
- *внешнее управление* — финансовое оздоровление должника, достигаемое за счет продажи части имущества должника, а также при помощи организационных и экономических мероприятий;
- *финансовое оздоровление* — это процедура банкротства, направленная на восстановление платежеспособности предприятия должника и погашение задолженности в соответствии с графиком погашения задолженности;

- *Мировое соглашение* — это соглашение сторон о прекращении судебного спора на основе взаимных уступок, то есть достижения определенности в отношениях между сторонами на основе волеизъявления самих сторон.

*Конкурсное производство* — процедура, применяемая в деле о банкротстве к должнику, признанному банкротом, в целях соразмерного удовлетворения требований кредиторов. С момента принятия арбитражным судом решения о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства происходит следующее:

- срок исполнения возникших до открытия конкурсного производства денежных обязательств и уплаты обязательных платежей должника считается наступившим;
- прекращается начисление неустоек (штрафов, пеней), процентов и иных финансовых санкций по всем видам задолженности должника;
- сведения о финансовом состоянии должника прекращают относиться к сведениям, признанным конфиденциальными или составляющими коммерческую тайну;
- прекращается исполнение по исполнительным документам, в том числе по исполнительным документам, исполнявшимся в ходе ранее введенных процедур банкротства;
- исполнительные документы подлежат передаче судебными приставами-исполнителями конкурсному управляющему;
- снимаются ранее наложенные аресты на имущество должника и иные ограничения распоряжения имуществом должника. Основанием для снятия ареста на имущество должника является решение суда о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства. Новых арестов на имущество должника и иных ограничений распоряжения имуществом должника не допускается.

Срок конкурсного производства — шесть месяцев, на основании решения суда данный срок можно продлить, но не более чем на 6 месяцев. Арбитражный суд назначает временного управляющего с целью соблюдения порядка.

Таким образом, предприятие считается банкротом после признания факта о его несостоятельности арбитражным судом, а также, если оно официально объявляет о своем банкротстве и ликвидации, которая осуществляется в процессе конкурсного производства.

2. При рассмотрении дела о банкротстве *должника-гражданина* применяются следующие процедуры банкротства: *конкурсное производство*; *мировое соглашение*.

*Мировое соглашение* — это соглашение сторон о прекращении судебного спора на основе взаимных уступок, то есть достижения

определенности в отношениях между сторонами на основе волеизъявления самих сторон.

#### **4.3. Роль и деятельность арбитражного суда**

Дела о банкротстве предприятия рассматриваются арбитражным судом по *месту фактического нахождения предприятия-должника*, отмеченному в учредительных документах. Рассмотрение дел производится арбитражным судом в порядке, установленным Федеральным законом о несостоятельности (банкротстве). Если же существуют вопросы, которые не урегулированы настоящим законом, то они решаются в соответствии с арбитражным процессуальным кодексом Российской Федерации.

Говорить о сумме требований кредиторов можно в том случае, если само предприятие-должник обращается в арбитражный суд, поскольку только у него имеется вся информация обо всех контактах с кредиторами и о сумме задолженности в совокупности. В случае, когда стоимость имущества должника — юридического лица, в отношении которого принято решение о ликвидации, недостаточна для удовлетворения требований кредиторов, ликвидационная комиссия (ликвидатор) обязана обратиться в арбитражный суд с заявлением о признании должника банкротом. При обнаружении таких обстоятельств после принятия решения о ликвидации и до создания ликвидационной комиссии это заявление должно быть подано в суд собственником имущества должника — унитарного предприятия, учредителем (участником) должника или руководителем должника.

Суд принимает решение о признании ликвидируемого должника банкротом, открытии конкурсного производства и назначении конкурсного управляющего, причем обязанности конкурсного управляющего могут быть возложены на председателя ликвидационной комиссии независимо от наличия лицензии арбитражного управляющего.

#### **4.4. Виды и порядок осуществления реорганизационных процедур**

Внешнее управление имуществом должника осуществляется с помощью арбитражного управляющего. В его полномочия входят меры по восстановлению платежеспособности предприятия-должника и дальнейшему осуществлению его деятельности. Все эти мероприятия управляющий осуществляет не самостоятельно, а согласно плану, принятому собранием кредиторов. Внешнее управление может продолжаться не более 12 месяцев и по истечении этого срока возможно его продление не более чем на 6 месяцев.

Согласно Федеральному закону, руководитель предприятия-должника отстраняется от должности с момента назначения внешнего арбитражного управляющего и обязан передать ему управление делами. На период внешнего управления предприятием действует мораторий на удовлетворение требований кредиторов к должнику. Арбитражный управляющий получает своего рода вознаграждение, которое определяется кредиторами и рассматривается арбитражным судом.

**Санация.** Существует такой вид реорганизационных процедур, как досудебная *санация*. Ее суть состоит в предоставлении предприятию-должнику финансовой помощи в том размере, какой будет необходим для погашения денежных обязательств и платежей, восстановления платежеспособности предприятия. Закон предусматривает возможность проведения досудебной санации за счет федерального, местного бюджетов или государственных внебюджетных фондов. Для того чтобы это положение было осуществлено, необходимо наличие двух условий: а) следует предусмотреть расходы на эти цели в соответствующих бюджетах; б) условия проведения санации должны быть рассмотрены в Федеральном Законе о Федеральном бюджете.

Процедура санации проводится в следующих случаях.

1. Предприятие находится в кризисной ситуации и в попытке ее преодоления обращается за помощью извне, это происходит до возбуждения кредиторами дела о несостоятельности (банкротстве).
2. При самостоятельном обращении предприятия в арбитражный суд с одновременным предложением условий своей санации.
3. При вынесении арбитражным судом решения о проведении санации на основании требований кредиторов и необходимости их удовлетворения, а также для выполнения обязательств предприятия-должника перед государственным бюджетом.

В основном выделяется два вида санации, которые зависят от конкретных условий кризисной ситуации на предприятии, степени оказания внешней помощи:

- *Санация с целью реорганизации долга* без внесения изменений в статус юридического лица предприятия-должника. Обычно такая санация используется для устранения неплатежеспособности предприятия-должника в том случае, если кризис рассматривается как временное явление в деятельности предприятия. При этом могут приниматься следующие меры:
  - перевод долга на другое юридическое лицо (им может быть любое предприятие, которое занимается бизнесом и желает принять участие в санации предприятия-должника);
  - погашение долга за счет средств бюджета (такой метод используется исключительно для государственных предприятий);

- погашение долга за счет целевого банковского кредита (обычно здесь выступает коммерческий банк, который находится в определенных взаимоотношениях с предприятием-должником. Предварительно проводится тщательный анализ финансового состояния предприятия-должника);
- еще один метод с участием коммерческого банка — это выпуск ценных бумаг под контролем лица, непосредственно осуществляющего санацию предприятия;
- *Санация, происходящая с изменением статуса юридического лица* предприятия. Фактически это реорганизация предприятия, для которой необходимо осуществление определенных процедур: смена формы собственности, изменение организационно-правовой формы деятельности и т.д. Эта форма санации используется при более глубоких и серьезных кризисных ситуациях.

Для осуществления реорганизации предприятия-должника в рамках его санации необходима предварительная разработка проекта санации. В его составлении участвуют представители санатора, предприятия-должника и независимые аудиторы. Как правило, в проект входят следующие статьи:

- описание финансового и экономического состояния предприятия-должника на период начала санации;
- описание причины кризисной ситуации, существующей на предприятии и вызвавшей его нестабильное финансовое положение;
- предложение формы и цели санации;
- план проведения санации с методами и способами по стабилизации финансового положения предприятия-должника;
- определение эффективности выбранной формы санации.

Выбору санации всегда предшествует определение ее эффективности, которую можно определить сопоставлением результатов, то есть эффекта и затрат на проведение выбранной формы.

Санация осуществляется в том порядке, в котором определил арбитражный суд. Ее продолжительность не должна быть более 12 месяцев. Возможно продление арбитражным судом сроком на 6 месяцев.

**Ликвидация предприятий** — это завершение его деятельности и функционирования без перехода прав и обязанностей к другим лицам.

Юридическое лицо может быть ликвидировано: а) по решению учредителей предприятия (такое решение принимается в связи с прекращением срока деятельности предприятия, достижением поставленной цели или признанием судом недействительности регистрации); б) по решению суда (например, из-за осуществления деятельности без надлежащих документов (лицензии) или противозаконной деятельности). Требование ликвидации может быть направлено в суд

уполномоченным государственным органом, например налоговым инспектором, вследствие нарушения порядка предоставления обязательной финансовой отчетности.

Если стоимость имущества предприятия-должника оказывается недостаточной для удовлетворения требований кредиторов, то его ликвидация может быть произведена только в соответствии с Законом о несостоятельности (банкротстве). Юридическое лицо может само принять решение о самостоятельном объявлении себя банкротом и добровольной ликвидации.

В зависимости от вида решения различается и вид ликвидации. В соответствии с Федеральным законом «О несостоятельности (банкротстве)» ликвидация предприятия, признанного банкротом, осуществляется методом конкурсного производства, а добровольная ликвидация — через упрощенную процедуру банкротства должника.

Для осуществления ликвидации предприятия назначается ликвидационная комиссия, которая выполняет следующие функции:

- осуществляет меры по установлению кредиторов и их извещения о ликвидации предприятия-должника;
- получает дебиторскую задолженность;
- оценивает имущество предприятия-должника по балансовой стоимости, такая оценка производится на основании полной инвентаризации имущества предприятия;
- продает имущество на торгах;
- составляет промежуточный ликвидационный баланс, в который входят все виды имущества и требования кредиторов;
- осуществляет расчетные операции с кредиторами. Это одна из наиболее сложных процедур в ликвидационном процессе. Источником для ее осуществления являются средства, полученные от продажи имущества предприятия на торгах. Эта сумма распределяется в определенном порядке: в первую очередь возмещаются расходы арбитражного суда, ликвидационной комиссии, распорядителей имущества; затем производятся расчеты с персоналом предприятия-банкрота. После расчета с кредиторами составляется окончательный ликвидационный баланс, который согласовывается с уполномоченным государственным органом.

Для осуществления эффективной ликвидационной работы требуются определенные затраты:

- разовые затраты, связанные с первоначальным этапом существования ликвидационной комиссии;
- текущие обязательства, необходимые для осуществления деятельности ликвидируемого предприятия (оплата коммунальных услуг, оплата труда некоторого процента персонала и т.д.);

- расходы, которые связаны с деятельностью и прекращением функционирования ликвидационной комиссии.

Ликвидация предприятия считается свершенной после внесения записи об этом факте в единый государственный реестр юридических лиц. С этой целью ликвидационная комиссия предоставляет в уполномоченный государственный орган ликвидационный баланс (окончательный) и другие соответствующие документы.

#### 4.5. Основные параметры диагностирования банкротства

Банкротство, как правило, представляет собой не моментальное явление, а постепенно развивающийся процесс. Исключения составляют внезапные критические ситуации (стихийные бедствия и т.д.). Поэтому банкротство необходимо диагностировать — для своевременного его прогнозирования.

Для этого прежде всего необходимо изучить предпосылки банкротства, которые представляют собой совокупность внутренних и внешних факторов.

*К внутренним факторам* можно отнести:

- снижение эффективности использования ресурсов и материалов предприятия, его производственной мощности — отсюда высокая себестоимость продукции;
- дефицит оборотных средств предприятия из-за нерациональной политики управления и деятельности предприятия;
- низкий уровень сбыта продукции из-за неэффективной деятельности маркетинговых служб предприятия;
- привлечение заемных средств на невыгодных условиях.

*К внешним факторам* относятся: а) э к о н о м и ч е с к и е — кризисное состояние экономики, общий спад производства, инфляция, неустойчивость и нестабильное положение в финансовой системе, повышение цен на материалы и ресурсы, усиление международной конкуренции, неплатежеспособность и банкротство партнеров; б) п о л и т и ч е с к и е — политическая нестабильность, утрата части рынков сбыта, изменение условий экспорта и импорта, антимонопольной политики, предпринимательской деятельности.

В настоящее время для диагностики банкротства предприятий применяется ограниченный круг параметров:

- коэффициент текущей ликвидности ( $K_{\text{тк}}$ );
- коэффициент обеспеченности собственным оборотным капиталом ( $K_{\text{окк}}$ );
- коэффициент восстановления платежеспособности ( $K_{\text{вп}}$ );
- коэффициент утраты платежеспособности ( $K_{\text{уп}}$ ).

Для того чтобы признать структуру баланса неудовлетворительной, а предприятие — неплатежеспособным, достаточно наличия одного из условий:

- если коэффициент текущей ликвидности на конец отчетного периода ниже 2,0;
- если коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами на конец отчетного периода имеет значение ниже 0,1.

*Коэффициент текущей ликвидности* отражает совокупную обеспеченность предприятия оборотными и денежными средствами для ведения эффективной деятельности. Рассчитывается этот коэффициент следующим образом:

$$\frac{\text{Текущие активы} + \text{Расходы будущих периодов}}{(\text{Текущие пассивы} - [\text{Доходы будущих периодов} + \text{Фонды потребления} + \text{Резервы будущих расходов}])}$$

*Коэффициент обеспеченности собственным оборотным капиталом* отражает наличие собственных оборотных средств на предприятии, которые необходимы для осуществления его финансовой деятельности. Рассчитывается:

$$\frac{\text{Текущие активы} - \text{Текущие пассивы}}{\text{Текущие активы}}$$

В ситуации, если коэффициент текущей ликвидности и доля собственного оборотного капитала в текущих активах ниже нормативного, но отмечается тенденция роста этих показателей, то рассчитывается *коэффициент восстановления платежеспособности* ( $K_{\text{вп}}$ ) за период, равный 6 месяцам:

$$K_{\text{вп}} = (K_{\text{тл}} + 6 / T(K_{\text{тл}} - K_{\text{тлн}})) / 2,$$

где  $K_{\text{тл}}$  — значение коэффициента текущей ликвидности на конец отчетного периода;  $T$  — отчетный период;  $K_{\text{тлн}}$  — значение коэффициента текущей ликвидности на начало отчетного периода.

Если  $K_{\text{вп}} > 1$ , то у предприятия есть возможность для восстановления своей платежеспособности; если  $K_{\text{вп}} < 1$ , то у предприятия нет реальной возможности восстановить свою платежеспособность в ближайшее время.

При  $K_{\text{вп}} < 1$  рассчитывается коэффициент уплаты платежеспособности предприятия:

$$K_{\text{уп}} = (K_{\text{тл}} + 3 / T(K_{\text{тл}} - K_{\text{тлн}})) / 2.$$

Если  $K_{\text{уп}} > 1$ , то предприятие имеет возможность не утратить платежеспособность. При  $K_{\text{уп}} < 1$  предприятие скорее всего утратит свою платежеспособность.

При неудовлетворительной структуре баланса ( $K_{\text{тл}}$  и  $K_{\text{оск}}$  ниже нормативных) и существовании возможности для восстановления платежеспособности в определенный период признание предприятия неплатежеспособным может быть отсрочено на 6 месяцев.

Может возникнуть такая ситуация, при которой  $K_{\text{тл}}$  и  $K_{\text{оск}}$  выше нормативных, но  $K_{\text{уп}} < 1$  и предприятие не признается неплатежеспособным. В таком случае из-за реальной угрозы утраты предприятием платежеспособности оно ставится на соответствующий учет в Мингосимущества по делам о несостоятельности (банкротстве) предприятий.

Если предприятие признается банкротом, а структура его баланса — неудовлетворительной, то перед передачей экспертного заключения в арбитражный суд запрашивается дополнительная информация и проводится исследование производственно-финансовой деятельности компании с целью выявления альтернативы:

- проведения реорганизационных мероприятий для восстановления платежеспособности предприятия;
- проведения ликвидационных мероприятий в соответствии с действующим законодательством.

Диагностика банкротства подразумевает под собой в первую очередь определение объекта анализа. Следует отметить тот факт, что отклонение от нормы коэффициентов не всегда свидетельствует о наличии ситуации банкротства. Кроме того, в некоторых ситуациях банкротство или ликвидация какого-либо предприятия невыгодны кредиторам и государству, поэтому в законодательстве существует процедура восстановления платежеспособности предприятия.

Вышерассмотренный метод диагностики банкротства является нормативным. Вообще их существует несколько, но внимания заслуживает *интегральная оценка*. Наиболее распространенным методом в ней является модель Альтмана (Z-модель). Она представляет собой пятифакторную модель, составляющими которой являются такие параметры диагностики риска банкротства, как отношение рабочего капитала к сумме всех активов предприятия; уровень рентабельности капитала; уровень доходности активов; оборачиваемость капитала; коэффициент отношения суммы собственного капитала к заемному.

В принципе, ни один из этих и других существующих методов не дает стопроцентных результатов. Но благодаря им можно получить хотя бы примерную картину риска банкротства, что тоже является немаловажным.

#### 4.6. Особенности банкротства кредитных организаций

Кредитная организация — юридическое лицо, которое для получения прибыли как основной цели своей деятельности на основании лицензии Центрального банка Российской Федерации имеет право осуществлять банковские операции, предусмотренные Федеральным законом. Особенности банкротства кредитных организаций устанавливает Закон «О несостоятельности (банкротстве) кредитных организаций».

Кредитная организация образуется на основе любой формы собственности как хозяйственное общество.

Категория кредитных организаций отнесена Законом в одну группу со страховыми организациями и профессиональными участниками рынка ценных бумаг. Эта группа объединена в Законе как особенности банкротства так называемых финансовых организаций.

Применительно к банкротству всех этих субъектов, отнесенных к категории финансовых организаций, учитываются некоторые общие особенностей, которые должны быть установлены Федеральным законом о несостоятельности финансовых организаций.

Немаловажным является тот факт, что критерий обособления кредитных организаций — осуществление банковских операций на основании лицензии Центрального Банка Российской Федерации. Именно поэтому банкротство кредитных организаций регулируется Законом «О несостоятельности (банкротстве) кредитных организаций». Несостоятельностью кредитной организации в Законе названа признанная арбитражным судом ее неспособность удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей. Кредитная организация считается неспособной, если соответствующие обязанности не исполнены ею в течение 1 месяца с момента наступления даты их исполнения и (или) если после отзыва у кредитной организации лицензии на осуществление банковских операций стоимость ее имущества (активов) недостаточна для исполнения обязательств кредитной организации перед ее кредиторами.

Дело о банкротстве может быть возбуждено арбитражным судом только после отзыва Банком России лицензии на основании заявления. Заявителем могут быть должник, кредитор, уполномоченный орган, а также Банк России. Отличительной особенностью банкротства кредитных организаций является участие Центробанка в деле о банкротстве или в арбитражном процессе по делу о банкротстве, а также повсеместное участие этого лицензирующего органа и его значительная роль при применении мер по предупреждению банкротства и различных процедурах банкротства.

В связи с тем, что дело о банкротстве может быть возбуждено арбитражным судом только после отзыва у кредитной организации лицензии,

указанные выше заявители должны приложить к заявлению о признании кредитной организации банкротом копию приказа Банка России об отзыве у кредитной организации лицензии на осуществление банковских операций.

Лица, которые имеют право подать в арбитражный суд заявление о признании кредитной организации банкротом, также обладают правом обратиться в Центральный Банк РФ с заявлением об отзыве у должника лицензии на осуществление банковских операций при обнаружении признаков ее банкротства. В случае неполучения ответа Банка России они могут апеллировать к арбитражному суду с заявлением о признании кредитной организации банкротом.

Банк России обязан ответить в месячный срок. Основанием для возбуждения производства по делу о банкротстве является предоставление арбитражному суду копии приказа Банка России об отзыве лицензии на осуществление банковских операций. При получении в месячный срок ответа Банка России заявление о признании ее банкротом возвращается кредитору. В этом случае лицо, направившее в Банк России заявление об отзыве у кредитной организации лицензии, вправе требовать в арбитражном суде возмещения Банком России убытков, причиненных непринятием Банком России решения об отзыве у кредитной организации указанной лицензии либо непринятием Банком России решений об осуществлении мер по предупреждению банкротства кредитной организации.

У Центробанка есть право по собственной инициативе отозвать лицензию в случае наличия должных оснований. Если к моменту отзыва лицензии у кредитной организации определяются признаки банкротства, Банк России в течение 5 дней обязан подать заявление в арбитражный суд о признании кредитной организации банкротом. В подобной ситуации Банком России должна быть представлена кандидатура для назначения арбитражным управляющим в арбитражный суд, причем это необходимо сделать в течение 15 дней со дня принятия судом заявления.

Таким образом, характерной особенностью банкротства кредитных организаций является предоставление арбитражного управляющего.

Если говорить о процедурах банкротства относительно кредитных организаций, то здесь применяются только следующие процедуры: наблюдение и конкурсное производство. Законом не установлено никаких особых требований к проведению процедуры наблюдения.

### **Контрольные вопросы**

1. Что обуславливает банкротство организации?
2. Какие виды банкротства существуют?
3. Какие процедуры банкротства предусмотрены для юридического лица?

4. В каких случаях проводится санация организации?
5. Назовите виды санации.
6. Каков порядок действий при санации?
7. В каких случаях может быть ликвидировано юридическое лицо? Виды ликвидации.
8. Каков порядок осуществления расчетных операций с кредиторами?
9. Каковы предпосылки банкротства организации?
10. В чем особенность банкротства кредитных организаций?

### **Литература**

1. *Антикризисное управление. Теория и практика: учеб. пос. для студентов вузов / под ред. В.Я. Захарова. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. — 319 с.*
2. *Круглова Н.Ю. Антикризисное управление: учебное пособие. — М.: КНОРУС, 2010. — 512 с.*

### **Рекомендации для самостоятельного изучения дополнительного материала по теме**

1. Закон «О несостоятельности (банкротстве)».
2. Банкротство в царской России и за рубежом.
3. История банкротства современных организаций: ЮКОСа, Трансаэро и др.

