

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

УНИВЕРСИТЕТ ИТМО

**Е.И. Алексашкина, В.Л. Василёнок,
В.В. Негреева**

**АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ
НА ПРЕДПРИЯТИИ**

Учебное пособие

 **УНИВЕРСИТЕТ ИТМО**

Санкт-Петербург

2015

УДК 338
ББК 65.290-2
А 46

Алексашкина Е.И., Василёнок В.Л., Негреева В.В. Антикризисное управление на предприятии: Учеб. пособие. – СПб.: Университет ИТМО, 2015. – 92 с.

Рассмотрено антикризисное регулирование, предполагающее анализ зарождения и протекания циклических процессов, а также выработку специальных антикризисных стратегий для смягчения последствий кризисов. Уделено внимание вопросам антикризисного государственного регулирования, механизмам антикризисного управления на предприятии, предупреждения риска банкротства.

Предназначено для самостоятельной работы бакалавров и магистрантов направления 38.03.02 и 38.04.02 Менеджмент очной и заочной форм обучения.

Рецензенты: кафедра управления социально-экономическими процессами Санкт-Петербургского государственного университета (зав. кафедрой доктор экон. наук, проф. Ю.В. Кузнецов); доктор экон. наук, проф. Ю.И. Растова (ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский экономический университет»)

Рекомендовано к печати Советом факультета экономики и экологического менеджмента, протокол № 9 от 29.04.2014 г.



Университет ИТМО – ведущий вуз России в области информационных и фотонных технологий, один из немногих российских вузов, получивших в 2009 году статус национального исследовательского университета. С 2013 года Университет ИТМО – участник программы повышения конкурентоспособности российских университетов среди ведущих мировых научно-образовательных центров, известной как проект «5 – 100». Цель Университета ИТМО – становление исследовательского университета мирового уровня, предпринимательского по типу, ориентированного на интернационализацию всех направлений деятельности.

© Санкт-Петербургский национальный исследовательский университет информационных технологий, механики и оптики, 2015

© Алексашкина Е.И., Василёнок В.Л., Негреева В.В., 2015

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
1. Сущность антикризисного управления.....	5
2. Антикризисное государственное регулирование.....	13
3. Механизмы антикризисного управления предприятием	17
4. Инновации в антикризисном управлении.....	41
5. Маркетинг в антикризисном управлении.....	51
6. Инвестиционная политика в антикризисном управлении...	61
7. Банкротство предприятия.....	65
8. Методы диагностики банкротства предприятия	70
Тест.....	82
Глоссарий.....	86
Список литературы	89

ВВЕДЕНИЕ

Антикризисное управление предполагает анализ зарождения и протекания циклических процессов, а также выработку специальных антикризисных стратегий для смягчения последствий кризисов. Основными задачами антикризисного регулирования являются смягчение кризисных процессов и использование кризиса как стартовой точки для нового витка развития экономической системы.

Антикризисное управление существует как на макро-, так и на микроуровне. Поскольку именно предприятие является основным звеном национального хозяйства, то и кризисные процессы проявляются наиболее отчетливо на предприятиях. Антикризисные мероприятия на макроуровне создают благоприятную среду для преодоления предприятиями кризиса с наименьшими потерями. В то же время ситуация на каждом конкретном предприятии в большой степени зависит от действий его руководства во время вхождения предприятия в кризисную фазу. Поэтому именно антикризисное управление на микроуровне имеет наибольшее практическое значение для состояния экономики в целом.

Для экономической науки России проблема антикризисного управления – это тема, которая находится в развитии. Особенно это касается антикризисного управления на микроуровне, что связано с функционированием предприятий на основе частной собственности, когда управление фирмой, в том числе и антикризисное, во многом зависит от усилий самого предприятия.

Изучение антикризисных процессов в настоящее время является актуальным, потому что классическое предприятие представляет собой целостный комплекс, сочетающий в себе как финансовую, так и организационно-структурную составляющие.

