**Лекция 14. Реструктуризация кризисной организации**

**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

Минэкономики 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, обусловливающее 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 г. *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 основные 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.

**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 бизнесы);

–– 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 меньшее, 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. Хаиин. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. — 287 с.

**Лекция 15. Инвестиции, инновации и управление рисками**

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 связанно 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 аудитории. 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.;

–– технико-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.

**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 рисковых ситуаций.

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 мировым тенденция развития информационных технологий; б) управленческое образование персонала; в) профессиональные навыки.

**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.

**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.

**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 иностранных 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.

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