## Тема 5. Диагностика кризисов в организации

### 5.1. Сущность и содержание диагностики

*Диагностика* — определение состояния объекта (предмета, явления, процесса) посредством реализации комплекса исследовательских процедур.

Критерии оценки эффективной работы предприятия можно разделить на *основные* и *дополнительные*.

**К основным критериям** диагностики относятся:

- *эффективность производства* — измеряется экономией от увеличения объемов производства, снижения накладных расходов, уменьшения транспортных расходов, экономией трудовых и сырьевых ресурсов;
- *маневренность производства* — измеряется с помощью показателей резерва производственных мощностей, сбалансированности запасов (товаров, материалов), оценкой связей между технологическими функциями;
- *гибкость стратегии* — оцениваются способность предприятия реагировать на изменения окружающей среды; возможность изменения структуры производственных фондов и мощностей для производства новой продукции, стимулирование новаторства, научно-технический уровень производственных процессов; уровень квалификации кадров.

**Дополнительные критерии** диагностики — это критерии наличия ресурсов: финансовых, трудовых, материальных, информационных.

**Содержание комплексной диагностики.** В международной практике используются различные системы комплексной диагностики. Французский экономист Ж.-П. Тибо предложил включить в комплексную диагностику организации следующие составляющие (этапы):

- 1) экономическую диагностику;
- 2) функциональную (диагностику маркетинговой деятельности);
- 3) техническую диагностику;
- 4) социальную диагностику;
- 5) диагностику финансового менеджмента;
- 6) диагностику менеджмента и организации;
- 7) диагностику внешней среды;
- 8) заключительную стратегическую диагностику (оценку стратегии предприятия).

**Экономическая диагностика** — это анализ финансового и производственного потенциала предприятия, себестоимости продукции (работ, услуг).

*Функциональная* диагностика определяет состояние коммерческой и снабженческих служб и включает в себя:

- анализ результатов коммерческой деятельности: доля на рынке, конкурентоспособность продукции, рентабельность;
- изучение маркетинговой политики и плана маркетинга: анализ качества продукции, ассортимента, цен;
- оценку средств и организации коммерческой деятельности: анализ материальных средств, которыми располагает служба маркетинга, уровня квалификации работников этой службы и организация ее деятельности;
- аудит методов управления и контроля, разработку рекомендаций по повышению эффективности функционирования коммерческой службы;
- диагностику снабжения: оценка результатов, анализ управления запасами, политика снабжения, аудит методов закупок и управления запасами.

*Техническая* диагностика сводится к анализу технических достижений предприятия и его производственного потенциала и включает в себя следующие аспекты:

- средства и организация работы технических служб;
- методы управления производством;
- окружение производственной функции;
- экономические аспекты использования техники (фондоотдача и фондовооруженность) и проблемы функционирования предприятия.

*Социальная* диагностика — это изучение возможностей кадрового потенциала компании и измерение ее социальных достижений.

Диагностика функции *финансового менеджмента* — измерение качества финансовой политики и эффективности методов управления: анализ финансового состояния, изучение финансовой политики, оценка средств и организации этой функции, аудит методов учета и управления, анализ финансовой активности,

Диагностика *менеджмента и организации* — анализ и оценка результатов работы аппарата управления предприятием, изучение организационной структуры и общей политики, анализ стиля руководства и культуры организации.

Диагностика *внешней среды* — это изучение различных аспектов внешней среды: экономического, коммерческого, технологического, социально-культурного, административного, финансового и политического. Многие из этих аспектов анализировались на предшествующих этапах диагностики, здесь анализ дополняется и составляется заключение. Разрабатываются разные варианты рекомендаций в зависимости от различных прогнозов изменения внешней среды.

Диагностика *стратегии*, заключительный этап, — исследуется соответствие стратегии условиям внешней среды и возможностям организации.

## 5.2. Анализ состояния производства и реализации продукции

Анализ состояния производства и реализации продукции производится по следующим показателям: анализ динамики изменения объемов производства и реализации продукции и оценка уровня оплаты реализованной продукции. Индексы изменения объемов производства  $J_n$  и реализации продукции  $J_p$  отчетного года сравниваются с аналогичными величинами прошлого года. Если  $J_n$  и  $J_p$  меньше индекса инфляции  $J_{инф}$ , то можно сделать вывод о спаде производства. Превышение объемов товарного производства над объемом реализованной продукции свидетельствует о проблемах сбыта на предприятии.

Анализ *структуры выпускаемой продукции* производится в целях выявления прибыльности каждой единицы номенклатуры и определения нерентабельной продукции, выпуск которой приводит к снижению прибыли и, следовательно, к неплатежеспособности. Конкурентность продукции определяется путем измерения емкости рынка по конкретному товару.

**Показатели, характеризующие состояние производства.** К *сравнительным* относят показатели, характеризующие качество товара: соответствие товарному стандарту, назначение, производительность, надежность, безопасность, ремонтпригодность, высокотехнологичность и т.д.; нормированные показатели, характеризуют соответствие стандартам, патентную чистоту.

К *экономическим показателям* относят: отпускные цены, себестоимость, затраты на эксплуатацию, затраты на установку, консультации и др.

К *маркетинговым показателям* относят: имидж предприятия, организацию технического обслуживания, условия оплаты, сроки поставки, систему скидок, качество обслуживания, организацию каналов продвижения товара на рынок, эффективность рекламной кампании.

Оценка производственного потенциала предприятия включает анализ и оценку основных фондов, оборотных средств и трудовых ресурсов. Анализ и оценка основных фондов предполагает определение их состояния и движения и включает следующие показатели: коэффициент износа основных фондов, характеризующий долю их стоимости, списанную на затраты в предшествующих периодах; коэффициент обновления основных фондов; коэффициент выбытия основных фондов, фондоотдача.

*Рациональное и эффективное использование оборотных средств* способствует повышению финансовой устойчивости предприятия и его платежеспособности. О степени использования оборотных средств можно судить по показателю отдачи оборотных средств, который определяется как отношение прибыли от реализации к остаткам оборотных средств. Важнейшим показателем интенсивности использования оборотных средств является скорость их оборачиваемости (длительность одного полного кругооборота средств). Ускорение оборачиваемости средств и высвобождение в результате этого оборотных средств в любой форме позволяет предприятию направлять их по своему усмотрению на развитие и обойтись без привлечения дополнительных финансовых ресурсов.

*Оценка трудовых ресурсов* состоит из анализа динамики численности и структуры персонала, соотношения темпов изменения заработной платы, анализа средней выработки на одного работника и т.д. Снижение числа численности персонала — один из индикаторов кризиса предприятия. Причиной этого может быть большая задолженность по заработной плате или низкий ее уровень.

*Анализ технико-экономического состояния* помогает определить как степень его несостоятельности, так и выявить скрытые стадии банкротства, проявляющиеся в затоваривании готовой продукции и ухудшении структуры баланса.

### **5.3. Оценка финансового состояния неплатежеспособной организации**

Оценка финансового состояния неплатежеспособной компании играет важную роль в антикризисном управлении, так как результаты деятельности предприятия зависят от наличия и эффективности использования финансовых ресурсов. Внешние и внутренние пользователи, опираясь на выводы, полученные в ходе ее проведения, могут принимать дальнейшие важные решения, будь то вложение денежных средств для инвесторов в проекты компании или определение дальнейшей судьбы предприятия, его реорганизацию или ликвидацию.

Выделяют *предварительную* и *общую оценки* финансового состояния предприятия. В ходе первой производится регулярный анализ признаков кризисного развития предприятия и предварительная оценка масштабов кризисного состояния. *Общий анализ* финансового состояния предназначен для общей характеристики финансовых показателей, определения их динамики и отклонений и разбивается на следующие аналитические блоки:

- анализ финансовой устойчивости;
- анализ платежеспособности (ликвидности);

- структурный анализ;
- анализ финансовых показателей.

Основным источником информации для оценки финансового состояния неплатежеспособного предприятия служит финансовая отчетность.

**Финансовая устойчивость предприятия** — это такое состояние его финансовых ресурсов, их распределение и использование, которое обеспечивает развитие фирмы на основе роста прибыли и капитала при сохранении платежеспособности и кредитоспособности в условиях допустимого уровня риска. Поскольку положительным фактором финансовой устойчивости является наличие источников формирования запасов, а отрицательным фактором — величина запасов, то основными способами выхода из неустойчивого и кризисного финансового состояния будут: пополнение источников формирования запасов и оптимизация их структуры, а также обоснованное снижение уровня запасов.

Показатели финансового состояния предприятия характеризуют абсолютную эффективность деятельности предприятия по всем его направлениям. Анализ финансовых результатов включает в качестве обязательных элементов: исследование изменений каждого показателя за текущий анализируемый период, исследование структуры соответствующих показателей и их изменение, изучение динамики изменения показателей финансовых результатов за ряд отчетных периодов, выявление факторов и причин изменения показателей прибыли и их количественная оценка.

**Ликвидность баланса** определяется как степень покрытия обязательств предприятия ее активами, срок превращения которых в денежные средства соответствует сроку погашения обязательств. Основным фактором повышения уровня ликвидности является равномерное и своевременное погашение дебиторской задолженности.

При проведении финансового анализа используются следующие методы его проведения:

- горизонтальный — сравнение каждой позиции отчетного с предыдущим периодом;
- вертикальный — определение структуры итоговых финансовых показателей с выявлением влияния каждой позиции на результат в целом;
- трендовый — сравнение каждой позиции с рядом предшествующих и определение основной тенденции динамики показателей в будущем;
- относительные показатели (коэффициентный) — расчет отношения между отдельными элементами различных форм отчетности и определения их взаимосвязи;

- сравнительный — сравнение сводных показателей отчетности с отдельными показателями предприятия за прошлые периоды с показателями других предприятий;
- факторный — исследование влияния отдельных факторов на резуль­тативный показатель с помощью статистических приемов.

Для получение объективной оценки платежеспособности предприятия и его финансовой устойчивости предусматривается использование показателей, характеризующих различные аспекты деятельности предприятия. К основным финансовым показателям относятся: средне­месячная выручка, доля денежных средств в выручке, среднеспи­сочная численность работников. Показателями платежеспособности и финансовой устойчивости являются: общая степень платежес­пособности, коэффициент задолженности по кредитам банков и займов, коэффициент задолженности другим организациям, коэффициент за­долженности фискальной системе, степень платежеспособности по те­кущим обязательствам, коэффициент покрытия текущих обязательств оборотными активами, собственный капитал в обороте, коэффициент обеспечения собственными средствами, коэффициент автономии (фи­нансовой независимости).

Осуществление практически всех видов финансовых операций предприятия генерирует определенное движение денежных средств в форме их поступления или расходования. Это движение определя­ется как «денежный поток». Высокая роль анализа денежных потоков определяется следующими положениями. Их эффективное управле­ние обеспечивает финансовое равновесие предприятия, позволяет сократить потребность в заемных средствах, обеспечивает снижение риска неплатежеспособности. Рациональное формирование денеж­ных потоков способствует повышению ритмичности осуществления операционного процесса. Управление денежными потоками является важным финансовым рычагом обеспечения ускорения оборота капи­тала предприятия.

**Степень несостоятельности** компании определяется на основе фи­нансовых показателей, которые образуют группы критериев применения к предприятию методов финансового оздоровления. Критериями выбора методов финансового оздоровления являются:

- показатели, характеризующие внешние признаки несостоятель­ности, где применяются общие методы финансового оздоровле­ния и оперативные мероприятия по восстановлению платеже­способности;
- показатели, характеризующие эффективность управления пред­приятием, где применяются локальные мероприятия по улучше­нию финансового состояния;

- показатели, характеризующие производственный и рыночный потенциал, по которым принимается решение о сохранении предприятия или о применении ликвидационных процедур.

Анализ финансовых коэффициентов предполагает расчет и оценку соотношений различных видов средств и источников, показателей эффективности использования ресурсов организации. Значение коэффициентов зависит от отраслевых особенностей и размеров предприятий. Оценка финансового состояния фирмы с помощью финансовых коэффициентов может проводиться по платежеспособности, рентабельности, финансовой устойчивости, деловой активности, ликвидности.

Абсолютная устойчивость финансового состояния показывает, что запасы и затраты полностью покрываются собственными оборотными средствами. Предприятие практически не зависит от кредитов. Неустойчивое финансовое положение характеризуется нарушением платежеспособности: предприятие вынуждено привлекать дополнительные источники покрытия запасов и затрат, наблюдается снижение доходности производства. Кризисное финансовое положение характеризует компанию на грани банкротства, просроченные кредиторская и дебиторская задолженности которой не могут быть погашены в срок.

К финансовым коэффициентам, применяемым для оценки финансовой устойчивости предприятия, можно отнести коэффициенты: автономии, соотношения заемных и собственных средств, обеспеченности собственными средствами, маневренности, прогноза банкротства и др.

Платежеспособность предприятия определяется наличием у него возможности и способности своевременно и полностью выполнять платежные обязательства, вытекающие из торговых, кредитных и иных операций денежного характера. Платежеспособность влияет на формы и условия сделок, а также на наличие возможности получения кредитов.

Ликвидность предприятия определяется исходя из имеющихся у него ликвидных средств, к которым относятся наличные деньги, денежные средства на счетах в банках и легко реализуемые элементы оборотных ресурсов. Ликвидность отражает способность предприятия в любой момент совершать необходимые расходы.

Относительные показатели деловой активности характеризуют уровень эффективности использования ресурсов: материальных, трудовых и финансовых. Показатели деловой активности предприятия включают: выручку от реализации, чистую прибыль, производительность труда, коэффициент общей оборачиваемости капитала и оборотных средств, средний срок оборота дебиторской задолженности, коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности и собственного капитала.

Анализ кредитной и дебиторской задолженности помогает определить основные направления для ее реструктуризации, то есть уменьшения совокупного долга и его ускоренного погашения. Проводится инвентаризация задолженности, которая делится на: текущую, просроченную, пени и штрафы. Работа по ликвидации задолженности предприятия требует как анализа суммы требований, так и определения средств, которыми располагает компания для погашения долгов, составления прогноза движения денежных средств.

#### **5.4. Механизмы прогнозирования вероятности банкротства**

Механизмы прогнозирования вероятности банкротства диагностируют уровень угрозы банкротства предприятия. При этом банкротство рассматривается как крайнее проявление кризиса.

Наиболее распространенными моделями прогнозирования банкротства являются модель Альтмана, модель Таффлера, модель Бивера и модель Федотовой.

**Модель Альтмана.** В 1968 г. впервые была опубликована Z-модель Эдварда Альтмана. Первоначально она была применима для анализа компаний, акции которых котируются на бирже. Модель для предприятий, у которых акции не котируются на бирже, была создана только в 1983 г. В экономическом смысле, модель является функцией, зависящей от определенных показателей, характеризующих результаты работы предприятия и его экономический потенциал.

Альтман разработал собственную модель на основе изучения финансового положения 66 предприятий. Объекты изучения были выбраны таким образом, чтобы оценивались в равной степени (по 50 %) как обанкротившиеся, так и успешно работающие организации.

На сегодняшний день в экономической литературе существует четыре модели Альтмана.

**Модель Таффлера.** Британские ученые Р. Таффлер и Г. Тишоу в 1977 г. предложили четырехфакторную модель. При ее разработке использовался следующий подход: на первой стадии была собрана статистика по 80 компаниям — как обанкротившимся, так и платежеспособным. С помощью статистического метода, известного как «анализ многомерного дискриминанта», была построена модель платежеспособности.

Выборочный расчет соотношений является типичным при определении таких ключевых показателей деятельности компании, как прибыльность, соответствие оборотного капитала и ликвидность. Модель платежеспособности, объединяя эти показатели и сводя соответствующим образом их воедино, воспроизводит точную картину финансового состояния предприятия.

**Модель Бивера.** Свою систему определения вероятности банкротства предложил известный финансовый аналитик Уильям Бивер в 1966 г. Его пятифакторная модель содержит следующие показатели:

- рентабельность активов;
- коэффициент текущей ликвидности;
- доля чистого оборотного капитала в активах;
- удельный вес заёмных средств в пассивах;
- коэффициент Бивера (отношение суммы чистой прибыли и амортизации к заёмным средствам).

Особенности конструкции данной модели — отсутствие весовых коэффициентов, а также возможность определения угрозы банкротства за пять лет.

**Модель Федотовой.** Как отмечают многие российские авторы, многочисленные попытки применения иностранных моделей прогнозирования банкротства в отечественных условиях не принесли достаточно точных результатов. Поэтому в России применение двухфакторной модели Альтмана было исследовано М.А. Федотовой. По сути модель Федотовой — это модифицированная под российскую экономическую действительность двухфакторная модель Альтмана. При ее построении учитываются два показателя, от которых зависит вероятность банкротства, — коэффициенты текущей ликвидности и отношения заемных средств к активам. На основе анализа западной практики были выявлены весовые коэффициенты каждого из этих факторов.

В научной литературе отмечается, что к главному недостатку этой модели следует отнести то, что практической ценности модифицированная формула по М.А. Федотовой не имеет, так как в России отсутствует какая-либо значимая статистика по организациям-банкротам, и предложенный М.А. Федотовой весовой фактор не был определен.

Диагностика кризисов включает в себя комплекс методов, необходимых для оценки текущего состояния организации, выявления причин ухудшения количественных и качественных показателей ее деятельности. Для этого прежде всего необходимо устранить истинную причину кризиса, сгладить его негативные проявления, устранить последствия. Наряду с такими мероприятиями, как сокращение издержек, расширение ассортимента, реструктуризация долгов, в условиях кризиса возникает потребность в кардинальных мерах по оздоровлению предприятия, реорганизации его деятельности, стратегических инновационных изменениях.

### Контрольные вопросы

1. Какие составляющие предложил французский экономист Ж.-П. Тибо для комплексной диагностики организации?

2. Какие показатели характеризуют состояния компании?
3. С какой целью проводится анализ структуры выпускаемой продукции?
4. Что включает оценка производственного потенциала компании?
5. Какие блоки включает общий анализ финансового состояния?
6. Какое состояние предприятия является финансово устойчивым?
7. Какие методы используют при проведении финансового анализа?
8. Какие группы показателей применяются при финансовом оздоровлении?
9. Чем характеризуется устойчивое и неустойчивое финансовое положение компании?
10. Что характеризуют показатели деловой активности компании?
11. Дайте характеристику моделям Э. Альтмана, Р. Таффлера, У. Бивера.

### **Литература и источники**

1. *Авдошина З.А.* Антикризисное управление: сущность, диагностика, методики [Электронный ресурс]. — URL: [http://uchebnik-online.com/soderzhanie/textbook\\_146.html](http://uchebnik-online.com/soderzhanie/textbook_146.html) (дата обращения: 25.07.2016).
2. *Антикризисное управление. Теория и практика: учебное пособие для студентов вузов / под ред. В.Я. Захарова.* — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. — 319 с.
3. *Попов В.Б., Кадыров Э.Ш.* Анализ моделей прогнозирования вероятности банкротства предприятий // Ученые записки Таврич. нац. ун-та им. В.И. Вернадского; сер. «Экономика и управление». Т. 27(66). 2014. № 1. — С. 118–128.

### **Рекомендации для самостоятельного изучения дополнительного материала по теме**

1. Представители Лозаннской экономической школы. В. Парето (1848–1923). Парето-эффективность.
2. Бухгалтерская отчетность. Диагностики экономического состояния предприятия по данным бухгалтерской отчетности.

## РАЗДЕЛ 2

# МЕХАНИЗМЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

### Тема 6. Стратегия и тактика антикризисного управления

#### 6.1. Роль и виды стратегии в антикризисном управлении

В развитии любой организации существует вероятность наступления кризиса. Характерной особенностью рыночной экономики является то, что кризисные ситуации могут возникать на всех стадиях жизненного цикла предприятия (становление, рост, зрелость, спад). Следовательно, любое управление должно быть антикризисным, то есть построенным на учете возможности и опасности кризиса. В антикризисном управлении решающее значение имеет стратегическое управление.

Термин «стратегическое управление» был введен в обиход на стыке 60–70-х гг. прошлого столетия для того, чтобы обозначить разницу между текущим управлением на уровне производства и управлением, осуществляемым на высшем уровне.

Разработка идей стратегического управления нашла отражение в работах таких авторов, как Р. Гранджер (1971), И. Ансофф (1972), Д. Шендел, К. Хаттен (1972) и др. Ведущей идеей, отражающей сущность перехода от оперативного управления к стратегическому, явилась необходимость переноса центра внимания высшего руководства на окружение — чтобы соответствующим образом и своевременно реагировать на происходящие в компании изменения.

Среди множества существующих определений стратегического управления наибольший интерес представляют несколько, которые были предложены авторитетными разработчиками этой теории. Так, Шендел и Хаттен рассматривали его как «процесс определения и (установления) связи организации с ее окружением, состоящий в реализации выбранных целей и в попытках достичь желаемого состояния взаимоотношений с окружением посредством распределения ресурсов, позволяющего эффективно и результативно действовать организации и ее подразделениям». Пирс и Робинсон определяют стратегическое управление

«как набор решений и действий по формулированию и выполнению стратегий, разработанных для того, чтобы достичь цели организации». По Хиггенсу — «стратегическое управление — это процесс управления с целью осуществления миссии организации посредством управления взаимодействием организации с ее окружением».