1. СУЩНОСТЬ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Необходимость и актуальность изучения дисциплины «Антикризисное управление»

Кризисные явления всегда присутствуют в развитии социально-экономической системы. Причины этого – постоянный риск, связанный с циклическим развитием системы, а также постоянные изменения, происходящие внутри социально-экономической системы. Именно поэтому управление социально-экономической системой в той или иной мере носит антикризисный характер. Необходимо уметь предугадывать и предотвращать возникновение кризисов (это самое важное в антикризисном управлении), а если он все же неизбежен, то смягчать его последствия.

Антикризисное управление предполагает обращение кризисных явлений в положительный опыт для социально-экономической системы, который будет необходим в будущем. Для того чтобы получить его, следует предпринять ряд действий. Этими навыками должно владеть руководство организации или антикризисный менеджер. Их умения складываются из теоретической базы и изучения практического опыта, а также применения знаний в реальных ситуациях.

Возможность антикризисного управления определяется навыками специалистов и действиями людей в кризисных ситуациях, а также знанием циклического характера социально-экономической системы. Особо выделяют деятельность людей, поскольку их осознанные действия позволяют накапливать опыт в сфере борьбы с кризисами, действовать логично, искать выходы, приспособляться к новым условиям. Именно действия людей способны обеспечить эффективность антикризисного управления, а если компании будут экономить на специалистах в сфере антикризисного менеджмента, то это существенно отразится на организации: увеличится количество кризисов, более серьезными будут их последствия, ухудшится их характер протекания. Знание циклического характера развития социально-экономических систем делает более простой задачу предвидения кризисов и успешной подготовку к их наступлению.

Необходимость антикризисного управления определяется через цели развития социально-экономической системы, которые зависят

от рассматриваемой отрасли и специфики деятельности. Если отрасль занимается производством, которое может нанести вред людям, то антикризисное управление будет сводиться на таких предприятиях к повышению профессионального уровня работников, поиску новых технологий, улучшению дисциплины и т. д. Необходимость антикризисного управления очевидна. Сегодня антикризисное управление присутствует не только на крупных предприятиях, которые занимаются производством и требуют ведения подобной работы, но и на средних и мелких предприятиях. Антикризисное управление им нужно не меньше, однако оно осуществляется в других масштабах и по содержанию может отличаться от мер на крупных предприятиях.

Антикризисное управление всегда было актуальным для стран с развитой рыночной экономикой, где антикризисные механизмы хорошо разработаны и позволяют осуществлять эффективное управление в кризисной ситуации. Для России это особенно актуально. 1990-е гг. характеризовались тяжелыми кризисными явлениями во всех сферах общественной жизни. Ситуация осложнялась тем, что зарубежный опыт антикризисного управления, который мог бы помочь, не применялся.

Именно антикризисное управление помогает преодолеть кризис в социально-экономической системе. Разработка и применение антикризисных механизмов дают ощутимые практические результаты. Антикризисное управление сегодня применяется на российских предприятиях, хотя и не на всех и не всегда в полном объеме, однако делается все, чтобы постепенно антикризисное управление заняло в системе управления предприятием такое же место, как и в странах с развитой рыночной экономикой. Поэтому изучение антикризисного управления и реализация полученных знаний на практике для нашей страны актуальны и необходимы.

Понятие, проблематика, предмет и основные категории антикризисного управления

Антикризисное управление – это сложный процесс, включающий предвидение возможности возникновения кризисной ситуации, выявление кризиса и анализ симптомов его возникновения, максимальное уменьшение негативного воздействия кризиса на

систему, использование факторов кризиса для развития организации в дальнейшем.

Проблематика антикризисного управления обширна. Ее можно разделить на несколько однородных групп, содержащих сходные в определенной мере проблемы.