Руководству предприятия необходимо отслеживать основные факторы окружающей среды и делать своевременные и правильные выводы относительно своих потребностей в изменениях. В зависимости от того, в какой области они представляют опасность для достижения целей данной компании, выбирается соответствующая антикризисная стратегия.

*Антикризисная стратегия* — это долгосрочное планирование и управление предприятием, благодаря которому происходит оптимизация работы компании в условиях спада, устойчивого снижения ее основных финансовых показателей деятельности и угрозы банкротства. Включает в себя комплекс мер в области планирования, управления персоналом, финансов, взаимоотношений с группами поддержки, а также юридических и других мероприятий с целью защиты предприятия от угрозы банкротства или существенного спада и создания условий для поворота к оздоровлению предприятия.

Как правило, специалистами рассматриваются две основные стратегии антикризисного управления:

- стратегия сокращения расходов (экономическая стратегия);
- стратегия поворота.

Экономическая стратегия включает пять основных видов сокращения расходов:

- организационные изменения;
- финансовые стратегии;
- снижение затрат;
- сокращение активов;
- создание прибыли.

Эти стратегии обычно включают оздоравливающие действия, чтобы остановить снижение прибылей. В этих условиях усилия должны концентрироваться на тех видах деятельности и областях, в которых компания имеет наибольший опыт работы или явные рыночные преимущества. Правильная оценка расходов предполагает анализ финансовых данных за прошедшие периоды, поскольку они являются наилучшей отправной точкой для прогнозирования будущих расходов.

#### *Характеристики экономических стратегий.*

1. *Организационные изменения.* Введение премиальной системы оплаты труда помогает достичь определенных целей.
2. *Финансовые изменения.* Слабая система финансового контроля и плохое управление движением денежных средств, как правило,

характерны для компаний, находящихся на спаде. В этой области хорошие положительные результаты дают:

- введение эффективной системы прогнозирования движения денежных средств;
  - изменение структуры долговых обязательств путем заключения с ключевыми кредиторами соглашений об изменении времени выплат, а в некоторых случаях и о переводе выплат процентов и основных сумм в другие финансовые инструменты (например, конвертация облигаций в обыкновенные акции или конвертируемые привилегированные акции);
  - разработка механизмов оценки предполагаемых объемов продаж по группам товаров.
3. *Снижение затрат.* Эти стратегии могут осуществляться в том случае, если в компании создана система по эффективному контролю затрат. Такая система предполагает классификацию затрат в зависимости от того, насколько легко их можно корректировать, используя альтернативные решения, и состоит из:
- *учета затрат* — иногда можно сократить расходы, просто начав их систематически учитывать;
  - *классификации затрат* по степени зависимости от объемов производства — большинство систем учета подразделяют затраты на постоянные и переменные;
  - *анализ причин возникновения затрат в компании* позволяет предпринять необходимые действия непосредственно по ликвидации причин нежелательного роста затрат.
4. *Мероприятия по сокращению активов* могут реализовываться в одном из нижеследующих вариантов. Так, это может быть:
- внутреннее изъятие или рационализация (предполагает, что производство может уменьшаться и концентрироваться на меньших площадях);
  - продажа с обратной арендой (компания может принять решение продать основные активы финансовой компании, а затем арендовать их, но такой вариант возможен только в том случае, если активы не служат обеспечением уже взятого займа);
  - продажа преуспевающего подразделения (способ получения лучшей цены, а также увеличения притока денежных средств);
  - изъятие инвестиций (может осуществляться через договор о франшизе, передачу подрядов, продажи бизнес-единиц или всего предприятия, разделение и отделение, обмен активами).
5. *Мероприятия по созданию прибыли* обычно состоят из различных вариантов поворота в деятельности и часто включают в себя изменения в направлении конкуренции. Обычно им необходим самый большой

промежуток времени, чтобы достичь значительного воздействия на показатели компании. Создание дохода в короткие сроки может быть результатом:

- улучшения в системе управленческого контроля;
- оптимизации управления запасами;
- пересмотра системы организации производства и переход к методу «точно-во-время» (JIT), или «точно в срок»;
- убеждения дебиторов быстро рассчитаться по счетам;
- активизации усилий в продажах.

Стратегии сокращения расходов (экономические стратегии) чаще всего рассчитаны *на краткосрочное действие и созданы для быстрого достижения результатов.*

**Стратегии поворота** широко применяются и доказали свою эффективность в антикризисном управлении, поэтому рассмотрим их более подробно.

Стратегии поворота базируются на стратегиях сокращения расходов и обычно включают в себя изменения в общих усилиях по сбыту, переброске или перенацеливанию существующих товаров (услуг) с одновременной разработкой новых.

Виды стратегии поворота:

- а) стратегии изменения ценообразования;
- б) переориентации на конкретных покупателей и на конкретные продукты;
- в) стратегия разработки нового товара;
- г) рационализации ассортимента товаров;
- д) сосредоточение на продажах и рекламе.

Изменение цен может происходить «по первому требованию» и привести к быстрому увеличению доходов. Для того чтобы эффективно осуществлять подобные действия, необходимо знать величину эластичности спроса на отдельные товары (услуги).

Эффект Веблена – демонстративное потребление, которое возникает при потреблении благ, недоступных для большинства обычных потребителей в связи с их высокой ценой. Такое потребление подчёркивает социальную значимость (статусность) того, кто может себе это позволить. Назван по имени экономиста

Торстейна Бунде Веблена. При таком эффекте наблюдается прямая зависимость: повышение цены на товар приводит к повышению уровня его потребления.

Аналогичное повышение спроса при росте цены для недорогих повседневных товаров называют эффектом Гиффена.

Повышение цен обычно обеспечивается рекламной поддержкой, изменениями в товаре, а иногда и изменением упаковки. Перед тем как изменить цену, компания должна учесть ряд факторов, таких как

воспринимается ли товар покупателями как продаваемый по более низким ценам, чем у конкурентов; какова будет реакция конкурентов и улучшится ли привлекательность товара в определенных сегментах рынка.

**П е р е о р и е н т а ц и я.** Основной идеей, стоящей за этим понятием, является концентрация усилий на конкретных покупателях и конкретных продуктах. Это связано с тем, что разработка нового товара может быть необходимым вариантом поворота в том случае, когда компания теряет конкурентоспособность в вопросах обновления или улучшения товара. Усовершенствование товара также будет действенным аргументом и может помочь предприятию сосредоточиться на конкретных сегментах рынка, которые до сих пор являются относительно устойчивыми.

**Рационализация ассортимента** товаров (сокращение) помогает сосредоточить усилия на более устойчивых сегментах рынка. Поэтому для того чтобы реализовать данную стратегию, компания должна: 1) хорошо понимать свои расходы; 2) определить, какие из отдельных товаров (услуг) являются наименее (или наиболее) прибыльными.

**Сосредоточение на продажах и рекламе.** Эта стратегия может быть выражена в форме дополнительных расходов, чтобы вызвать увеличенный доход, или же заключаться в изучении текущих расходов по маркетингу для оценки их эффективности.

*Стратегии сокращения расходов и поворота могут реализовываться одновременно.*

В условиях угрозы банкротства применяются стратегии выхода, задача которых состоит в том, чтобы минимизировать ущерб. Это достигается методами оптимального изъятия инвестиций или выкупом управляющими.

Изъятие инвестиций может осуществляться через договор о франшизе, передачу подрядов, продажи бизнес-единиц или всего предприятия, разделение и отделение, обмен активами. Выкуп управляющими обычно осуществляет команда менеджеров предприятия, которая может включать служащих

организации, обеспечивающих большую часть акционерного капитала, а также банки и другие учреждения, которые ссужают деньги предприятию. Выкупы финансируются за счет совокупности капиталовложений, обеспечиваемых управляющими, институциональными акционерами и займами.

## 6.2. Разработка антикризисной стратегии организации

*Разработка стратегии* — это преднамеренный поиск плана действий, которые будут способствовать развитию конкурентного преимущества компании и станут его неотъемлемой частью. Формирование

экономических стратегий антикризисного управления производится в несколько этапов.

**Первый этап** — анализ внешних факторов с целью выявления причин возникновения кризисной ситуации. При проведении анализа внешней среды основное внимание следует уделять следующим пунктам: а) *анализу макросреды*, которую условно можно поделить на четыре сектора: политическое окружение, экономическое окружение, социальное окружение, технологическое окружение; б) *анализу конкурентной среды* по ее пяти основным составляющим: покупателям, поставщикам, конкурентам внутри отрасли, потенциальным новым конкурентам и товарам-заменителям.

Для этого проводится тщательный анализ внешней и внутренней среды бизнеса, выделяются те компоненты, которые действительно имеют значение для организации, проводится сбор и изучение информации по каждому компоненту и на основе оценки реального положения предприятия выясняются причины кризисного состояния.

**Второй этап** — анализ состояния предприятия, находящегося в кризисной ситуации.

Для этого анализируется финансовое состояние фирмы на текущий момент *Финансовое состояние* — это комплексное понятие, которое отражает все стороны деятельности компании. Оно является важнейшей характеристикой деловой активности и надежности, определяет уровень конкурентоспособности предприятия. Финансовое состояние компании анализируется по следующим направлениям и в определенной последовательности. Сначала изучается состояние реализации и производства продукции, затем — состав и структура выпускаемой продукции; конкурентоспособность продукции и, наконец, наличие и эффективность использования производственных ресурсов (персонал, внеоборотные активы, оборотные активы).

**Третий этап** — пересмотр миссии и системы целей предприятия.

Миссия компании — это то, что наделяет ее работу смыслом и делает сотрудников более целеустремленными. Главным образом миссия отвечает на вопросы «Что, как и для кого делает компания?» и в доходчивой форме объясняет то, ради чего существует организация.

Роль миссии заключается в том, что она согласует ожидания и интересы сотрудников, руководства компании с покупателями, поставщиками и другими заинтересованными людьми. Четко сформулированная миссия вдохновляет и побуждает к действию, дает возможность сотрудникам предприятия проявлять инициативу, формирует главные предпосылки успеха деятельности предприятия.

Существует узкое и широкое понимание миссии. В узком понимании миссия подразумевает утверждение о том, для чего существует компания. В широком понимании миссия — это предназначение, философия

и смысл существования предприятия. Философия определяет убеждения, ценности и принципы, согласно которым организация планирует вести свою деятельность. Предназначение означает, что организация действует определенным образом для достижения желаемого статуса компании.



Примеры миссии известных российских и зарубежных компаний:

- Миссия Кодак *Kodak* – помочь людям создать и сохранить воспоминания.
- Миссия Кока-колы *Coca-Cola* – освежить тело и разум, создать оптимистичный настрой, внести смысл в жизнь.
- Миссия Самсунг *Samsung* – внести свою лепту в совершенствование общемировых технологий путем изготовления высококачественной продукции за счет привлечения

наиболее квалифицированного персонала.

- Миссия компании Кэнон *Canon* – достижение всей силы изображения.
- Миссия «Российские железные дороги» РЖД – предоставить клиентам качественные услуги, способствовать объединению людей и интеграции Российской Федерации в единое экономическое пространство.
- Миссия фирмы Связной – создать интересный мир современных коммуникаций и продуктов, доступных для каждого.

Анализируя информацию, полученную в результате проведения предыдущих этапов, руководитель должен решить вопрос, сможет ли компания в рамках своей прежней миссии выйти из кризиса и достичь конкурентных преимуществ.

Затем идет процесс корректировки системы целей (желаемых результатов, которые способствуют выходу из экономического кризиса). Цели являются исходным пунктом систем стратегического планирования, мотивации и контроля, используемых на предприятии. Цели лежат в основе организационных отношений и оценки результатов труда отдельных работников, подразделений и организации в целом.

**Четвертый этап** — формулирование стратегических альтернатив выхода предприятия из кризиса и осуществление выбора.

На данном этапе руководитель, изучив внешнюю и внутреннюю среду функционирования, определив причину кризисной ситуации, формулирует альтернативные антикризисные стратегии и, учитывая все особенности, выбирает наиболее перспективную и оптимальную для своей компании. В дальнейшем начинается процесс определения тактики реализации выбранной стратегии (оперативное планирование). Следующие этапы связаны с реализацией антикризисной стратегии, оценкой и контролем результатов.

Несмотря на то что кризисные ситуации в организациях индивидуальны и имеют свои специфические особенности, изучив и проанализировав опыт промышленных предприятий, можно выделить некоторые факторы, которые в большинстве случаев влияют на разработку антикризисной стратегии. Учет этих факторов облегчит руководителю задачу

и позволит быстрее среагировать на кризисную ситуацию и принять антикризисные меры.

При *разработке антикризисной стратегии* особое значение имеют следующие моменты, которым необходимо уделить самое пристальное внимание.

*Эффективность текущей стратегии.* Для этого определяются место предприятия среди конкурентов, границы конкуренции (размеры рынка) и группы потребителей, на которые оно ориентируется. Анализируются функциональные стратегии в области производства, маркетинга, финансов и кадров.

*Возможности и угрозы для предприятия* при помощи SWOT-анализа. Антикризисная стратегия должна быть направлена на устранение слабых сторон, которые способствовали кризисной ситуации. Рыночные возможности и угрозы также во многом определяют антикризисную стратегию. Для этого необходимо оценить все возможности отрасли, которые могут обеспечить потенциальную прибыльность предприятия, и угрозы, отрицательно воздействующие на его деятельность.

*Конкурентоспособность предприятия с позиции цен и издержек*, то есть как цены и затраты предприятия соотносятся с ценами и затратами конкурентов, для этого используется стратегический анализ издержек.

*Оценка прочности конкурентной позиции предприятия.* Помимо оценки конкурентоспособности по издержкам необходимо оценить такие показатели, как качество товара, финансовое положение, технологические возможности, продолжительность товарного цикла.

*Выявление проблем, вызвавших кризис на предприятии.* Стратегия управления представляет собой хозяйственную политику, разработанную на основе предвидения будущего развития, характера и последствий производственно-хозяйственной деятельности путем определения и прогнозирования результатов, необходимых ресурсов, средств и методов управления.

Как показывает теория и подтверждает опыт, нарушение платежеспособности в современных условиях является следствием несоответствия стратегии предприятия изменениям внешней среды. Любую ситуацию, в которой предприятие не успевает подготовиться к изменениям, можно считать кризисной. Выход из кризиса связан с устранением причин, вызвавших его, а стратегия и тактика в антикризисном управлении — это сам процесс управления выходом из кризиса.

На стратегию предприятия оказывают влияние и накладываются определенные ограничения структура и системы управления; управленческая культура; навыки и ресурсы. На многих предприятиях отсутствует оптимальное сочетание структуры, культуры, навыков, необходимое для успешной деятельности, что является факторами риска, приближающими угрозу кризисной ситуации.

Так, *структура предприятия* во многом определяет его способность реагировать на изменения внешней среды: слишком жесткая организационная структура может стать преградой на пути гибкого приспособления к реальным условиям, тормозить процесс инноваций и препятствовать творческому подходу к решению новых проблем и задач.

*Системы управления* тоже способствуют или мешают реализации стратегии. С одной стороны, на предприятиях, где процветает бюрократический стиль управления, даже самые несложные решения и расходы персонала нижних уровней должны быть одобрены менеджером более высокого звена. Если человек в течение длительного времени работает в структуре такого типа, то он едва ли захочет взять на себя дополнительную ответственность и инициативу, отговариваясь тем, что это не входит в круг его должностных обязанностей. С другой стороны, отсутствие систем и документации может привести к дублированию уже проделанной работы или утрате информации, если работник увольняется или получает другую должность внутри предприятия.

*Управленческая культура* способна стать очень сильной движущей силой. Однако не следует забывать, что она является результатом традиций, имеющих длительную историю, и не может быть изменена в одно мгновение. Проблемы возникают, когда управленческая культура входит в противоречие с антикризисной стратегией предприятия.

*Стиль управления* может соответствовать стратегии фирмы, а может и противоречить ей. В ряде случаев преобладание одного стиля может привести к проблемам. Считается, что автократический стиль полезен только в ситуациях, требующих немедленного устранения сопротивления, при проведении очень важных изменений.

*Навыки и ресурсы* также оказывают большое влияние на антикризисную стратегию, поскольку их правильное использование имеет решающее значение для успешной деятельности предприятия. Механизм использования ресурсного потенциала фирмы приводится в соответствие с осуществляемой антикризисной стратегией. До функциональных подразделений, руководящих движением ресурсов внутри предприятия, должны быть доведены новые задачи. При этом следует провести соответствующую подготовительную работу, чтобы устранить сопротивление с их стороны и убедить в необходимости эффективного участия в осуществлении новой стратегии.

### **6.3. Реализация антикризисной стратегии**

Механизм реализации антикризисной стратегии представляет собой взаимосвязанную последовательность шагов и действий, осуществляемых в соответствии с определенной логикой и направленных на достижение антикризисных целей.

Основными элементами механизма выступают:

- легитимизация антикризисной стратегии;
- преодоление организационного сопротивления на стадии запуска стратегии;
- осуществление стратегических изменений на предприятии;
- формирование и мобилизация ресурсов;
- оперативное управление реализацией стратегии;
- оценка эффективности антикризисной стратегии.

При проведении этапа контроля и корректировки может возникнуть три возможных варианта развития событий: когда реальное состояние параметра контроля лучше желаемого; реальное состояние параметра контроля соответствует желаемому и когда реальное состояние хуже желаемого.

Если реальное состояние параметра контроля соответствует желаемому, то принимается решение все оставить без изменений. В случае когда реальное состояние параметра контроля лучше желаемого, можно увеличить желаемое значение параметра контроля, но при условии, что это не будет противоречить целям предприятия. Если реальное состояние параметра контроля ниже его желаемого состояния, то выявляются причины отклонения и проводится корректировка поведения предприятия, касающаяся как средств достижения целей, так и самих целей.

Принятие решения о дальнейших действиях предприятия по достижению поставленных целей проводится по следующему алгоритму. Прежде всего проводится пересмотр параметров контроля. Для этого выясняется, насколько выбранные параметры контроля и определенное для них желаемое состояние соответствуют установленным целям предприятия и выбранному варианту антикризисной стратегии. В противном случае происходит корректировка параметров. Если же параметры контроля не противоречат целям и стратегии, то начинается пересмотр целей путем сравнения их с состоянием внешней среды, в которой функционирует кризисное предприятие. Может быть, изменение условий сделает невозможным достижение поставленных целей, в этом случае цели должны быть скорректированы.

Но если внешняя среда позволяет предприятию реализовать поставленные цели, то процесс корректировки переводится на уровень стратегии предприятия.

Пересмотр антикризисной стратегии предполагает обнаружение изменений во внешней среде и последующую корректировку с тем, чтобы реализация выбранной антикризисной стратегии в дальнейшем не была затруднительной по причине ее несоответствия внешней среде. Если несоответствие обнаружено, то проводится пересмотр стратегии, если

нет, то причины неудовлетворительной работы предприятия следует искать в ее структуре или в системе информационного обеспечения, либо в функциональных системах обеспечения деятельности предприятия.

#### **6.4. Внедрение антикризисной стратегии**

Если предприятие своевременно отслеживает появление внешней угрозы и располагает временем, достаточным для выработки эффективной реакции, оно может последовательно ликвидировать все проблемы. Но в кризисной ситуации изменения надо осуществлять в жестко ограниченные сроки. Антикризисная стратегия наиболее эффективна, если совмещается с уже адаптированной структурой и подчиняется сбалансированной системе целей. Однако в критических ситуациях времени на подготовку базы для стратегических изменений не остается и приходится решительно изменять сложившуюся систему управления, что оказывает негативное влияние на работу персонала.

Преодоление сопротивления со стороны персонала требует осуществления мероприятий двух видов:

- психологических, то есть определение культурных ориентаций различных групп персонала на основе их отношения к изменениям, создание опорных точек внедрения антикризисной стратегии, ограничение влияния на принятие решений со стороны групп, невосприимчивых к изменениям;
- системных, то есть формирование переходной структуры предприятия, решающей задачи по внедрению изменений без помех для оперативной деятельности.

На средних и малых предприятиях, для которых характерна восприимчивость персонала к изменениям, можно последовательно адаптировать старую структуру, накладывая на нее новые проектные единицы, ответственные за внедрение антикризисной стратегии.

На больших предприятиях, персонал которых, как правило, оказывает сопротивление изменениям, надо использовать варианты двойной структуры, когда внедрение антикризисной стратегии отделяется от оперативной деятельности. Это позволяет менеджерам обеспечить поддержку изменениям в подразделениях, которые заняты их реализацией. Для быстрого проведения необходимых решений жестко используются властные полномочия. При этом традиционные системы прохождения команд заменяются быстрыми контактами руководителя с исполнителями, которые минуют некоторые уровни и иерархии.

Значительную помощь в проведении антикризисной стратегии может оказать привлечение специалистов со стороны — внешних консультантов, новых управляющих, ранее работавших на других предприятиях,

или управляющих самой компании, деятельность или имена которых не ассоциируются с прошлой стратегией.

Проведение стратегических изменений — в высшей степени ответственная и трудная задача, но на реализацию некоторых изменений может быть затрачено меньше усилий, особенно если они не требуют изменений общих представлений о том, как предприятие должно конкурировать на рынке.

Например, принципиальные нововведения, осуществленные Ли Якоккой в управление фирмой Chrysler, не привели к фундаментальным изменениям в стратегическом управлении. Л. Якокка произвел замену многих вице-президентов компании, изменил некоторые системы, сделал упор на экономию, назначив себе годовую зарплату в 1 доллар, и обратился к услугам нового рекламного агентства. Эти изменения привели к усилению уже существовавших внутри компании тенденций и способствовали переменам в большей степени, чем проведение новой конкурентной стратегии.

### **6.5. Оценка эффективности реализации антикризисной стратегии**

Эффективность процесса реализации антикризисной стратегии можно оценить по степени достижения целей, заложенных в стратегию. Для этого необходимо определить факторы (индикаторы) эффективности. Вследствие того, что стратегические изменения затрагивают практически все аспекты деятельности предприятия, можно сделать вывод, что не существует единого индикатора эффективности деятельности предприятия. Каждый из индикаторов имеет свои относительные достоинства и недостатки и, как правило, характеризует какую-либо сторону процесса.

Для оценки эффективности реализации антикризисной стратегии можно использовать несколько индикаторов:

- восстановление платежеспособности предприятия;
- погашение задолженности перед кредиторами;
- срок реализации антикризисной стратегии (этот показатель важен, так как реализация стратегии должна укладываться в отведенный срок, который позволяет косвенно оценить стоимость процесса);
- величина затрат на реализацию (это показатель свидетельствует о стоимости процесса и связан с расходом ресурсов в рамках реализации антикризисной стратегии).

Оценка реализации антикризисной стратегии может служить вспомогательным инструментом для корректировки. Для этого в антикризисном плане должны быть закреплены временные отрезки на рубежах, на которых уже определены планируемые показатели эффективности.

В результате из сравнения получается текущая картина реализации стратегии, а в случае большого отклонения в сторону ухудшения вовремя пересматривается и корректируется стратегия. Устанавливаются отчетные периоды. Обычно такими периодами являются квартал, полугодие, год.

Текущую эффективность можно оценить по двум критериям — сроку и бюджету.

### **Контрольные вопросы**

1. Какую роль играет стратегия в антикризисном управлении?
2. Как факторы окружающей среды воздействуют на стабильность организаций?
3. Какие стратегии применяются в теории и практике антикризисного управления?
4. Какие стратегии обеспечивают быстрое достижение результатов?
5. Этапы разработки антикризисной стратегии.
6. Какие факторы влияют на разработку антикризисной стратегии?
7. Какое влияние на разработку антикризисной стратегии оказывают структура и система управления организацией?
8. При каких условиях пересматривается антикризисная стратегия?
9. Какие индикаторы используются для оценки эффективности реализации антикризисной стратегии?

### **Литература**

1. *Масленчиков Ю.С., Тронин Ю.Н.* Стратегический и антикризисный менеджмент фирмы: учеб. пос. — М.: «Дашков и Ко», 2008. — 880 с.
2. *Антикризисное управление. Теория и практика: учебное пособие для студентов вузов / под ред. В.Я. Захарова.* — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. — 319 с.
3. *Антикризисное управление: учебник / под ред. Э.М. Короткова.* — 2-е изд. — М.: ИНРФА-М, 2006. — 620 с.

### **Рекомендации для самостоятельного изучения дополнительного материала по теме**

1. *Гранд Р.* Современный стратегический анализ. — М.: Питер, 2008. — Гл. 1, 2, 5.
2. SWOT-анализ в разработке стратегии организации.
3. *Якокка Л.* Карьера менеджера. — Электронная библиотека RoyalLib.com.

## Тема 7. Маркетинг в антикризисном управлении

### 7.1. Значение маркетинговой деятельности в период кризиса

*Цель маркетинга* в антикризисном управлении — обеспечить в первую очередь производство и продажу таких товаров, которые пользуются наибольшим и устойчивым спросом на рынке и приносят предприятию основную массу прибыли. Наиболее полно и лучше, чем конкуренты, удовлетворять запросы потребителей возможно, если в выбранных направлениях деятельности компания имеет или может иметь сильные и устойчивые конкурентные преимущества, основанные на своих стержневых компетенциях.

*Задачи маркетинга*: комплексное изучение рынка, оценка спроса и неудовлетворенных потребностей, разработка маркетинговой стратегии и комплекса маркетинговых средств (товар, цена, каналы распределения, коммуникации) для ее реализации.

Для того чтобы рассмотреть маркетинг в свете антикризисного управления, необходимо дать его общую оценку. *Маркетинговая деятельность* сводится к исследованию рынка, спроса и предложения и последующей разработке программы организации по действиям на рынке.

В общем виде маркетинговая деятельность предприятия имеет четыре составляющих:

- анализ возможностей рынка;
- разработка маркетинговых стратегий;
- формирование программы маркетинга;
- координация и контроль маркетинговой деятельности.

Однако на практике не существует единой технологии маркетинговой деятельности на предприятии, и каждая фирма выбирает тот путь, который подходит именно для её целей.

В настоящее время маркетинг является неотъемлемой частью антикризисного управления. Стратегия организации, ее ценовая политика, объемы производства и выпуска продукции, расширение ассортимента — это лишь малая часть применения маркетинга. В период кризиса, когда так важно разработать эффективную антикризисную стратегию, *большое внимание принадлежит маркетинговым исследованиям как средству диагностики рыночных возможностей и позиций организации, ее сильных и слабых сторон, а также исследования возможностей и угроз со стороны рынка.*

Для того чтобы обеспечить необходимый уровень антикризисного управления, необходимо рассмотреть комплекс средств маркетинга, которые по сути своей являются факторами рыночной инфраструктуры.

1. *Товар* — продукция и услуги, производимые фирмой и предлагаемые потребителю. Менеджер должен иметь информацию о потребности рынка в товаре и его актуальности. Если кризис в организации возник из-за отсутствия спроса на товар или услугу, то стоит пересмотреть предлагаемый ассортимент. Это актуально для тех организаций, которые занимаются производством сезонных товаров — как правило, изготовление одного вида товара (например, мороженого) в зимний период сокращается в несколько раз по вполне понятным причинам. Это позволяет поставлять актуальные товары без потери денежных средств.
2. *Цена* — это денежная сумма, которую потребитель уплачивает за товар. В сфере антикризисного управления ценовая политика организации имеет очень большое значение, так как именно от нее во многом зависит устойчивое финансовое положение фирмы. Грамотная ценовая политика возможна только в случае изучения спроса потребителей и предложения фирм-конкурентов.
3. *Место товара на рынке* — сюда относятся методы распределения товаров на рынке, представляющие собой занятие наиболее выгодных позиций с точки зрения доступности для покупателя.
4. *Маркетинговые коммуникации* — воздействие на потребителя с целью его привлечения для приобретения того или иного товара. В последние десятилетия реклама приняла огромные масштабы и при грамотном управлении может даже помочь преодолеть кризисную ситуацию.

Использование перечисленных средств на конкретном рынке и для конкретных видов товаров позволяет определить фактический маркетинговый потенциал организации и угрозы для нее со стороны рынка, что крайне важно при разработке стратегии антикризисного управления.

Помимо исследования рынка, маркетинг при разработке антикризисной политики рассматривает также в н у т р е н н ю с р е д у организации, а именно:

- технико-технологический потенциал;
- ресурсный потенциал;
- информационные технологии;
- особенности производственного процесса;
- уровень управления и контроля.

Это и есть те структуры, от которых зависят качественно-количественные характеристики товара; они также исследуются на наличие возможных осложнений для их своевременного устранения.

Одной из первостепенных задач маркетинга при антикризисном управлении является исследование в н е ш н е й рыночной

среды организации, в первую очередь микросреды. Речь идет о таких важных субъектах, как поставщики, конкуренты, партнеры. От их компетентности и надежности очень многое зависит, особенно когда компания находится в кризисе. Необходимо анализировать действующие связи и взаимоотношения и формировать новые, выгодные условия.

Большим плюсом в этом будет исследование стратегий конкурентов, их тактики и поведения на рынке. В задачи антикризисного управления входит также наблюдение за состоянием уровня развития техники и технологий для сохранения конкурентоспособности организации и повышения качества продукции. Эти наблюдения также входят в функции маркетинга; сюда включается не только научно-техническое развитие, но и социальные, политические, культурные изменения, к которым компания очень чувствительна в период кризиса.

Как известно, отдельную роль в антикризисном управлении играет и н ф о р м а ц и я. Маркетинговые службы призваны исследовать состояние ситуации на отдельных рынках (в том числе, мировом), в регионах страны и всего мира. Кроме того, нужно учитывать тот факт, что на современном рынке степень конкурентной борьбы очень высока, поэтому важно осуществлять исследования не только рынка и различных факторов, составляющих социально-экономическую среду, но особо важен и анализ самой технологии менеджмента: систем управления, планирования, прогнозирования, работы с кадрами, навыков в рекламе и т. д.

## **7.2. Формирование маркетинговых стратегий в антикризисном управлении и их классификация**

Маркетинговая стратегия в кризисной ситуации направлена на максимальную адаптацию организации к требованиям рынка, в том числе определяется генеральное направление деловой активности предприятия.

Разработка стратегии в антикризисном управлении — это сам по себе сложный и трудоемкий процесс. *Маркетинговая стратегия* — это одна из направляющих деятельности организации, так как определяет поведение организации на рынке, которой приходится противостоять множеству негативных факторов внешней среды. *Целью маркетинговой стратегии* является занятие организацией максимально выгодного положения на рынке, а также комплекс мер, обеспечивающий достижение этого положения. Эту цель вообще можно назвать фундаментальной основой маркетинговой стратегии; помимо нее, могут ставиться и другие задачи, которые отличаются динамичностью и в процессе реализации стратегии корректируются в соответствии с реальными условиями рынка.

Маркетинговая стратегия в своем формировании проходит через четыре основные стадии:

- *анализ* маркетинговых возможностей организации — оценка сильных и слабых сторон организации, ее преимущества от функционирования на рассматриваемом рынке, возможные угрозы и риски;
- *выбор* рынков функционирования — рассмотрение положительных и отрицательных сторон рынка, его потребительского состава, потребности в продукции, на которой специализируется организация и, конечно, анализ спроса и предложения;
- *разработку* основных положений маркетинговой программы — формирование ценовой политики, методов выведения товара на рынок и его последующего распределения, организация контроля за сбытом продукции, определение рекламной кампании;
- *утверждение и реализацию* маркетинговых программ — обоснование сформированных программ с точки зрения антикризисного менеджмента и общей стратегии организации.

Поскольку необходимо рассматривать маркетинговые стратегии в сфере антикризисного менеджмента, следует отметить, что они занимают значительное место в общей антикризисной стратегии и часто являются определяющими в вопросе о методе выхода организации из кризиса.

Маркетинговые стратегии удобнее всего классифицировать по признакам; ввиду сказанного можно представить следующую *классификацию*.

1. *Рыночные стратегии*:

- стратегия, направленная на занятие большей доли рынка;
- стратегия, направленная на получение (захват) конкурентных преимуществ;
- стратегия, связанная с освоением нового рынка.

Рыночные стратегии ориентированы на достижение организацией устойчивого и наиболее выгодного положения на рынке. Основным критерием оценки положения компании на рынке является ее доля на этом рынке.

2. *Интеграционные стратегии*:

- макроэкономическая стратегия (наступательная, протекционистская, мобилизационная);
- микроэкономическая;
- региональная;
- внутриотраслевая;
- межотраслевая;
- стратегия производственной сферы;
- стратегия непроизводственной сферы.

3. *Антикризисные стратегии:*
  - стратегия, направленная на предотвращение банкротства;
  - стратегия преодоления кризисной ситуации;
  - стратегия, предназначенная для устранения последствий кризиса.
4. *Стратегии факторов производства:*
  - стратегия производственных факторов;
  - стратегия финансовых факторов;
  - стратегия инвестиционных факторов;
  - стратегия кадровых факторов;
  - стратегия информационных факторов.

Вышеперечисленные стратегии (интеграционные, антикризисные и стратегии факторов производства) являются по своей сути подготовкой социально-экономической и правовой базы для планируемых серьезных преобразований компании. Конечно, это далеко не полный перечень существующих стратегий — это основные виды. Так, выделяют стратегии в зависимости от размеров организации, рыночной структуры и т.д.

### **7.3. Использование средств маркетинга в антикризисном управлении**

Маркетинг представляет собой не только систему мониторинга и анализа рыночной среды, но и является системой управления. Безусловно, это не приоритетная управленческая структура в организации, однако следует отметить, что в зависимости от разных стадий антикризисного менеджмента используются различные маркетинговые средства.

В свете этого можно выделить 3 основных состояния: предкризисное, кризисное и посткризисное управление.

***Предкризисное управление.*** На этом этапе основными задачами маркетинга являются предотвращение кризисной ситуации и построение основных стратегических планов.

Основными методами управления являются:

- разработка стратегии, направленной на предотвращение кризисов;
- формирование основных маркетинговых стратегий (рыночных и стратегий посредством маркетинга);
- разработка программ стимулирования и мотивации труда;
- диагностика состояния среды бизнеса и факторов риска.

Такие методы позволяют исследовать основные социально-экономические тенденции, получать опыт, который в дальнейших периодах обеспечивает более быстрое и эффективное реагирование на возникновение различных ситуаций на рынке и с помощью различных средств управления позволяет избегать негативных последствий.

***Кризисное управление.*** Основной целью является скорейший и как можно менее болезненный выход из кризиса.

Методы управления:

- антикризисные стратегии и программы по выходу из кризиса;
- стратегии, снижающие негативное влияние кризиса на состояние организации;
- планы и стратегии, разрабатываемые для каждой конкретной ситуации (если кризис достаточно глубокий и длительный);
- программы по минимизации затрат;
- мониторинг наиболее неустойчивых структур.

В сфере маркетингового управления приоритет отдается ситуационным программам, так как они в большей степени адаптированы к конкретным условиям и, следовательно, являются более эффективными.

**Посткризисное управление.** Здесь акцент делается на реабилитации и стабилизации положения организации, вследствие чего актуальны:

- стабилизационные программы;
- стратегии, направленные на обновление проблемных зон;
- стратегии, направленные на оценку сильных и слабых сторон организации, а также на поиск новых рыночных возможностей;
- инновационные стратегии.

В антикризисном управлении важное место принадлежит такому средству маркетинга, как информационные и коммуникационные структуры.

Информация в настоящее время занимает передовые позиции в менеджменте, тем более в антикризисном, где так важна своевременная и точная оценка ситуации.

Поскольку сам маркетинг подразумевает исследование рынка, понятно, что на первом месте стоит *качество информации*, так как на основе получаемых данных разрабатываются антикризисные стратегии и принимаются решения.

**Коммуникация** — это способ движения информации, посредством которого устанавливаются связи. В антикризисном управлении коммуникации являются средством оценки и движения информации преимущественно для маркетинговых служб; точнее сказать, коммуникация — это основное средство маркетинга по работе с информацией. В основном используются внешние виды коммуникаций — непосредственное взаимодействие с рыночными структурами, СМИ, населением.

Конечно, существуют и внутренние коммуникации — это взаимосвязи между отделами и подразделениями организации, однако приоритет принадлежит все-таки внешним. В работе с информацией большое значение имеют методы ее использования и обработки. Эффективность использования зависит от оснащенности организации техническими средствами и новейшими разработками, которые значительно сокращают сроки обработки и повышают качество получаемых данных.

Говоря о средствах маркетинга в антикризисном управлении, нельзя не сказать о рекламе как о наиболее распространенном и эффективном средстве коммуникации. *Реклама* — это вид коммуникации, действующий на рынке и обеспечивающий движение товара к потребителю посредством предоставления информации об основных характеристиках товара — разумеется, наиболее положительных. Реклама устанавливает взаимосвязь между производителем и потребителем, тем самым являясь средством управления, обеспечивающим развитие производства и рыночных отношений.

#### **7.4. Приоритетные задачи маркетинга в кризисной ситуации**

Как уже отмечалось, маркетинг является одним из основных механизмов антикризисного управления. При этом очень важно верно определять задачи маркетинга в разные периоды развития кризиса в целях оперативного и эффективного воздействия на рынок. Выделим характерные периоды развития кризиса рынка и определим маркетинговые приоритеты.

##### ***1. Маркетинговые приоритеты в период замедления роста рынка.***

В этот период: а) замедляется рост спроса и возрастает его эластичность от цены и уровня сервиса; б) усложняются процессы проведения инноваций из-за недостатка собственных средств для их проведения; в) снижается рентабельность хозяйственной деятельности; г) обостряется конкуренция; д) усиливаются процессы слияния и поглощения предприятий.

В этот период приоритетными задачами маркетинга могут быть:

- экономия затрат на маркетинг с целью избегания убыточных проектов и сосредоточение маркетинговой деятельности на тех группах товаров, по которым есть конкурентные преимущества;
- коррекция ценовой политики в соответствии со стратегией конкурентов;
- смещение акцентов в инновациях на ресурсосбережение — замедление темпов рынка заставляет заниматься снижением издержек;
- увеличение объема продаж лояльным (преданным, постоянным) покупателям за счет повышения качества продукции и услуг, выпуска модификаций, удовлетворяющих специфическим запросам клиентов;
- ориентация маркетинга на приобретение активов слабых конкурентов, что позволяет увеличить прибыль;
- выход на внешние рынки, что может принести дополнительные объемы продаж за счет дешевой рабочей силы и сырья, использования более современной технологии.

## **2. Маркетинговые приоритеты в условиях застойного рынка.**

На рынке наблюдается стабилизация или падение спроса, конкуренция становится агрессивной, уменьшается количество слияний и приобретений фирм, цены стабилизируются. Приоритетными задачами маркетинга становятся:

- концентрация на обслуживании растущих сегментов рынка, прибыль обеспечивается за счет преимуществ отдельных сегментов рынка;
- стремление к инновациям, открывающим возможности неценовой конкуренции;
- повышение эффективности производства и продаж за счет снижения себестоимости.

## **3. Маркетинговые приоритеты в условиях кризиса.**

Основные условия стратегии развития предприятия:

- создание новой продукции, выход на новые рынки. Если в условиях кризиса надеяться только на использование плодов предшествующей успешной деятельности, то такая стратегия приведет к провалу. Выход из кризиса начинается с инноваций;
- изменение отношения к потребностям клиентов, их дифференциация. В условиях кризиса не надо стараться угодить всем, ориентироваться сразу на всех потенциальных потребителей. Некоторые из них настолько привередливы (их ожидания постоянно растут, они хотят еще лучшего), что от них лучше отказаться (хотя бы на время);
- использование профессионалов, в конечном счете это окажется эффективнее;
- обслуживание конкретного сегмента рынка и применение индивидуального подхода к клиенту.

При разработке новых стратегий развития предприятиям нужно иметь четкое представление об изменениях в поведении потребителей на рынке.

**Перемены в поведении потребителей.** Поведение покупателей в условиях кризиса меняется следующим образом. Исчезает интерес к товарам хорошо известных фирм, поскольку известные марки дороги и сбыт их падает; покупатель переходит от известных международных и национальных марок к частным маркам региональных производителей. Производители известных марок должны быть готовы предложить более дешевые разновидности этих марок.

Покупатели становятся равнодушными к упаковке и готовы покупать нужные товары в более дешевой упаковке. Падает интерес к рекламным и маркетинговым мероприятиям, следовательно, продавцам приходится искать новые формы воздействия на поведение покупателей.

Потребитель предпочитает покупать все на рынке, супермаркеты переживают тяжелые времена, следовательно, продавцам приходится осваивать новые каналы продвижения и распределения товаров.

В кризис появляются и новые потребности. Если покупатели в условиях роста экономики ориентировались на престиж и дизайн, то теперь для них более важными будут такие факторы, как долговечность и возможность экономии на расходных материалах. Роль маркетинга — определить эти изменяющиеся потребности и предложить именно то решение, которое сейчас нужно потенциальным клиентам. При этом желательно предпринять все необходимые шаги для удержания потребителей ДО того, как это сделают конкуренты.

**Кризис — время больших возможностей.** Известно, что спад — это время передела рынка. Кто-то теряет свои позиции и уходит с рынка, а кто-то захватывает эти позиции. Каждое предприятие, вероятно, что-то теряет в условиях кризиса, но и у каждого предприятия появляются в это же время новые возможности. Нужна новая разумная стратегия поведения, которая не сводится к попытке компенсировать неизбежные потери ценами, а ориентируется на использование открывающихся на рынке больших возможностей. Однако эти возможности сумеют использовать только те компании, которые сумеют приспособиться к новым условиям.

Это возможно, если управление организацией будет строиться на известных всему миру принципах успешной деятельности во время кризисов:

- целеустремленное и рациональное управление организацией;
- адекватная маркетинговая политика;
- более жесткое управление финансами организации; сила организации в его способности быстро менять методы работы;
- отказ от производственно-сбытового маркетинга (цель которого — загрузить производственные мощности, сохранить коллектив, выполнить план и т.п.) и переход к рыночному маркетингу, ориентированному на завоевание определенных позиций на рынке;
- переход к гибким производственным системам, которые позволяют перестраивать производство в соответствии с требованиями рынка, а для этого нужны большие инвестиции.



**Кондитерская фабрика «Ударница»**

Чтобы избежать кризиса, лидер в своем сегменте рынка строит бренд.

Кондитерская фабрика «Ударница» специализируется на выпуске зефира, пастилы

и мармелада. Это нишевые продукты: в России потребляют зефир около 7 % населения, пастилу — менее 1 %, тогда как шоколад — более 70 %.

В советские времена фабрика стабильно занимала первое место в своей отрасли.

К концу 90-х гг. руководители фабрики поняли, что рискуют потерять потребителей, пусть даже у них будет самый лучший зефир в мире, если они не развернут антикризисный маркетинг.

В 2001 г. «Ударница» запустила рекламу своего зефира в шоколаде под девизом «Вершина мастерства от фабрики «Ударница»». Но не получила ожидаемого результата. Тогда руководители фабрики обратились за помощью к консалтинговой компании BCG («Бостонская консалтинговая группа»). Консультанты предложили создать единый для всей продукции фабрики бренд. Программа по созданию и выводу на рынок зонтичного бренда должна была занять около трех лет. Локомотивом «зонтика» предстояло стать самой известной продукции фабрики – зефиру в шоколаде.