1. *Выявление предкризисных ситуаций.* Если вовремя выявить предкризисные явления, то можно подготовиться к наступлению кризиса, построить механизмы предотвращения (если это возможно в данной ситуации). Но не все кризисы можно предотвратить. В этом случае необходимо выявить его черты, понять характер, подготовиться к его наступлению. Эта группа проблем является одной из основных, поскольку если кризиса не удастся избежать, то возникает ряд других проблем.

2. *Жизнедеятельность организации.* В кризисной ситуации определяются цели управления, пути, доступные средства и необходимые меры. Проблемы антикризисного управления этой группы разнообразны и включают экономические, финансовые, правовые, организационные, социально-психологические проблемы. Они отражают все стороны жизнедеятельности компании.

3. *Диверсификация технологий управления.* Эта группа проблем включает проблемы, связанные с разработкой эффективных управленческих решений и поиском необходимой для принятия таких решений информации. Часто как выход из кризиса может выступать выработка инновационных решений и стратегий поведения, однако они должны быть своевременными и приемлемыми для организации.

4. *Конфликтология и отношения с персоналом.* Эта группа проблем становится крайне важной в момент наступления кризиса социально-экономической системы и всегда сопровождает его. Решение этих проблем необходимо для преодоления кризиса, так же как и проблем, связанных непосредственно с жизнедеятельностью организации. Во многом от персонала организации и его настроения зависит преодоление кризиса.

Четыре группы проблем показывают всё разнообразие появления кризиса и деятельности организации в связи с его возникновением. Каждая из этих групп, в свою очередь, включает множество проблем, которые сходны по своей природе, но каждая из них требует отдельного рассмотрения и решения.

Антикризисное управление имеет свои особенные черты, и оно должно присутствовать в деятельности любой социально-экономической системы.

Предметом антикризисного управления является деятельность организации в кризисных условиях, в период угрозы банкротства.

Категории антикризисного управления включают основные понятия, которые в совокупности дают представление о содержании дисциплины «Антикризисное управление» и деятельности антикризисного менеджера. К ним относятся следующие понятия:

– *социально-экономическая система*, под которой понимают совокупность взаимосвязанных элементов, выполняющих определенные функции и преследующих одну общую цель;

– *организация* – социально-экономическая система, которая занимается производственной деятельностью, изготавливает товары, выполняет работы, оказывает услуги;

– *кризис социально-экономической системы* – обострение противоречий внутри системы в процессе ее развития и функционирования. Понятие кризиса применимо на разных уровнях функционирования экономики и общества: от государственного кризиса до кризиса отдельной организации;

– *менеджмент* – деятельность, состоящая из принятия и практической реализации решений, направленных на управление социально-экономической системой;

– *антикризисный менеджмент* – управление социально-экономической системой в условиях кризисной ситуации;

– *риск* – возможность несоответствия результатов, которые ожидалось, результатам, которые фактически наступят в итоге совершения определенных действий;

– *диагностика* – комплекс действий, направленных на анализ деятельности организации и ее состояния на настоящий момент, результатами которых являются выявленные проблемы в развитии организации и определение возможности в данных условиях наступления кризисной ситуации;

– *банкротство организации* – неспособность выплачивать долги кредиторам или иные обязательные платежи;

– *реорганизация организации* – изменение ее организационно-правовой формы, состава собственников, участников (акционеров), имущества и обязательств, собственного капитала;

– *реструктуризация* – комплексное преобразование внутренних взаимосвязей организации, нацеленное на повышение эффективности ее деятельности за счет взаимного соответствия всех структурных элементов и их адаптации к условиям внешней среды;

– *инновации* – новшества, разрабатываемые с целью повышения эффективности функционирования той или иной социально-экономической системы;

– *инвестиции* – долгосрочные вложения капитала, принадлежащего частному лицу или государству, целью которых является получение прибыли;

– *человеческий капитал* – накопленный запас знаний, профессионального опыта, здоровья, которые в результате деятельности человека способны приносить ему доход;

– *государственное управление в кризисных ситуациях* – совокупность мероприятий, которые осуществляются правительством страны и направлены на проведение преобразований в экономике и обществе, способствующих преодолению кризисной ситуации.