Исследования показали, что «Ударница» как корпоративный бренд воспринимается хорошо: он ассоциируется с проверенным советским качеством давно работающего предприятия. Но слово «Ударница» вызывало ассоциации не с зефиром, а с девушкой в платочке и с красным флагом. Поэтому для нового бренда были предложены несколько концепций: «семейный праздник», «полезно для здоровья», «ориентация на женскую аудиторию» и др. Женская тематика оказалась самой правильной: 85 % потребления зефира приходится на женщин, чаще в возрасте 25–50 лет. Основную идею подсказывал сам продукт: нежный, легкий, менее калорийный по сравнению с шоколадом.

Выбрали звучное название «Шармэль», слоганом стала фраза, часто звучащая на фокус-группах, – это маленькая женская радость. В ролике решено было показать красивую жизнь без забот и проблем. На создание названия, упаковки и ролика ушло около года.

Ролик был запущен в начале 2003 г. на центральных телеканалах, в Москве и Петербурге кампания была подкреплена наружной рекламой. На запуск и продвижение марки было затрачено несколько миллионов долларов. Уже на второй месяц после запуска рекламы продажи выросли в три раза по сравнению с аналогичным периодом прошлого года.

Затем фабрика выступила информационным спонсором популярного женского сериала «Секс в большом городе». В результате возникла смешная комбинация «Секс в большом городе – маленькая женская радость». Бренд стал хорошо известен, и когда людей спрашивали, что такое «Шармэль», то они отвечали фразами из рекламы. Фабрика стала продвигать под этой маркой обычный зефир и пастилу, для чего был снят новый ролик, в котором объяснялось, что зефир не повредит женским талиям, а пастила только добавит им изящества.

«Ударница» добилась стабильно высоких объемов продаж и резко повысила узнаваемость фабрики. Создав эффективный зонтичный бренд и расширив линейку продуктов, она сделала сильный антикризисный маркетинговый ход.

## Контрольные вопросы

1. В чем заключается цель антикризисного маркетинга?
2. Каковы задачи маркетинга в антикризисном управлении?
3. Каковы особенности маркетинговых исследований в кризисной ситуации?
4. Какова цель маркетинговой стратегии в кризисной ситуации?
5. Назовите основные стадии формирования маркетинговой стратегии.
6. По каким признакам классифицируются маркетинговые стратегии?
7. На что ориентированы рыночные стратегии?

8. Каковы основные задачи маркетинга на различных стадиях антикризисного управления?
9. Какова роль маркетинговых коммуникаций в антикризисном управлении?
10. Каковы приоритетные задачи маркетинга в период замедления роста рынка?
11. Каковы приоритетные задачи маркетинга в условиях застойного рынка?
12. Каковы приоритетные задачи маркетинга в период кризиса?
13. Назовите особенности поведение потребителей в период кризиса.

### **Литература**

1. *Антикризисный менеджмент* / под ред. А.Г. Грязновой. — М.: ЭКМОС, 2009. — 368 с.
2. *Антикризисное управление: учебник для вузов* / под ред. Э.М. Короткова. — 2-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М, 2010. — 620 с.
3. *Базаров Г.З., Бегяев С.Г., Белых Л.П. и др.* Теория и практика антикризисного управления: учебник для вузов / под ред. С.Г. Беляева и В.И. Кошкина. — М., 2008.

### **Рекомендации для самостоятельного изучения дополнительного материала по теме**

1. «Конкурентный ромб» М. Портера.
2. *Франк Н.* Просто сделай это. Величайшие рекламные кампании XX века. — М.: АСТ; М.: Хранитель, 2007. — 137 с.
3. *Ситников А.* Самые успешные PR-кампании в мировой практике. — М.: ИНФРА-М, 2002. — 246 с.

## Тема 8. Реструктуризация кризисной организации

### 8.1. Сущность, цели и эффективность реструктуризации организации

В широком смысле «реструктуризация» означает изменение структуры, способа организации системы. Реструктуризация системы управления компанией — это изменение целей и стратегии; организационной структуры управления (для реализации новой стратегии); бизнес-процессов (для обеспечения функций исполнительных звеньев новой организационной структуры). Наряду с изменением системы управления, реструктуризации могут быть подвержены финансы, информационное обеспечение, технология производства и номенклатура продукции, система материально-технического снабжения, система маркетинга, кадровые процессы и др.

В общем плане реструктуризация может рассматриваться в качестве одного из мощных рычагов антикризисного менеджмента и включает:

- совершенствование структуры и функций управления;
- преодоление отставания в технико-экономических аспектах деятельности;
- совершенствование финансово-экономической политики и достижение на этой основе повышения эффективности производства.

Необходимость реструктуризации предприятия возникает, как правило, в трех ситуациях: 1) если предприятие находится в кризисе — именно эта ситуация была самой распространенной в России в 1990-е гг. в ряде отраслей экономики; 2) когда текущее состояние предприятия удовлетворительное, но прогнозы его деятельности неблагоприятны, так как наблюдаются падение конкурентоспособности и отклонение фактического состояния от запланированного; здесь реструктуризация — реакция на негативные изменения, пока они еще не стали необратимыми; 3) у благополучных и быстро растущих предприятий, наращивающих отрыв от своих конкурентов на основе уникальных конкурентных преимуществ.

В экономической литературе для обозначения коренных преобразований на предприятиях используются также термины «реорганизация», «реинжиниринг», «реформирование» и «трансформация». Их использование зависит от расставляемых авторами акцентов относительно причин, глубины, скорости и характера преобразований. В теории стратегического менеджмента, когда мы говорим о всесторонних преобразованиях на предприятии как о реакции на происходящие во внешней среде изменения, используется чаще всего термин «трансформация».

Термин «реформирование» применяется тогда, когда подчеркивается глубина, а также нормативный и переходный (от одной системы к другой) характер преобразований. Так, в 1997 г. была утверждена Типовая программа реформирования предприятий, разработанная Минэкономки РФ на основе Концепции формирования отраслевых программ реструктуризации. Типовая программа реформирования предлагала комплекс обязательных мероприятий, необходимость которых вытекала из принятых законов. Содержание предлагаемых в программе реформирования предприятия мер определялось стратегией его развития.

Термин «реструктуризация» подчеркивает изменение экономических отношений на предприятии вследствие перестройки определяющих их ресурсов и структур. Реструктуризация является материальной основой реформирования или трансформации предприятия. Понятие «реорганизация» юридического лица четко формализовано в Гражданском кодексе РФ. Так, под реорганизацией понимаются такие преобразования юридического лица, как слияние, присоединение, разделение, выделение и преобразование в иную организационно-правовую форму.

Реинжиниринг является частью программ реформирования, или трансформации, предприятия, здесь акцент делается на кардинальной перестройке бизнес-процессов в компании.

В 1990-е гг. для российских предприятий кризисное состояние, обуславливающее необходимость реструктуризации, характеризовалось следующим:

- конструкторско-технологическими проблемами: неконкурентоспособность продукции и высокий уровень ресурсоемкости (устаревшие технологии), избыточные производственные мощности, слабо загруженные в условиях глубокого экономического кризиса;
- экономическими проблемами: высокие издержки из-за высокой ресурсоемкости и быстро растущих цен на сырье, материалы, энергию, низкая рентабельность, недостаток оборотных средств из-за высокой инфляции и нарастания запасов и дебиторской задолженности, отсутствие инвестиционных ресурсов для обновления производства и повышение его конкурентоспособности;
- финансовыми проблемами: небольшая доля денежных средств (в 1996–1998 гг. — не более 25 %, в 1999 г. — не более 40 %) в структуре выручки (из-за бартерных расчетов и взаимозачетов), значительный отток денежных средств на коммунальные расходы и содержание производственных мощностей, убытки от объектов социальной сферы;
- проблемами менеджмента: слабая мотивация персонала, наличие теневых доходов у топ-менеджеров, отсутствие финансовой

ответственности подразделений за результаты своей работы, недостаточный уровень подготовки для работы в новых условиях (отсутствие опыта).

Многие из перечисленных проблем, влияющих на кризисное положение организации, имеют место и в настоящее время.

Реструктуризации могут подвергнуться все виды и ресурсы деятельности организации. Чаще всего принято говорить о следующих составляющих:

- реструктуризации бизнеса на основе новой стратегии развития;
- реструктуризации имущественного комплекса;
- реструктуризации собственности (акционерного капитала);
- реструктуризации задолженности (см. раздел, посвященный финансовому менеджменту);
- реструктуризации организационной структуры предприятия.

Законодательной базой для реструктуризации являются Федеральные законы «О несостоятельности (банкротстве)», «Об акционерных обществах», «Об обществах с ограниченной ответственностью» и т.д., в которых установлены порядок, условия и ограничения реструктуризации.

Основные цели реструктуризации — обеспечение дееспособности в краткосрочном периоде (например, восстановление платежеспособности предприятия) и восстановление конкурентоспособности предприятия в долгосрочном периоде.

Для того чтобы реструктурировать систему, ее необходимо описать и оценить. Поэтому первым этапом реструктуризации организации является технико-экономический анализ ее состояния. На основе результатов анализа состояния организации можно обрисовать достижимую в рамках имеющихся ресурсов ее максимальную перспективную картину.

**Формы и методы оценки организационной структуры.** Наиболее простой формой описания функционирования организации считается построение функциональных организационных моделей. В них основными элементами описания являются продукты, функции, звенья и связи между ними. Более сложной формой описания функционирования организации и происходящих в ней изменений является отражение бизнес-процессов (преобразования ресурсов в новую потребительскую и меновую стоимость), где объектом рассмотрения выступают, наряду с функциями исполнительных звеньев, также порядок, последовательность и время выполнения функций.

В оценке предпосылок для проведения реструктуризации фирмы используются формализованные и неформализованные методы.

К *формализованным* методам оценки состояния организации в основном относятся мероприятия, которые можно разделить на следующие четыре этапа:

- первый этап — анализ финансового состояния на основе расчетов коэффициентов ликвидности, оборачиваемости, рентабельности, ставок доходности капитала и др.;
- второй этап — анализ издержек производства;
- третий этап — анализ технологического уровня производства;
- четвертый этап — анализ организационной структуры.

К *неформализованным* методам оценки состояния организации в основном относятся:

- факторный анализ;
- экспертный анализ;
- SWOT-анализ и др.

В оценке состояния кризисной промышленной фирмы на предмет ее реструктуризации выделяются три основных блока: финансы, производство, организационную структуру.

При этом реструктуризация может быть:

- добровольной (мероприятия, осуществляемые по инициативе высшего руководства фирмы за счет собственных, заемных и привлеченных средств и имеющие целью ее производственно-экономический рост);
- принудительной (мероприятия, осуществляемые по инициативе внешних органов, в следующих формах: приватизация, национализация, реструктуризация, предусмотренная законодательством о банкротстве, реструктуризация в порядке, предусмотренном антимонопольным законодательством).

Основными субъектами реструктуризации являются собственники (акционеры, инвесторы), кредиторы (банки, фонды, фирмы и т.п.), государство (налоговая инспекция, региональная администрация и т.п.), трудовой коллектив, управляющие (менеджеры). Успешность работы предприятий прямо связана со степенью их реорганизации. Чем раньше идентифицируется кризисная ситуация и начинается трансформация предприятия, тем больше свобода действий и выбор антикризисных процедур.

## 8.2. Основные направления реструктуризации организации

Рассмотрим более подробно следующие направления реструктуризации предприятия: изменения в организационной стратегии, изменения организационной и правовой формы бизнеса, изменения структуры и системы управления.

*Изменения в организационной стратегии.* Если говорить о реструктуризации бизнеса, то на основе комплексной диагностики предприятия необходимо дать ответы на следующие вопросы:

- какие виды деятельности предприятия осуществляются в настоящее время и насколько они эффективны;
- какие виды деятельности имеют рыночную перспективу и представляют интерес с точки зрения выбранной стратегии его развития (это профильные виды бизнеса);
- какие виды деятельности имеют рыночную перспективу, но не представляют интереса для предприятия с точки зрения выбранной стратегии его развития (непрофильные виды бизнеса);
- какие виды деятельности предприятия не имеют рыночной перспективы и должны быть ликвидированы (бесперспективные виды бизнеса).

Ответы на эти вопросы позволят определить направления реструктуризации и создать эффективную бизнес-структуру предприятия.

Можно выделить три базовых подхода к *формированию стратегии организации*. Первый основан на матрице И. Ансоффа «товар — рынок» и более применим для растущих организаций, выходящих на рынок. Второй основан на базовых стратегиях М. Портера и наиболее успешен в условиях насыщенного рынка. Третий основан на цикле развития предприятия и предлагает стратегические альтернативы в соответствии со стадией его развития: стратегия роста (для предприятий на стадии роста), стратегия стабилизации (для предприятий в условиях нестабильности объема продаж и доходов), стратегия выживания (оборонительная стратегия в условиях глубокого кризиса предприятия).

***Изменение организационной (и правовой) формы бизнеса*** — это адекватное организационное и правовое оформление планируемых изменений.

Организационно-правовой статус организации уточняется в соответствии с Гражданским кодексом РФ:

- хозяйственные товарищества;
- общества: с ограниченной ответственностью, с дополнительной ответственностью;
- акционерные общества (ПАО и закрытые);
- производственные кооперативы;
- государственные и муниципальные предприятия;
- некоммерческие организации.

Выбираются формы изменения структуры собственности и активов.

***Расширение сфер деятельности:*** слияние; присоединение; создание филиалов и представительств; покупка имущества; аренда имущества; лизинг имущества; приватизация; совместное предприятие; участие в инвестиционных проектах; венчурные инвестиции; лицензирование; маркетинговые соглашения; технологическое участие; франчайзинг.

***Сокращение сфер деятельности:*** разделение; выделение; продажа имущества; сокращение собственного капитала; сдача имущества в аренду;

безвозмездная передача активов; передача имущества в зачет обязательств; консервация имущества; ликвидация отдельных подразделений предприятия.

*Изменение структуры собственности* выражается в изменениях состава собственников (пайщиков, акционеров) и их структуры (степени концентрации капитала), а также в реструктуризации задолженностей предприятия.

Различают *оперативную реструктуризацию* (реструктуризация материальных активов и долговых обязательств, в ходе которой внедряются новые схемы поставок материально-технических ресурсов, сбыта продукции, увеличения объемов продаж, сокращения привлеченного капитала, оптимизируются производственные процессы и организационные структуры и др.) и *стратегическую реструктуризацию* (разработка и внедрение принципиально новых форм организации производства и качественно новых видов продукции, коренная перестройка технологических процессов, стратегии закупок и сбыта и др.).

Стратегическая реструктуризация собственности, как правило, проводится для предупреждения кризисных ситуаций.

*Концентрация капитала.* Эффективность контроля за менеджерами со стороны акционеров растет с увеличением концентрации акционерного капитала: с ростом доли акционера в капитале предприятия у него появляется все больше стимулов для контроля менеджеров.

Для улучшения корпоративного управления не меньше, чем степень концентрации собственности, значение имеет тип собственника.

*Собственность в руках менеджеров.* Увеличение принадлежащей руководителям доли акционерного капитала стимулирует менеджмент к максимизации долгосрочной прибыли.

*Внешние собственники.* Считается, что концентрация капитала у внешних акционеров способствует установлению более жесткого контроля над менеджментом.

*Собственность в руках работников предприятия.* Многие исследователи считают, что это препятствует повышению эффективности корпоративного управления: работники имеют разные цели и разную ценность для фирмы (разные возраст, квалификация, подразделение).

*Государственная собственность* часто критикуется как неэффективная: нет четких стимулов к улучшению результатов деятельности фирмы, неэффективно ценообразование, существует возможность политического вмешательства и проблемы человеческого капитала. Вместе с тем государственная собственность позволяет сохранить контроль со стороны государства над важнейшими стратегическими ресурсами страны.

*Оперативная реструктуризация собственности* используется как для предупреждения кризисных ситуаций, так и для выхода из них.

Применяются следующие методы изменения структуры акционерного капитала:

- дополнительная эмиссия акций;
- выкуп собственных акций с последующим их аннулированием или продажей стратегическому инвестору;
- конвертация различных ценных бумаг эмитента в акции.

*Дополнительная эмиссия акций* имеет две цели: а) привлечение внешних инвестиций; б) использование акций как расчетного средства при формировании холдинговых структур. В процедурах банкротства дополнительная эмиссия акций используется как инструмент привлечения средств для расчетов с кредиторами по накопленным долгам либо для погашения задолженности путем обмена долгов на акции в рамках мирового соглашения.

Выкуп собственных акций — это приобретение ранее размещенных акций предприятия на вторичном рынке. Аккумулированные таким образом акции либо продаются стратегическому инвестору (за счет чего можно рассчитаться по долгам и завершить процедуру банкротства полным восстановлением платежеспособности предприятия), либо погашаются, если принято решение об уменьшении уставного капитала.

*Реструктуризация имущественного комплекса предприятия.* Цель — создание структуры активов (движимого и недвижимого имущества, имущественных прав), которая позволила бы реализовать стратегию развития предприятия.

Основные меры по реструктуризации имущественного комплекса:

- консервация, продажа или сдача в аренду неиспользуемого недвижимого имущества;
- продажа объектов незавершенного строительства;
- продажа или сдача в аренду неиспользуемых материальных активов: оборудования, материалов, комплектующих и т.п.;
- консервация или списание мобилизационных мощностей;
- продажа объектов социальной и коммунальной инфраструктуры.

В результате, как правило, снижается порог безубыточности для данного предприятия.

Существуют два способа проведения реструктуризации имущественного комплекса предприятия: а) непосредственное отчуждение материальных активов (продажа, безвозмездная передача, сдача в аренду, списание), которое уменьшает активы и валюту баланса предприятия; б) замещение активов предприятия на право участия в новой организации, создаваемой на базе этих активов. Так, создаются новые юридические лица, а доли участия в их капитале оплачиваются за счет имущества реорганизуемого предприятия.

Метод замещения активов был разработан специально для антикризисного управления предприятиями-должниками и нашел отражение

в Законе о несостоятельности (банкротстве) предприятий (19 ноября 1992 г. № 3929-1).

Эффективность реструктуризации можно существенно повысить, если проводить ее на основе производственно-технологических комплексов (ПТК). ПТК — это совокупность технологически и организационно взаимосвязанных объектов (недвижимых и движимых), используемых в производственной деятельности организации и обеспечивающих непрерывный производственный процесс. Цели реструктуризации определяют принципы формирования ПТК.

### **Контрольные вопросы**

1. Что такое реструктуризация, каковы ее цели и как можно оценить ее эффективность?
2. В чем состоит реструктуризация собственности?
3. Каковы содержание и этапы разработки программы реструктуризации предприятия?
4. Какие методы применяются при оценке необходимости реструктуризации фирмы?
5. Какие инструменты диагностики используются при разработке программы реструктуризации?
6. Что относится к первоочередным мероприятиям при реструктуризации предприятия?
7. Что относится к стратегическим мероприятиям при реструктуризации предприятия?

### **Литература**

1. *Попов Р.А.* Антикризисное управление: учебник. — М.: Высш. шк., 2010. — 429 с.
2. *Захаров В.Я.* Антикризисное управление. Теория и практика: учебное пособие для студентов вузов / В.Я. Захаров, А.О. Блинов, Д.В. Хаинин. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. — 287 с.
3. *Лианский М.* Реструктуризация предприятий на основе формирования антикризисной стратегии // Проблемы теории и практики управления. 2006. № 11.

### **Рекомендации для самостоятельного изучения дополнительного материала по теме**

1. Гражданский Кодекс РФ 2016 (ГК РФ), ст. 57–58.
2. Реорганизация Google.
3. Реорганизация РЖД.

## Тема 9. Инвестиции, инновации и управление рисками

### 9.1. Природа и классификация управленческих рисков

Известно, что любая деятельность, связанная с управлением, всегда, но не в равной степени, имеет рисковый характер. Само определение риска имеет очень многофакторную природу и в первую очередь связано с такими понятиями, как вероятность и неопределенность.

*Риск* — это экономическая категория, которая характеризует состояние неопределенности в отношениях, связанных с производством; это вероятность потери организацией части своих доходов в результате осуществления какой-либо деятельности. Размер потерь организации представляет собой «цену риска», а успех или дополнительная прибыль — «плату за риск». Риск выступает одним из ключевых результатов деятельности организации.

На рынке существуют неконтролируемые и непредсказуемые колебания в спросе и предложении; перемены в государственной политике, часто приводящие к политической нестабильности в стране; нет гарантированного положительного эффекта инвестиционной политики внутри фирмы.

При экономическом риске возможны три результата: отрицательный, в результате которого наблюдается ущерб, убыток — проигрыш; нулевой; положительный, вследствие которого наблюдается выгода, прибыль — выигрыш.

- В практике менеджмента существуют следующие характеристики риска:
- *правомерность риска* — его вероятность находиться в пределах нормативного уровня;
  - *приемлемость риска* — вероятность потерь и вероятность того, что они не превысят определенный рубеж;
  - *степень риска* — величина риска и его вероятность, при этом выделяют четыре степени: высокую, среднюю, низкую и нулевую;
  - *уровень риска* — определяется отношением величины ущерба к затратам на реализацию и подготовку риск-решения, измеряется он от нуля до единицы: если значение выше единицы, то риск считается неоправданным;
  - *вероятность риска* — каждый вид риска имеет верхние и нижние границы вероятности.

В конце 1990-х гг. многие западные крупные нефтяные компании рассматривали инвестиционные проекты по разработке нефти и газа в Республике Казахстан, богатой

энергией, но со слаборазвитой инфраструктурой. Этим инвестициям угрожало множество рисков: риск не обнаружить нефтяное месторождение, неизвестность цены на нефть

в будущем, политическая и экономическая неопределенность в регионе, сомнения по поводу строительства трубопровода для транспортировки нефти и газа к мировым рынкам. Учитывая издержки и риски, оценка прибыли от инвестиций в развитие казахских нефтяных и газовых месторождений, проведенная с помощью метода DCF (discounted cash flow), или метод ДДП (метод дисконтированных денежных потоков), выглядела малопривлекательной. Тем не менее к 2002 г. Eni, ChevronTexaco, BP, British Gas и несколько других компаний сделали

многомиллионные инвестиции в исследования и производственные мощности будущего предприятия.

Суть заключалась в том, что ни одна из этих компаний не собиралась в течение десятилетий делать инвестиции во все этапы деятельности, начиная с сейсмического анализа и заканчивая сооружением трубопроводов. Компании вложили капитал в начальные фазы развития нефтяной и газовой отрасли, а решение об участии в следующем этапе зависело от полученных результатов.

***Разновидности риска.*** Классификация рисков означает систематизацию множества рисков на основании каких-то признаков и критериев, позволяющих объединить подмножества рисков в более общие понятия.

Наиболее важными элементами, положенными в основу классификации рисков, являются:

- время возникновения;
- основные факторы возникновения;
- характер учета;
- характер последствий;
- сфера возникновения и другие.

Рассмотрим эти критерии подробнее.

*По времени возникновения* риски распределяются на ретроспективные, текущие, перспективные риски. Анализ ретроспективных рисков, их характера и способов снижения дает возможности более точно прогнозировать текущие и перспективные риски.

*По факторам возникновения* риски подразделяются на: а) политические риски — это риски, обусловленные изменением политической обстановки, влияющей на предпринимательскую деятельность (закрытие границ, запрет на вывоз товаров, военные действия на территории страны и др.); б) экономические (коммерческие) риски — это риски, обусловленные неблагоприятными изменениями в экономике предприятия или в экономике страны. Наиболее распространенным видом экономического риска, в котором сконцентрированы частные риски, являются изменения конъюнктуры рынка, несбалансированная ликвидность (невозможность своевременно выполнять платежные обязательства), изменения уровня управления и др.

*По характеру учета* риски делятся на: а) внешние риски — непосредственно не связанные с деятельностью предприятия или его контактной аудитории (социальные группы, юридические и/или физические лица,

которые проявляют потенциальный и/или реальный интерес к деятельности конкретного предприятия). На уровень внешних рисков влияет очень большое количество факторов — политические, экономические, демографические, социальные, географические и др.; б) внутренние риски — обусловленные деятельностью самого предприятия и его контактной аудиторией. На их уровень влияет деловая активность руководства предприятия, выбор оптимальной маркетинговой стратегии, политики и тактики и др. факторы: производственный потенциал, техническое оснащение, уровень специализации, уровень производительности труда, техники безопасности.

*По характеру последствий* риски подразделяются на:

- чистые риски (иногда их еще называют простые, или статические) характеризуются тем, что практически всегда несут в себе потери для предпринимательской деятельности. Причинами чистых рисков могут быть стихийные бедствия, войны, несчастные случаи, преступные действия, недееспособности организации и др.;
- спекулятивные риски (иногда их еще называют динамическими, или коммерческими) характеризуются тем, что могут нести в себе как потери, так и дополнительную прибыль для предпринимателя по отношению к ожидаемому результату. Причинами спекулятивных рисков могут быть изменение конъюнктуры рынка, изменение курсов валют, изменение налогового законодательства и т.д.

**Классификация рисков по сфере возникновения**, в основу которой положены сферы деятельности, является самой многочисленной группой. В соответствии со сферами предпринимательской деятельности обычно выделяют: производственный, коммерческий, финансовый, страховой риски.

*Производственный риск* связан с невыполнением предприятием своих планов и обязательств по производству продукции, товаров, услуг, других видов производственной деятельности в результате неблагоприятного воздействия внешней среды, а также неадекватного использования новой техники и технологий, основных и оборотных средств, сырья, рабочего времени. Среди наиболее важных причин возникновения производственного риска можно отметить: снижение предполагаемых объемов производства, рост материальных и/или других затрат, уплата повышенных отчислений и налогов, низкая дисциплина поставок, утрата или повреждение оборудования и др.

*Коммерческий риск* — возникающий в процессе реализации товаров и услуг, произведенных или закупленных предприятием. Причинами коммерческого риска являются снижение объема реализации вследствие изменения конъюнктуры или других обстоятельств, повышение закупочной цены товаров, потери товаров в процессе обращения, повышения издержек обращения и др.

*Финансовый риск* связан с возможностью невыполнения фирмой своих финансовых обязательств. Основными причинами финансового риска являются обесценивание инвестиционно-финансового портфеля вследствие изменения валютных курсов, неосуществления платежей.

*Страховой риск* — это риск наступления, предусмотренного условиями страховых событий, в результате чего страховщик обязан выплатить страховое возмещение (страховую сумму). Результатом риска являются убытки, вызванные неэффективной страховой деятельностью как на этапе, предшествующем заключению договора страхования, так и на последующих этапах — перестрахование, формирование страховых резервов и т.п. Основными причинами страхового риска являются неправильно определенные страховые тарифы, азартная методология страхователя.

Формируя *классификацию, связанную с производственной деятельностью*, можно выделить следующие риски:

- *организационные риски* — связанные с ошибками менеджмента компании, ее сотрудников, проблемами системы внутреннего контроля, плохо разработанными правилами работ, то есть риски, связанные с внутренней организацией работы компании;
- *рыночные риски* — связанные с нестабильностью экономической конъюнктуры: риск финансовых потерь из-за изменения цены товара, риск снижения спроса на продукцию, трансляционный валютный риск (расчетный, или балансовый; риск этого вида заключается в убытках от несоответствия активов и пассивов компаний, выраженных в валютах разных стран, если компания имеет филиалы в этих странах), риск потери ликвидности и пр.;
- *кредитные риски* — риск того, что контрагент не выполнит свои обязательства в полной мере в срок. Эти риски существуют как у банков (риск невозврата кредита), так и у предприятий, имеющих дебиторскую задолженность, и у организаций, работающих на рынке ценных бумаг;
- *юридические риски* — риски потерь, связанных с тем, что законодательство или не было учтено вообще, или изменилось в период сделки, риск несоответствия законодательств разных стран, риск некорректно составленной документации, в результате чего контрагент в состоянии не выполнять условия договора и пр.;
- *техничко-производственные риски* — угроза нанесения ущерба окружающей среде (экологический риск), риск возникновения аварий, пожаров, поломок, риск нарушения функционирования объекта вследствие ошибок при проектировании и монтаже, ряд строительных рисков и пр.

Помимо вышеприведенных классификаций, риски можно *классифицировать по последствиям*:

- *допустимый риск* — это риск решения, в результате неосуществления которого предприятию грозит потеря прибыли. В пределах этой зоны предпринимательская деятельность сохраняет свою экономическую целесообразность, то есть потери имеют место, но они не превышают размер ожидаемой прибыли;
- *критический риск* — при котором компании грозит потеря выручки, то есть зона критического риска характеризуется опасностью потерь, заведомо превышающих ожидаемую прибыль и в крайнем случае ведущих к потере всех средств, вложенных предприятием в проект;
- *катастрофический риск* — при котором возникает неплатежеспособность организации. Потери могут достигнуть величины, равной имущественному состоянию предприятия. Также к этой группе относят любой риск, связанный с прямой опасностью для жизни людей или возникновением экологических катастроф.

Существует большое количество видов и классификаций рисков в зависимости от специфики деятельности компании. Отдельно классифицируются инвестиционные риски, риски на рынке недвижимости, риски на рынке ценных бумаг и пр.

Наиболее распространенные — *риски социально-экономического развития страны*:

- *экономические* — утрата богатства нации, падение конкурентоспособности страны, снижение инвестиционной привлекательности экономики, сокращение доли ВВП на душу населения, повышение уровня инфляции;
- *социальные* — падение уровня образованности населения, снижение материальной обеспеченности населения, повышение смертности и заболеваемости населения, сложная демографическая ситуация;
- *экологические* — загрязнение окружающей среды, эрозия почвы, вырубка лесов;
- *политические* — угроза возникновения национальных конфликтов, моратории.

Многие из этих рисков соответствуют кризисному положению экономики России.

Существуют риски, которые наиболее часто повторяются в процессе деятельности предприятия. К ним относятся:

- риск, связанный с неблагоприятной политической и экономической атмосферой в стране;
- риск падения научного потенциала;
- риск утраты престижа предприятия;
- риск падения качества продукции;
- риск потери кадрового потенциала;

- риск изменения внешних факторов;
- риск снижения управляемости.

## 9.2. Антикризисное управление риском

В кризисных ситуациях рождается огромное количество рисков, которые очень разнообразны по содержанию, величине возможных потерь и источнику проявления. В связи с этим возникает потребность в создании системы управления рисками с привлечением опытных «риск-менеджеров», которые являются специалистами по управлению рисковыми ситуациями.

Самым наглядным примером управления риском принято считать процесс выработки и реализации рисковых управленческих решений. *Рисковыми считаются решения, которые принимаются в условиях неопределенности, но при известной вероятности достижения результата.* Целенаправленный процесс управления предполагает выполнение в логической последовательности управленческих функций.

Рассмотрим стадии процесса выработки и реализации рисковых решений. Важную роль в них занимает *информационный анализ*, который включает в себя работы по мониторингу внутренней и внешней среды, по предотвращению появления новых источников риска и изучению известных факторов. Также существует такое понятие, как *диагностика ситуации*. Она зависит от специфики задачи, которую предстоит решить. Основной объем работы здесь заключается в изучении причин, которые вызывают отклонения риска. Разработка вариантов решений как стадия процесса управления основывается на том, что для каждого варианта решений изучаются пределы вероятного отрицательного проявления риска. Стадия принятия решения содержит обоснования параметров допустимого риска и разработку системы ответственности.

И заключительной стадией, конечно, являются *организация и реализация*. Ее основная задача — реализация риск-решения. Своевременный контроль отклонений параметров риска и корректировка часто имеют существенное значение.

Невероятно большое значение в антикризисном менеджменте приобретает профессионализм в управлении риск-ситуациями. Часто уровень риска в большей степени зависит от восприятия ситуации менеджером, от его знаний, интуиции и опыта, нежели от развития рынка и экономики в целом.

Таким образом, для успешного управления риском необходимы: а) система информационного обеспечения, соответствующая мировой тенденция развития информационных технологий; б) управленческое образование персонала; в) профессиональные навыки.

### 9.3. Методы оценки инвестиционного риска

Самая актуальная проблема антикризисного управления в России сейчас — развитие инвестиционных процессов. В данный момент наблюдается тенденция недоверия иностранных инвесторов к отечественной инвестиционной структуре.

Процесс стабилизации экономики рождает потребность в кредитных ресурсах. Важную роль приобретают исследования инвестиционного климата, количественным показателем которого выступают инвестиционные риски, которые характеризуют вероятность потери средств, вложенных в экономику. Оценка инвестиционных рисков в первую очередь необходима потенциальным инвесторам для того, чтобы они могли представлять, какова ситуация на объекте инвестирования, и предвидеть вероятные направления его развития.

Существует достаточно большое число *методов оценки инвестиционного климата*.

1. *Статистический анализ*. Здесь уровень риска принято измерять двумя критериями: дисперсией (средним ожидаемым значением) и вариацией возможного результата (изменчивостью). При этом дисперсией измеряется возможный средний результат, а при оценке финансового риска организации она представляет собой средневзвешенную величину из квадратов отклонений истинных финансовых результатов. Вариация же отображает степень и меру отклонения ожидаемого среднего значения от действительной средней величины.
2. *Факторный анализ финансовых рисков*. Этот анализ делится на две группы: диверсифицированный и недиверсифицированный. Так, диверсифицированный риск оценивается по количеству вариантов развития объекта инвестиций, уровню конкуренции, числу заключенных договоров и полученных заказов, а недиверсифицированный риск оценивают по ставке банковского процента по кредитам, по наличию инфляции и общему развитию страны, для чего рассчитываются коэффициенты финансовой устойчивости, деловой активности, также определяется наличие вероятности наступления банкротства.
3. *Метод экспертных оценок*. Различают следующие методы оценок, разработанные западными компаниями: 1) социально-политические; 2) внешних платежных балансов; 3) экономические.

Зачастую в наши дни проводится оценка факторов риска российских регионов. Территориальные различия объективно отражают специфику отдельных регионов, их национальные, социальные, политические и экономические различия.

#### 9.4. Инвестиционные решения в антикризисном управлении

В наше время объем инвестиций является важнейшим показателем устойчивого развития экономики нации.

В 1990-е гг. наблюдалась тенденция невероятного спада инвестиций, которая опережала даже темпы спада производства. Так, в 1995 г. по сравнению с 1990 г. наблюдался спад валовой внутренней продукции (ВВП) на 38 %. В то время как объем инвестиций в основной капитал снизился за эти же годы на 69 %. В 1997 г. по сравнению с тем же 1990 г. снижение ВВП составило 40 %, а снижение объема инвестиций в основной капитал за тот же период составило 76 %. Таким образом, положение в области инвестиций этой сферы в 1990-е гг. стоит охарактеризовать как кризисное.

Инвестиционный кризис России того периода был вызван такими факторами, как:

- 1) существенное снижение абсолютных объемов накопления;
- 2) значительное сокращение ее доли в ВВП;
- 3) снижение доли прибыли предприятий, направленной на расширение производства;
- 4) существенное уменьшение финансирования инвестиций в основной капитал.

Особую роль сыграло то обстоятельство, что в 1990-е гг. коммерческие структуры, население и даже банки вкладывают средства не в развитие реального сектора экономики, а в торгово-посредническую деятельность, финансовую деятельность, покупку иностранной валюты. Причиной такого положения являлось то, что доходность от рентабельности промышленного производства была самой низкой. В связи с этим сегодня главной задачей является установление преимущества сектора экономики, то есть создание наиболее выгодных условий для инвестиций в производство.

Стоит отметить, что такие факторы, как: разделение функций управления финансами между уровнями государственной власти, наделение большей самостоятельности регионов в области финансовой политики и повышение роли децентрализованных фондов финансовых ресурсов, — не сыграли важной роли и не привели к усилению финансового влияния на сложившуюся экономическую ситуацию в стране.

Анализируя финансовую деятельность, следует четко разграничивать *финансовые* и *капиталобразующие инвестиции*. В капиталобразующих инвестициях большую роль играют капитальные вложения. Наряду с ними существуют инвестиции в нематериальные активы, такие как патенты, лицензии и др., инвестиции в оборотные средства, на покупку земельных участков и объектов природопользования; затраты на капитальный ремонт.

Существует группа причин, определяющих необходимость инвестиций:

- новое строительство;
- реконструкция и техническое перевооружение;
- расширение.

Для преодоления отрицательных моментов в экономике России должна быть создана антикризисная инвестиционная стратегия. При управлении инвестиционными процессами нужно опираться на изучение важных явлений, таких как:

- цели инвестирования, которые должны быть четко обозначены;
- объекты инвестирования, которые необходимо выбрать в соответствии с приоритетами;
- источники инвестиций, которые следует выявить с учетом данных возможностей.

Эти, казалось бы, базовые, но необходимые, условия должны содействовать решению основных задач антикризисной инвестиционной стратегии государства.

## **9.5. Источники финансирования инвестиций**

Поиск источников финансирования инвестиций уже давно стал одной из важнейших проблем, связанных с инвестиционной деятельностью.

В России же на современном этапе развития эту проблему, пожалуй, можно назвать самой острой и актуальной. Вся система финансирования инвестиционного процесса состоит из совокупности методов, источников и форм финансирования инвестиционной деятельности.

В современных условиях сформировалось большое количество источников финансирования инвестиций, к которым относятся:

- чистая прибыль предприятия;
- амортизационные отчисления;
- средства бюджетов различных уровней;
- внутрихозяйственные резервы предприятия;
- денежные средства, аккумулируемые банковской системой;
- средства, полученные в виде займов и кредитов от международных организаций и иностранных инвесторов;
- средства, полученные от эмиссии ценных бумаг.

В целом все источники финансирования сейчас принято подразделять на бюджетные, или централизованные, и внебюджетные, или децентрализованные.

К *централизованным источникам* относятся:

- средства федерального бюджета;
- средства бюджетов субъектов федерации;
- средства местных бюджетов;

— средства внебюджетных фондов и др.

К *децентрализованным источникам* относятся соответственно:

- чистая прибыль;
- амортизационные отчисления;
- средства от эмиссии ценных бумаг;
- кредитные ресурсы и др.

Источники инвестиционных ресурсов также делят на четыре группы: бюджетное финансирование из бюджетов всех уровней, собственные накопления предприятий, иностранные инвестиции, сбережения населения.

Рассмотрим каждую из этих групп подробнее и в качестве основного принципа возьмем оценку возможного прироста вложений в инвестиции.

- 1) *Использование бюджетов всех уровней* для финансирования инвестиционных программ в наши дни является достаточно проблематичным. В конце 1990-х г. наблюдалось стабильное снижение инвестиций в основной капитал, который финансировался за счет бюджетных средств. Особенно заметное снижение финансирования было за счет средств федерального бюджета.
- 2) *Накопления собственных средств предприятия*, по существу, практически никогда не происходит. Этому способствует ряд причин, одной из которых является высокий уровень инфляции. По этой причине происходит обесценивание амортизационных фондов и оборотных средств предприятия. Многим компаниям сейчас не хватает финансов даже на поддержание объемов производства и уж тем более на техническое перевооружение или повышение объема выпуска продукции и, естественно, это приводит к снижению производства и уменьшению прибыли, которая необходима для накопления инвестиционных ресурсов. На сегодняшний день оборотные средства предприятий почти на 80 % обеспечиваются кредитами коммерческих банков, что приводит к тому, что большая часть прибыли идет на выплату банковских процентов.
- 3) Многие политики и экономисты связывают возможность оживления инвестиционных процессов с привлечением *иностраннх инвестиций*. Сейчас, с одной стороны, наблюдается рост объема иностранных инвестиций в предприятия и организации на территории России, а с другой — доля прямых инвестиций варьируется в разные годы от 35 до 67,7 %. В это время зарубежные инвесторы предпочитают вкладывать свои деньги в экспортоориентированные отрасли. Самыми привлекательными для иностранных инвесторов остаются торговля, промышленность и общественное питание. Следует отметить, что почти все иностранные инвестиции носят рисковый и порой краткосрочный характер, и, кроме того, поведение иностранных инвесторов слишком сильно зависит от влияния политических, экономических и психологических факторов.

- 4) *Объем сбережений населения* оценивается, по разным источникам, до 20–30 млрд долларов. Но, к сожалению, большая часть этих сбережений хранится в наличной форме у населения. В рыночной экономике банковская система играет важнейшую роль в распределении денежных накоплений, поэтому банки должны уметь убеждать население, что оно должно не только копить, но и доверять механизму, который заставит их сбережения эффективно работать.

### **9.6. Методы оценки инвестиционных проектов и привлекательности предприятий**

Основой для принятия управленческих решений по поводу инвестиций составляет сравнение объема инвестиций с поступлениями денежных средств (ежегодными) после пуска проекта в эксплуатацию.

Чтобы сравнить размер инвестиций и будущие денежные поступления, необходимо учитывать время притоков и оттоков денежных средств в результате действия инвестиционного проекта, для этого следует провести процедуру дисконтирования потоков платежей. В табл. 2 представлена классификация источников финансирования инвестиций.

*Таблица 2*

**Классификация источников финансирования инвестиций**

По видам собственности	Государственные инвестиционные ресурсы. Иностранные инвестиции. Инвестиционные ресурсы хозяйствующих субъектов
По уровням собственников	На уровне государства и его субъектов. На уровне субъектов хозяйствования
По способу привлечения	Внешние источники. Внутренние источники
По отношениям собственности	Собственные. Привлеченные. Заемные
По степени генерации риска	Генерирующие риски. Безрисковые

Все методы сравнения инвестиционных проектов опираются на наличие различной информации. Эта информация может быть получена в результате определенных действий:

- оценки количества ожидаемых денежных поступлений от предложенного проекта;
- определения ставки дисконтирования будущих денежных поступлений, которая должна отражать ожидаемый инвестором доход от проекта;

- расчета дисконтированной стоимости каждого потока, которая ожидается (при их суммировании определяется накопленная величина дисконтированных доходов);
- подсчета требуемых капиталовложений.

Каждый из этих шагов является сложным и трудоемким процессом. Степень надежности таких оценок недостаточно высока, так как слишком велик уровень неопределенности каждого из параметров денежных потоков и ставки дисконтирования. Также крайне сложно составить финансовый раздел бизнес-плана при условии высокого уровня инфляции и экономической нестабильности.

Кроме того, при разработке бизнес-плана необходимо учесть следующие факторы:

- тенденции расширения отрасли;
- возможности изменения положения предприятия на данном рынке и пути выхода на новые рынки;
- изменение финансовых возможностей партнеров;
- доступность дополнительных объемов материальных и финансовых ресурсов.

Рассмотрим методы, служащие основой для принятия решений в инвестиционной политике. Самыми распространенными в отечественной и зарубежной литературе являются:

- определение срока окупаемости инвестиций (payback period — PP);
- расчет средней доходности инвестиций (average return on book value — AR);
- расчет чистой приведенной стоимости (net present value — NPV);
- определение внутренней нормы доходности (internal rate of return — IRR).

Под **сроком окупаемости** принято понимать *количество лет, требуемое для возврата первоначальных капиталовложений*. Раньше этот показатель был самым широко используемым. Его главное преимущество заключается в простоте вычислений и интерпретации. А один из недостатков этого показателя заключается в том, что он не учитывает влияния денежных потоков за рамками периода окупаемости. И кроме этого, если применяются недисконтированные денежные потоки, то этот метод не учитывает различия между проектами с одинаковыми кумулятивными доходами, но с различным распределением таких доходов по годам.

При использовании второго варианта расчета срока окупаемости, когда используются дисконтированные денежные потоки, этот недостаток устраняется.

Также этот метод очень активно используется, когда мы говорим об инвестициях с высокой степенью риска. Тогда главным критерием принятия решений является скорость, с которой окупаются инвестиции.

Величина срока окупаемости характеризует период, в котором на вложенные средства не было получено абсолютно никакого дополнительного дохода. Такие доходы должны поступать в годы, которые находятся за точкой окупаемости. И поэтому срок окупаемости должен сопоставляться с величиной жизненного цикла инвестиций, то есть промежутка времени, в течение которого инвестиционный проект должен давать доходы. Если этот период превышает рассчитанный срок окупаемости, то должен быть определен срок, в течение которого компания будет иметь дополнительный доход на инвестиции в основной капитал. В случае, когда срок окупаемости и жизненный цикл совпадут, предприятие понесет потери в виде скрытых издержек. Это происходит из-за того, что на инвестированные средства мог быть получен доход.

*Метод средней доходности инвестиций* по принципам расчета очень близок к показателю срока окупаемости. Определяется он делением средней годовой чистой прибыли на среднюю стоимость инвестиций.

Главный недостаток этого метода в том, что он не учитывает временную составляющую денежных потоков. Оставшиеся два метода основаны на сопоставлении величины стартовых инвестиций с общей суммой дисконтированных денежных потоков за жизненный цикл инвестиций. Где денежные потоки — это чистая прибыль плюс амортизационные отчисления.

Для определения *дисконтированной величины* нужно сначала определить ставку дисконтирования. Эта ставка в инвестиционных расчетах представляет собой уровень возможной доходности от рассмотренного проекта. После этого определяется сумма дисконтированных денежных потоков, которые были в течение всего жизненного цикла инвестиций. Эта сумма сопоставляется со стоимостью первоначальных затрат на проект. Отсюда вытекает такое понятие, как чистая приведенная стоимость, являющаяся разностью между двумя этими величинами. Если по окончании расчетов будет получено положительное значение, то инвестиционный проект можно принять, так как суммарный денежный поток в течение жизненного цикла инвестиции перекроет капиталовложения, увеличение рыночной стоимости предприятия обеспечит желаемый уровень доходности на вложенные средства. Если же величина NPV отрицательная — проект отклоняется, ведь желаемая ставка доходности и капиталовложение не могут быть покрыты.

Из всего вышесказанного можно сделать вывод, что при высоких ставках дисконтирования стоимость денежных потоков будет существенно отличаться от поступлений в соответствующий период. Итак, при дефиците источников финансирования предпочтение отдается краткосрочным проектам.

Расчет внутренней нормы доходности основан на тех же методах, что и *чистая приведенная стоимость*. Но здесь ставится иная задача,

закрывающаяся в определении уровня доходности инвестиций. Такой метод обеспечит равенство дисконтированных величин доходов и расходов на протяжении всего жизненного цикла. Можно сделать вывод, что IRR соответствует ставке дисконтирования денежных потоков, если  $NPV = 0$ .

Следует отметить, что при условии кризисной ситуации в экономике России эффективность использования количественных методов при оценке инвестиционных проектов снижается. Неопределенность экономической ситуации сказывается на качестве прогнозов и из-за этого появляется повышенный риск в оценке инвестиций. Высокий уровень инфляции объясняет необходимость принимать во внимание будущие денежные потоки. Все это отнюдь не означает, что нужно отказываться от использования рассмотренных методов, а только акцентирует внимание на то, что к их использованию необходимо подходить с большей тщательностью и осторожностью.

**Оценка инвестиционной привлекательности предприятия.** Основываясь на мировой практике, оценка предполагаемого проекта проводится при наличии таких необходимых данных, как движение денежных средств; балансовые ведомости; отчет о прибылях и убытках.

Для европейских и российских фирм главным показателем инвестиций является срок окупаемости и фондоотдача. У японских компаний все иначе, там главенствующая роль принадлежит стратегической оценке положения на рынке. Для оценки инвестиционной деятельности США используется обычно два показателя: эффективность инвестиций и остаточный доход.

На данный момент выделяют три основных этапа в процессе принятия инвестиционных решений:

- оценка размера инвестиций и определение источников финансирования;
- оценка предполагаемых денежных потоков от реализации инвестиционного проекта;
- оценка финансового состояния предприятия и шансов его участия в инвестиционной деятельности.

**Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия.** С его помощью оценивается привлекательность и перспективность данного предприятия с точки зрения возможности мобилизации доступных источников.

Финансовое состояние предприятия — это характеристики, которые опираются на оценку эффективности размещения средств, наличие необходимой финансовой базы, организацию расчетов и устойчивость платежеспособности. Как известно, данные финансовой отчетности служат источником информации для характеристики финансового состояния; эти данные оценивают за четко определенный период.

Финансовые коэффициенты, их существенные и основные различия определяются следующим:

- разнообразие финансовых коэффициентов, которые используются при анализе;
- принципами оценки влияния этих коэффициентов;
- методами получения общей оценки состояния финансов на предприятии.

*Постоянные затраты* — это затраты, сумма которых фиксирована при изменении объемов производства, к ним относятся, например, арендная плата за помещение, заработная плата руководителей и т.д. В том случае, если объем продаж товаров падает, постоянные затраты останутся на прежнем уровне, и в итоге прибыль упадет еще больше, чем выручка. *Переменные затраты* изменяются так же, как и объем производства. Таким образом, риски на предприятиях, где больше постоянных затрат, гораздо выше, чем там, где преобладающее значение имеют переменные затраты.

Особое внимание на предприятии должно уделяться наличию убытков, займов и кредитов, не погашенным в срок, и просроченной дебиторской и кредиторской задолженности.

Следующий этап анализа — *оценка финансового состояния предприятия*. Эта оценка проводится с помощью системы финансовых коэффициентов.

Первая группа — показатели ликвидности.

Вторая группа — показатели финансовой устойчивости.

Третья группа — показатели деловой активности.

Четвертая группа — показатели рентабельности.

Выбор и обоснование критериев для оценки, с которыми можно сопоставить финансовые коэффициенты конкретного предприятия, представляют особую проблему. В первую очередь необходимо учитывать, что не может быть единых для всех предприятий значений коэффициентов по причине специфики технологических процессов и трудоемкости изготавливаемой продукции. В связи с этим следует использовать показатели лучших в данной отрасли предприятий или среднеотраслевые значения финансовых коэффициентов. Наличие информации о соответствующих показателях дает возможность получить по каждой группе коэффициентов оценку категории, в которую попадает соответствующее предприятие. Существует три категории: 1) уровень ниже среднего; 2) средний уровень; 3) уровень выше среднего.

Если такие ориентиры отсутствуют, то при оценке финансовых коэффициентов сохраняется возможность отследить их динамику за периоды и описать тенденцию их изменения:

- благоприятную, которая улучшает экономическое состояние предприятия;

- неблагоприятную, вызывающая ухудшение экономического состояния;
- нейтральную, когда финансовые коэффициенты остаются в одном и том же положении.

Путем подсчета баланса положительных и отрицательных моментов можно получить общий вывод об изменениях финансового состояния предприятия.

### **9.7. Инновационный процесс как фактор антикризисного управления**

Любая социально-экономическая система может достичь своего наивысшего успеха лишь при наличии основного показателя, который заключается в том, что эта система должна находиться в состоянии неуклонного развития.

*Развитие* — приобретение нового качества, которое определяет усиление и устойчивость жизнедеятельности предприятия и его рост. Предприятие рискует стать неконкурентоспособным, как бы успешно оно не функционировало, если целью руководства не является освоение новых технологий, на основе которых можно производить новые виды продукции более высокого качества и с наименьшими затратами.

*Неконкурентоспособность* — ослабление позиций на рынке сбыта, снижение количества потребителей продукции и уменьшение размеров прибыли.

Кризис в экономике страны усугубляется инновационным кризисом, проявляющимся в ряде факторов:

- снижению управляемости процессами создания и внедрения новшеств;
- отсутствию источников финансирования;
- сворачивании деятельности исследовательских коллективов.

С учетом этого поиск вариантов решений задач управления инновационными процессами является важнейшей целью антикризисного управления.

Общая экономическая ситуация и закономерности ее развития, которые характерны непосредственно инновационной сфере определяют особенности и характер развития инновационных технологий.

Эдвард Деминг — известный американский экономист. Японская промышленность обязана ему рождением, развитием и мировым успехом. Он написал книгу «Выход из кризиса», в которой изложил свою программу управления корпорацией. Эта программа заключается в том, что «успех одних порождает сложные проблемы у других», а ее суть Деминг сформулировал в 14 знаменитых принципах. Он призывает следовать этим принципам руководству всех компаний. Обозначим некоторые из них:

1. Стремитесь к тому, чтобы совершенствование товаров и услуг было постоянным. Ваша цель — быть конкурентоспособным, обеспечить рабочие места и оставаться в бизнесе.
2. Создайте систему подготовки кадров на имеющиеся вакансии.
3. Беспреданно стремитесь к усовершенствованию системы производства и обслуживания с целью повышения качества и производительности, а соответственно, непрерывного снижения затрат.
4. Внедрите глобальную программу повышения квалификации и совершенствования.
5. Добейтесь, чтобы каждый сотрудник участвовал в системе преобразований.
6. Сформируйте группу эффективного руководства.

На практике эти принципы неизбежно связаны с формированием эффективной системы инновационного управления предприятием. Они позволяют фирме успешно функционировать, не сталкиваясь с кризисными ситуациями.

Теоретические знания, с помощью которых гораздо проще понять структуру инновационного процесса, основанного на инновационных циклах, являются важным условием восприятия целей и задач инновационного развития предприятия.

Й. Шумпетер — выдающийся австрийский и американский экономист, которому принадлежит наибольший вклад в развитие теории инновации. В начале прошлого века он разработал свою теорию экономического развития. По его мнению, основой экономического роста являются нововведения. В соответствии с разработанной им классификацией, нововведения это:

- производство нового, ранее не известного потребителям блага либо создание этого блага нового качества;
- освоение нового рынка сбыта, на котором до этого данная отрасль этой страны не была представлена;
- нахождение или получение нового источника сырья;
- внедрение нового способа производства, ранее не известного данной отрасли, основой которого являются научные открытия;
- проведение соответствующей реорганизации.

Н.Д. Кондратьев — автор теории больших конъюнктурных циклов, является представителем русских исследователей, внесших значительный вклад в развитие теории инноваций. С помощью теории Н.Д. Кондратьева многие специалисты в области управления получили возможность изучать причины спадов в промышленности и определять возможные пути преодоления кризисов за счет инновационного обновления капитала.

НИОКР — научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы.

На начальной фазе НИОКР проводились теоретические исследования и различные разработки. В результате их проведения появились новые знания, идеи, полезная информация высшего качества.

**Фазы жизненного цикла продукции.** Существует фаза технологического освоения производства, основными целями которой считаются его подготовка к использованию результатов разработок и обеспечение необходимых условий. Здесь мы наблюдаем взаимодействие науки и производства, от которого зависят как сроки внедрения и начало массового производства новых продуктов, так и темпы освоения новшеств.

### **9.8. Инновационный потенциал предприятий и его роль в антикризисном управлении**

На возможность достижения целей предприятия, влияет уровень его инновационного потенциала. Реализация целей выступает как один из способов получения высокой прибыли, увеличение конкурентных возможностей на рынке, решение проблемы выживания и конкретно кризисной проблемы.

Выделяют управленческие и технические факторы, определяющие инновационный потенциал предприятия:

- состояние системы управления;
- уровень развития производства;
- тип организационной структуры;
- тенденции действующей политики;
- понимание потребности в изменениях и готовность к ним персонала.

Факторы, определяющие уровень инновационного потенциала, в свою очередь можно разделить на следующие группы:

- факторы инновационного процесса как непосредственно самостоятельного объекта управления;
- факторы внешней среды;
- факторы внутренней среды.

Большое влияние на развитие инновационного потенциала предприятия оказывают факторы, представленные в табл. 3.

Отличительные признаки инновационных предприятий:

- формирование группы специалистов, отвечающих за разработку новых идей, поиск источников информации;
- стимулирование творческой активности персонала;
- поощрение инновационной активности служащих;
- разработка стратегии управления нововведениями.

Инновационная стратегия тесно взаимодействует с принципами предпринимательского управления. Она требует от руководителя способности предвидения, мужества и реализма, предпринимательского подхода, воображения, инициативности.

Факторы, оказывающие влияние на разработку нововведений

Факторы, способствующие разработке нововведений	Факторы, не способствующие разработке нововведений
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сохранение и расширение производственной базы.</li> <li>2. Сокращение затрат.</li> <li>3. Реализация нужд и предложений потребителя.</li> <li>4. Имидж корпорации.</li> <li>5. Повышение научно-технического потенциала</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Высокие затраты, связанные с разработкой и внедрением нововведений.</li> <li>2. Длительные сроки между разработкой нововведений и выходом изделий на рынок.</li> <li>3. Большая неуверенность в успехе.</li> <li>4. Непатентоспособность нововведений.</li> <li>5. Трудности в сохранении доли на рынке.</li> <li>6. Отсутствие необходимых ресурсов и квалифицированных кадров</li> </ol>

Различают два типа инновационной стратегии.

1) *Адаптивная* — характеризуется тем, что предприятие пользуется нововведением как ответной реакцией на изменения, происходящие на рынке. Это делается для сохранения своих позиций в рыночных условиях, иными словами с целью выживания. Эту стратегию характеризует концепция усилий с помощью некоторых изменений и улучшений уже существующих продуктов, технологий, рынков, часто находящихся в русле сложившихся, традиционных для данной организации способов достижения успеха.

Такая проблема чаще всего стоит перед предприятиями, занимающими прочные места в определенной отрасли, но не сумевшие отказаться от привычных подходов. Организации, придерживающиеся адаптивной стратегии, могут продолжить свой привычный путь, который в прошлом привел их к успеху только в такой ситуации, если конкурентные условия остаются относительно стабильными. Но при этом подходе нет возможности переоценивать методы решения проблем, если условия резко меняются. В этом и заключается опасность адаптивного подхода.

2) *Конкурентная* — здесь нововведение используется как отправной пункт для достижения успеха. Нововведение является средством достижения конкурентных преимуществ. Данная стратегия основана на творческом подходе и предполагает обратную связь анализа инновационной среды предприятия. Она складывается из факторов инновационного потенциала. Для этой стратегии необходимы постоянные инновации и усовершенствования предприятия с помощью постоянной оценки в области способов анализа и решения проблем.

Ярчайшим примером такой стратегии является южнокорейский конгломерат Samsung. Сейчас он состоит из 25 фирм, которые выпускают широчайший ассортимент продукции: компьютеры, грузовые автомобили,

строительное оборудование, морские суда и т.д. На рынке Samsung уже более пятидесяти лет, сначала он только копировал образцы и чужую продукцию, но теперь на его счету многочисленные разработки в области электроники.

Спецификой его стратегии являются интенсивные инвестиции в исследования, разработки, развитие производства и подготовку квалифицированных кадров. Ежегодно на эти цели

расходуется у них 2,5 млрд долларов. Одним из аспектов стратегии Samsung является перевод цехов сборки несложных изделий в страны с дешевой рабочей силой.

Ученые выделяют четыре уровня организационного опыта:

- уровень внешнего окружения — конкуренты, потребители, условия;
- уровень действий предприятия — инновационная стратегия и методы управления;
- уровень методов и процессов выявления, определения и решения проблем (уровень знаний, культура);
- уровень организационного сознания, в который входят три предыдущие.

Существуют организации, целью которых считается использование всех уровней организационного опыта. Такие компании часто экспериментируют и анализируют неудачи и достижения, делают выводы.

### **9.9. Формирование инновационных инфраструктур как условие выхода из кризиса**

Одной из основных задач экономической политики развитых и развивающихся стран является создание инновационных структур. С помощью этих структур можно стабилизировать экономическую ситуацию. Обычно они создаются в период экономического спада, который сопровождается сокращением рабочих мест и снижением объемов бюджетных отчислений на научное развитие. Сейчас очень популярны такие инновационные структуры, как научно-технические парки, технополисы, центры высоких технологий, бизнес-инкубаторы.

*Технопарки* — дают новые рабочие места, способствует переходу производств на новые технологии. Технопарки принято делить на:

- исследовательские — удовлетворяют потребность в эффективном проведении научных разработок;
- промышленные — занимаются созданием рабочих мест и производственных помещений;
- технологические — помогают организации малых производств и коммерциализации результатов научно-технических разработок.

*Бизнес-инкубаторы* созданы для развития малых наукоемких предприятий.

Инновационная инфраструктура — это организационная, финансово-кредитная, материальная и информационная база для создания условий, которые могут способствовать оказанию услуг для развития инновационной деятельности и эффективному распределению средств.

От уровня экономического развития страны зависит создание инновационной структуры. Если этот уровень достаточно велик, то мы можем наблюдать такие процессы, как софтизация и сервизация. *Софтизация* — повышение роли нематериальных и невещественных факторов производства, информатизация общества. *Сервизация* тесно переплетается с понятием софтизации и означает опережающее развитие сферы услуг.

Инновационная инфраструктура в трансформирующемся обществе может помогать вхождению науки в рыночную среду и развитию предпринимательства в научно-технической сфере. Именно по этой причине ее формирование определяется состоянием инфраструктуры рынка.

Выделяют направления, по которым инновационная инфраструктура распределяет риск:

- по фазам инновационного процесса;
- между участниками венчура;
- между государством и институциональными инвесторами, а также снижает риск инвестирования в определенном регионе.

### **Контрольные вопросы**

1. Каковы источники формирования инвестиционных ресурсов предприятия и в чем особенности их формирования в кризисной ситуации?
2. Какие задачи возложены на НИОКР в процессе антикризисного управления?
3. Что дает развитие территориальных кластеров предприятий?
4. Что включает в себя качественная оценка риска?
5. Как можно классифицировать риски?
6. Какие вы знаете стратегии управления рисками?
7. Опишите инструменты анализа рисков.
8. Какие существуют количественные методы анализа рисков?

### **Литература**

1. *Антикризисный менеджмент* / под ред. А.Г. Грязновой. — М., 2009.
2. *Антикризисное управление: учебник для вузов* / под ред. Э.М. Короткова. — М.: ИНФРА, 2010.
3. *Захаров В.Я. и др. Антикризисное управление. Теория и практика: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления* / под ред. В.Я. Захарова. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. — 319 с.
4. *Шеремет А.Д. Теория экономического анализа: учебник*. — М.: Инфра-М, 2013.

### **Рекомендации для самостоятельного изучения дополнительного материала по теме**

1. Особые экономические зоны, научно-производственные кластеры.
2. Японское «экономическое чудо».
3. Инновации в деятельности предприятий.
4. Риск-менеджмент.

## Тема 10. Антикризисное управление персоналом

### 10.1. Антикризисная кадровая политика

Цель антикризисной стратегии управления человеческими ресурсами — обеспечение персоналом проводимых преобразований. Для этого используются разнообразные инструменты согласования интересов различных групп.

При возникновении проблем в развитии компании, способных вызвать кризис, следует провести кадровый аудит, то есть проверить соответствие персонала организации ее целям и ценностям.

*Направления кадрового аудита* соответствуют основным элементам системы управления персоналом.

1. Структура управления персоналом. Оценивается соответствие существующей функциональной структуры управления персоналом задачам и условиям деятельности работников.
2. Планирование потребности в кадрах. Оценивается заполненность организационной структуры кадрами и потребность в них в перспективе. Потребность в кадрах прогнозируется по профессиям и должностям. Выявляется избыточная численность или планируется сокращение персонала. Этот раздел может включать:
  - анализ факторов, обуславливающих потребность в персонале — стратегия развития предприятия, объем производства, применяемые технологии, динамика рабочих мест и др.; потребность определяется по категориям персонала: рабочие (в том числе, квалифицированные рабочие основные и вспомогательные), служащие (включая руководителей различных уровней) и технический персонал;
  - определение профессионально-квалификационных требований и анализ способностей работников (качественная потребность в персонале);
  - определение количественной потребности в персонале: прогноз потребности и оценка движения персонала.
3. Институциональная деятельность. Закрепляются в нормативных документах стратегии управления, цели и содержание деятельности сотрудников, их места в организационной структуре и схемы взаимодействия с коллегами.
4. Набор персонала. Анализируются способы привлечения и включения персонала в работу.
5. Обучение. Определяются имеющиеся проблемы, оцениваются потенциал развития, подготовка и переподготовка персонала. Используются две формы обучения:

- на рабочем месте (более дешевое и оперативное); методы обучения: усложняющиеся задания, смена рабочего места (ротация), направленное приобретение опыта, создание кружков качества, производственный инструктаж (наставничество), ассистирование, делегирование части функций и ответственности;
  - вне рабочего места; такое обучение более эффективно, но связано с дополнительными финансовыми затратами и отвлечениями работников; основные методы обучения: деловые игры, разбор конкретных ситуаций, курсы переподготовки, участие в конференциях, группы по обмену опытом.
6. Оценка персонала. Определяется эффективность труда работников по заданным критериям, их сбалансированность по качественному составу. Строится прогноз профессионального роста и сохранения соответствия, проводится оценка управленческой команды по целям и средствам деятельности, степени ее соответствия требованиям деятельности: психологического, профессионального, физиологического, степени удовлетворенности работой и включенности в команду. Оценка может проводиться с использованием как личностных средств (анализ документов, тестирование, собеседование), так и технических (эксперимент, графический анализ).
  7. Система вознаграждения. Выявляются наиболее эффективные формы оплаты труда и поощрения сотрудников. Оценивается степень их удовлетворенности вознаграждением. Денежное вознаграждение всегда обеспечивало власть, статус и было мерой успеха. Стандартная методика базовой оплаты гарантирует минимальную компенсацию за выполнение конкретной работы. Переменная оплата — это периодическое вознаграждение в соответствии с ситуационной оценкой трудовой деятельности, индивидуальными различиями, она стимулирует определенное поведение.
  8. Продвижение. Наличие кадрового резерва и степень его готовности к включению в командную работу, удовлетворенность перспективами карьеры, знание альтернативных мест работы и содержание деятельности.

**Кадровая политика в условиях кризиса.** В условиях кризиса кадровая политика трансформируется, что связано с ограниченностью финансовых средств, неизбежностью организационных преобразований и свертывания ряда социальных программ, сокращением численности персонала и повышением социально-психологической напряженности в трудовом коллективе.

Задачи кадровой политики в условиях кризиса:

- формирование команды менеджеров, способных разработать и реализовать программу выживания и развития предприятия;

- сохранение ядра кадрового потенциала организации: менеджеров, специалистов, рабочих, представляющих особую ценность для предприятия;
- реструктуризация кадрового потенциала предприятия в связи с организационными преобразованиями в ходе реструктуризации, реализацией инновационных инвестиционных проектов, диверсификацией производства и реорганизацией предприятия;
- снижение социально-психологической напряженности в коллективе;
- обеспечение социальной защиты и трудоустройства высвобождаемых работников.

Антикризисную команду составляют руководители и специалисты, объединенные общей целью и интересами, связанными с оздоровлением и развитием предприятия, профессионально подготовленные и способные обеспечить достижение поставленных целей, готовые к сотрудничеству и взаимодействию. Менеджеры в этой команде должны уметь легко адаптироваться к изменениям, возглавлять, если понадобится, структурные подразделения, мобилизовать сотрудников на выполнение новых задач антикризисного управления, снимать психологическое напряжение в коллективе. В такую команду нельзя включать людей, которые не идентифицируют себя с общими целями и интересами, профессионально расходятся с принятой стратегией и тактикой оздоровления предприятия, надеются, что легко найдут другую работу.

Кадровый потенциал характеризует ценность человеческих ресурсов, или человеческого капитала предприятия, а это самые важные для его развития ресурсы. Для стоимостной оценки используют два основных способа кадрового потенциала:

- 1) модели активов, или затратный подход, — учет затрат на человеческий капитал, долгосрочные вложения в увеличение капитала, нормативные сроки амортизации и списание потерь;
- 2) модели полезности — оценка эффекта (полезности) кадровых инвестиций и оценка экономических последствий изменений в поведении людей после проведения мероприятий (рост производительности труда, качества, продаж и т.д.).

В качестве индикаторов кадрового потенциала используют ряд показателей: численность персонала, его профессионально-квалификационный и половозрастной состав, укомплектованность по должностям, специальностям и профессиям, соотношение среднего разряда работ и рабочих и т.д. При анализе принимают во внимание и качественные характеристики персонала: корпоративный дух, организационную культуру, неформальные взаимоотношения, социально-психологический климат и др.

В любом коллективе можно выделить следующие группы, соотношение которых определяет качество кадрового потенциала:

- первоклассные специалисты (имеющие изобретения, знающие уникальные технологии и секреты производства, получившие награды на конкурсах);
- высококвалифицированные работники, которые вносят основной вклад в результаты работы предприятия;
- разработчики идей с высоким уровнем стратегического и инновационного мышления;
- управленческая «элита»;
- лица, имеющие связи во властных инстанциях и способные отстаивать интересы предприятия в органах власти, СМИ и т.д., они оказывают существенное влияние на ход экономической деятельности предприятия;
- конфликтные личности, часто вызывающие конфликтные ситуации и ухудшающие морально-психологический климат;
- кадровый «балласт» — люди, не имеющие видимых перспектив развития и обучения до необходимого уровня.

В программе реструктуризации кадрового потенциала важно определить следующие показатели: численность высвобождаемых работников и их профессионально-квалификационный состав в сравнении с потребностями рынка труда; численность требующих переподготовки для последующего трудоустройства; численность нуждающихся в конкретных мерах социальной защиты; численность и профессионально-квалификационный состав кадров для новых открывающихся производств.

Затраты на реструктуризацию кадрового потенциала складываются из расходов на переподготовку и повышение квалификации, на изучение рынка труда, на высвобождение персонала (выходное пособие, повышение квалификации или переподготовка для трудоустройства, социальная защита).

## **10.2. Сопротивление персонала переменам**

Антикризисное управление всегда сопровождается изменениями в деятельности персонала. Всякое изменение встречает сопротивление. Противоречия между новой стратегией и прежними традициями управления вызывает системное сопротивление, от преодоления которого зависит предупреждение или преодоление кризиса, поэтому сначала необходимо проанализировать, какое сопротивление может встретить планируемое изменение, затем уменьшить это сопротивление до возможного минимума и утвердиться в новом состоянии.

**Формы сопротивления.** Открытое сопротивление изменениям не пользуется популярностью, поскольку сопряжено с риском. По этой причине обычно анализируются формы скрытого сопротивления:

- отвлечение ресурсов на выполнение других проектов, на «плановый ремонт» и т.п.;
- использование инерции — сотрудники ожидают действий руководителя;
- расплывчатость и сложность целей — цели формулируются как можно более абстрактно;
- ограничение информации;
- непрерывный и бесполезный анализ разнообразных мнений и примирение конфликтующих интересов;
- распыление энергии — проведение исследований и анализ данных, составление отчетов, поездки в командировки, проведение собраний и т.п.;
- ограничение влияния «защитников» изменений, сомнения в их надежности; распространение слухов, особенно среди друзей и сторонников преобразований;
- сохранение скрытности, поскольку открытое сопротивление изменениям позволит инициаторам преобразований сконцентрировать удары.

**Источники сопротивления.** Известно, что человек сопротивляется изменениям тогда, когда не чувствует себя в безопасности (не уверен в результатах и последствиях изменений, страх перед неизвестным, потребность в гарантиях):

- вынужден рисковать, а это противоречит его натуре;
- чувствует, что в результате изменений он может оказаться лишним;
- не способен выполнять новую роль;
- может «потерять лицо» в глазах руководства;
- не способен и (или) не желает обучаться новым видам деятельности и осваивать новый стиль поведения.

Антиинновационные барьеры на уровне организации — это:

- инертность сложившихся организационных структур, трудность переориентации мышления из-за сложившихся социальных норм;
- сопротивление передаче привилегий определенным группам и изменениям в сложившемся «балансе власти»;
- отрицательный опыт, связанный с проведением перемен;
- сопротивление переменам, навязанным внешними консультантами.

Исследователи считают, что необходимо выделять экономические, личные и социальные причины сопротивления персонала переменам.

1. Экономические причины: боязнь безработицы, сокращения продолжительности рабочего дня и заработка, снижения статуса и основной

заработной платы, интенсификации труда и сокращения прогрессивной его оплаты. Здесь главный мотив — боязнь потери заработка (полной или частичной).

2. Личные причины: восприятие критики как обиды; боязнь того, что приобретенные навыки окажутся ненужными, будет ущемлена профессиональная гордость; уверенность в том, что изменения приводят к повышению монотонности труда и уменьшению чувства собственной значимости; нежелание расходовать силы на переобучение, боязнь роста интенсивности труда; страх перед неопределенностью из-за непонимания сути и последствий изменений.
3. Социальные причины: нежелание приспосабливаться к новому социально-психологическому климату; стремление сохранить привычные социальные связи; боязнь, что новая обстановка приведет к уменьшению удовлетворенности работой; неприязнь к внешнему вмешательству в личные дела и к лицам, осуществляющим изменения; недовольство незначительностью своей роли при внедрении нововведений; уверенность, что любые новшества выгодны предприятию, а не работнику или обществу.

**Конфликты.** Конфликты бывают вызваны следующими основными факторами:

- готовностью (неготовностью) коллектива предприятия к необходимым изменениям;
- характером взаимного восприятия (принятия/непринятия) руководителя и работников;
- особенностями организационной культуры предприятия.

Готовность коллектива к изменениям определяется характером мотивации работников и уровнем их профессиональной компетенции.

Таким образом, менеджеры антикризисной команды должны обладать следующими чертами:

- склонностью к независимой работе в отсутствие жесткого контроля;
- способностью к эффективному сотрудничеству, не конкурируя, а стимулируя кооперацию; умением формировать команды и устанавливать контакты;
- способностью к установлению доверительных отношений; умением заразить людей энтузиазмом;
- уважением к процессу изменений и его содержанию; умением донести до коллег значение планируемых изменений;
- способностью добиться успеха, сотрудничая с функциональными подразделениями;
- желанием получать вознаграждение по результатам работы и удовлетворением от успеха;
- высокими этическими стандартами;

— уверенностью в себе и скромностью.

Если стратегия преобразований не подкрепляется изменениями в культуре организации и стереотипами поведения сотрудников, то изменения обречены на неудачу. Поэтому необходимо формирование новых ролей, обязанностей и установок, то есть формирование новых отношений и стереотипов поведения, которые можно усилить с помощью систем стимулирования.

Все это основывается на совместном диагнозе проблем, общем видении и открытых действиях.

Организационная культура — мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения и всех сотрудников на общие цели, мобилизовать инициативу персонала и облегчить его продуктивное сотрудничество. Традиционно выделяют организационные культуры следующих типов: органическую, предпринимательскую, бюрократическую и партиципативную. Современные организации представляют собой поликультурные образования, их организационная культура — уникальная смесь организационных культур разных типов.

**Методы управления сопротивлением.** Основная задача — преодолеть сопротивление путем расширения, насколько это возможно, круга сторонников преобразований.

Дж. Коттер и Л. Шлезингер предложили следующие методы преодоления сопротивления при проведении изменений:

- образование и консультирование (добиться понимания всеми выгод и задач преобразований путем программ подготовки, личных консультаций, собраний и распространения докладов; предполагается, что недостаток информации или неправильная ее интерпретация вызывает сопротивление);
- участие и привлечение (возможные противники привлекаются к планированию и осуществлению изменений, что способствует уменьшению их озабоченности последствиями преобразований, эффективному использованию их навыков и знаний; считается наиболее эффективной и экономичной тактикой воздействия на поведение персонала);
- помощь и поддержка (некоторые работники нуждаются в советах, которые помогут им преодолеть страх и беспокойство, вызываемые изменениями);
- переговоры и соглашение (цель — достижение взаимоприемлемого компромисса/предоставление стимулов в обмен на поддержку, возможно, потребуются внести коррективы в планы изменений, но, договорившись с одними, можно тем самым вызвать претензии у других);

- манипулирование и сотрудничество (обращение к чувствам сотрудников, выборочное распространение информации, преувеличивающей преимущества изменений и игнорирующей их недостатки, предоставление потенциальным противникам привилегий в процессе принятия решений);
- открытое и скрытое принуждение (можно прибегнуть к силе и угрозам, рисуя перспективы перевода, остановки продвижения или увольнения).

Известна также классификация методов проведения изменений, данная *И. Ансоффом*, который выделяет *четыре типа управления преобразованиями и сопротивления персонала*:

- принудительное управление переменами — предусматривает использование силы для преодоления сопротивления; метод дорогостоящий и нежелательный в социальном плане, но дает сокращение времени реагирования и поэтому его можно использовать в условиях дефицита времени, если неясна природа сопротивления;
- кризисное управление — в условиях кризисной ситуации кризис неизбежен, и те, кто осознают это раньше других, стараются убедить остальных в неизбежности кризиса и необходимости принятия предупредительных мер; чтобы ускорить этот процесс, до настоящего кризиса можно создать искусственный, придумав «внешнего врага», что снижает сопротивление переменам и увеличивает шансы на успешный выход из кризисной ситуации;
- адаптивные изменения — стратегические изменения происходят путем постепенных, незначительных перемен в течение длительного времени, сопротивление слабое и конфликты разрешаются путем компромиссов, сделок и перемещений (используется, когда у сторонников изменений отсутствует административная власть, но есть сильная мотивация к внедрению нововведений, при этом изменения во внешней среде легко предвидеть и особой срочности нет);
- метод управляемого сопротивления («аккордеона») — это промежуточный метод: с нарастанием срочности он приближается к принудительному, с уменьшением срочности — к адаптивному (используется поэтапный подход; сопротивление минимально и контролируется с помощью разработанной «стартовой площадки», затем осуществляется процесс внедрения изменений в трудно прогнозируемых условиях, сопротивление все время контролируется (метод эффективен при повторяющихся спонтанных явлениях во внешней среде, когда в системе управления требуется постоянный стратегический управленческий

потенциал для реагирования на внешние изменения; он достаточно сложен и требует специфических навыков).

**Социально-психологические проблемы управления персоналом в кризисных условиях.** Объективно персонал, как один из кредиторов, заинтересован в санации предприятия. Но известие о возможном банкротстве может вызвать разную реакцию у разных социальных групп в трудовом коллективе.

Руководитель предприятия в такой ситуации выполняет две основные задачи:

1) обеспечивает социальные гарантии и социальную защиту персонала (выплачивает задолженности по заработной плате, организует переподготовку и перевод на другую работу, содействует в трудоустройстве увольняемых, осуществляет выплаты пенсионерам, инвалидам и т.п.; все эти меры можно разделить на обязательные — в соответствии с действующим законодательством — и желательные, при наличии необходимых средств);

2) снижает социально-психологическую напряженность в коллективе; можно выделить четыре ступени готовности персонала к изменениям:

- понимание объективной необходимости и неизбежности перемен;
- готовность принять предлагаемые меры оздоровления, стать сторонником;
- освоение новых форм и методов работы;
- активное участие в инновационном процессе.

Рекомендации антикризисному управляющему:

- изучайте причины беспокойств;
- изучайте мотивы сопротивления переменам;
- разясняйте суть проблем;
- делайте открытыми ваши планы и кадровую политику;
- чаще прибегайте к коллективным и коллегиальным формам принятия решений;
- делайте других соавторами ваших идей.

Существует прямая зависимость между материальным благополучием человека (его семьи) и его социальным самочувствием: чем выше доходы, тем спокойнее и увереннее чувствует себя человек. В процессе преобразований на предприятии может формироваться достаточно большая и устойчивая группа работников, жизненный уровень которых не повышается и, как они полагают, не будет повышаться в ближайшем будущем, в то время как доходы других групп работников растут. Происходит перераспределение материального благополучия и власти. Такая ситуация вызывает нарастание социальной напряженности в коллективе и может стать причиной трудовых конфликтов, способных привести к кризису на предприятии.

### 10.3. Коммуникации в антикризисном управлении персоналом

Не так давно опрос руководителей более чем 200 предприятий, входящих в список 500 крупнейших в Британии, обнаружил, что 92 % из них считают необходимым улучшить коммуникации со своим персоналом. Несовершенство коммуникаций осознается многими менеджерами как основная проблема современной промышленности, хотя за этим кроется чрезвычайно широкий круг проблем.

Известно, что хорошие коммуникации повышают эффективность большинства организаций, потому что:

- плохие коммуникации могут замедлять выполнение задач и даже препятствовать ему;
- недостаток взаимопонимания между менеджерами и работниками предприятия может привести к плохой мотивации, конфликтам, которых можно было бы избежать; высокой текучести кадров персонала; невозможности действовать так же эффективно, как конкуренты;
- недостаточное принятие персоналом целей организации делает затруднительным, а может быть, и невозможным достижение этих целей;
- недостаточное знание и неэффективное использование индивидуальных и коллективных талантов рабочей силы означает, что предприятие действует ниже своих реальных возможностей.

Из анализа результатов исследований, проведенных по заказам предприятий за последние 10–15 лет в разных странах, известно, что уровень информированности работников сильно различается на разных предприятиях. Самый низкий уровень информированности — около 20 %, а самый высокий — около 80 %. Доверие к информации, предоставляемой менеджерами, оцениваемое как «всегда» или «обычно», колеблется от 40 до 90 %.

Российское машиностроительное предприятие долгое время находилось в кризисной ситуации, 90 % его работников оценивали экономическое состояние предприятия как трудное, потенциальная текучесть кадров составляла около 30 %. Работникам этого предприятия более всего не доставало информации о причинах принимаемых руководством решений, о планах развития предприятия и о его новой продукции. И они были убеждены, что слишком мало участвуют в принятии решений, касающихся их непосредственно.

Можно предположить, что уровень и структура неудовлетворенности работников информацией определяются не столько особенностями рынка, типом, стадией жизненного цикла или стратегией предприятий, сколько глубиной и скоростью проводимых преобразований.

Чем старше работники и чем больше стаж их работы на предприятии, ниже уровень образования и социальный статус, тем выше уровень их неудовлетворенности получаемой информацией.

В результате менеджеры этих предприятий разработали программу усиления коммуникаций с цехами, концентрирующуюся на заинтересованности в квалифицированной и качественной работе, чтобы создать затем приемлемую программу подготовки менеджеров. Руководители всех уровней осознали необходимость прислушиваться к мнению персонала и взаимодействовать с ним наиболее подходящим для них способом, в особенности с теми, с кем менеджеры имеют дело ежедневно.

Исследования показывают, что предприятия все более предпочитают пользоваться прямыми и личными (персонифицированными) средствами коммуникации, нежели непрямыми и не персонифицированными.

Работники российского предприятия хотели бы получать необходимую информацию на рабочих собраниях, непосредственно от директора, в газете или как личное письмо, но эти источники информации сегодня почти не используются. Люди имеют эмоциональные, материальные, социальные и интеллектуальные потребности, и все организации должны постоянно соотносить свои запросы с потребностями персонала. Несоответствие может привести к конфликтам, низкой продуктивности и высокой текучести кадров.

Эффективность работы предприятия зависит от конструктивности позиций персонала ничуть не меньше, чем от собственно производства и маркетинга. Работники должны верить в то, чем занимается компания. Значимость личности должна быть сравнима со значимостью предприятия. Если это не так, то страдают и личность, и организация. Измерение отношения персонала к своей работе, руководителям, потребителям, предприятию в целом, измерение этических норм работников, их положения в сравнении с конкурентами обеспечивает понимание обязательств, которые принимают на себя люди по отношению к предприятию.

Следует создавать разные коммуникационные программы для разных групп персонала, различающихся своим отношением к происходящим переменам. Все многообразие существующих позиций работников можно свести к четырем устойчивым (постоянно воспроизводимым) группам: комфортные, адаптированные, дискомфортные и неадаптированные работники. Для каждой из этих групп разрабатывают коммуникационные программы, которые позволяют изменить соотношение между группами и обеспечить достижение целей, ради которых проводится трансформация предприятия. В первую очередь развиваются каналы коммуникации, предоставляющие, по мнению работников, наиболее достоверную информацию.

## Контрольные вопросы

1. Дайте характеристику основным направлениям кадрового аудита организации.
2. Каковы задачи кадровой политики в условиях кризиса?
3. Какие формы сопротивления персонала переменам вы знаете?
4. Каковы источники (причины) сопротивления переменам?
5. Какие факторы вызывают конфликты в организации? Как можно классифицировать конфликты?
6. Как измерить и оценить взаимные отношения антикризисной команды и разных групп персонала организации?
7. Какими характеристиками должны обладать менеджеры антикризисной команды?
8. Какие методы управления сопротивлением персонала вы знаете?
9. Раскройте суть социально-психологических проблем управления персоналом в кризисных условиях.

## Литература

1. *Горелов Н.А.* Антикризисное управление человеческими ресурсами. — СПб.: Питер, 2010. — 428 с.
2. *Коротков Э.М.* Антикризисное управление. — М.: Инфра, 2007. — 619 с.
3. *Щегорцов В.А.* Антикризисное управление человеческими ресурсами. — М.: ОАО «Типография «Новости»», 2010. — 1293 с.

## Рекомендации для самостоятельного изучения дополнительного материала по теме

1. Должностные инструкции.
2. Деловые коммуникации: споры, конфликты, переговоры.
3. Типология организационных культур Герта Хофстеда.
4. Модель эффективного руководства Фреда Фидлера.
5. Модель В. Врума – Ф. Йеттона и А. Яго.
6. Модель эффективного и успешного руководителя Б. Басса и Ф. Лютенса.

УЧЕБНОЕ ИЗДАНИЕ

Татьяна Борисовна Фейлинг

КУРС ЛЕКЦИЙ  
по дисциплине  
«АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ»

Учебное пособие  
для студентов, обучающихся по направлению подготовки  
38.03.02 «Менеджмент»

Начальник РИО Н.И. Афанасьева  
Редактор Л.Ю. Киреева  
Технический редактор Ю.И. Климов

---

Подписано в печать 27.12.16. Формат 60×90 1/16. Гарнитура Newton.  
Печать цифровая. Усл. печ. л. 8,4. Тираж 50 экз. Заказ № 000.  
РГГМУ, 195196, Санкт-Петербург, Малоохтинский пр., 98.

---