Типы и причины кризисов

Кризисы различны по своей природе, причинам возникновения, последствиям и другим характеристикам. В связи с этим возникает потребность в классификации кризисов в зависимости от тех или иных особенностей.

Кризисы классифицируются по следующим признакам:

- по охвату – общие и локальные;
- проблематике – микро- и макрокризисы;
- структуре отношений – экономические, социальные, организационные, психологические и технологические;
- причинам – природные, общественные и экологические;
- характеру возникновения – предсказуемые и неожиданные;
- характеру проявления – явные и скрытые;
- характеру протекания – глубокие и легкие.

Выделяют также классификацию *кризисов с позиции теории регулирования:*

- кризис как результат «внешнего» шока, возникающий в том случае, когда дальнейшему развитию препятствует такой фактор, как нехватка природных ресурсов в силу чрезвычайных ситуаций природного и экономического характера. Этот кризис касается

не только одной страны, но и определенной географической общности. Его внешний характер, воздействие «извне» отражены в названии. Этот кризис наступает неожиданно и является результатом истощенности ресурсной базы;

– циклический кризис, связанный с циклическим характером функционирования экономической системы. На смену экономическому и социальному подъему приходит спад, способствующий установлению состояния равновесия и устраняющий напряженность, которая является естественным следствием подъема;

– структурный кризис; резкие изменения структуры могут приводить к глубоким и достаточно острым последствиям, охватывающим как национальные, так и международные экономические отношения. Структурные кризисы проявляются в изменении отдельных отраслей или сфер экономики. В определенных условиях они могут оказывать глубокое воздействие на экономическое развитие в течение довольно длительного времени;

– кризис системы регуляции; в каждой системе выстроена своя система регуляции, целью которой является изменение протекающих в системе неблагоприятных конъюнктурных процессов. Но она не всегда выполняет свое назначение. Иногда по ряду причин механизмы, которые обеспечивают выполнение системой регуляции своих функций, не справляются с поставленной задачей, тогда возникает кризис системы регуляции. Это не означает прекращения работы последней. Быстро найденный выход из кризиса обеспечит наименьшие потери;

*(Регулятор (от лат. *regulo* – упорядочиваю) – то, что способствует упорядочению, внедрению определенного порядка, системы (например, нормы, стандарты, инструкции));*

– кризис способа производства – один из тяжелейших кризисов, он затрагивает всю динамику воспроизводства экономики рассматриваемой страны. Он опасен тем, что важнейшие закономерности перестают действовать, а именно на них основываются перспективы производства, распределение стоимости, структура спроса и др.

Причины кризисов социально-экономических систем разнообразны. Они, так же как и типы кризисов, подлежат классификации. Классификация проводится по нескольким основаниям и позволяет разделять причины кризисов в соответствии с интересующими исследователей аспектами и особенностями.

Согласно основным классификациям причин кризисов, выделяют несколько их видов:

- объективные – объективная необходимость совершенствования социально-экономической системы;
- субъективные – ошибки людей;
- природные – природные явления;
- внешние – макроэкономическая политика, мировые тенденции и др.;
- внутренние, связанные с внутренними проблемами организации;
- экономические, связанные с экономическим аспектом жизни общества;
- социальные, касающиеся общественной жизни (например, конфликты в социальной сфере, снижение дохода и др.);
- политические – нестабильность политической системы, внешняя политика и др.;
- демографические – численность, структура населения, потребности и др.;
- усиление международной конкуренции.

Что касается предприятия в частности, то под воздействием различных внешних и внутренних причин на нем могут начаться различные кризисы, способные привести к неплатёжеспособности:

– *финансовый кризис*; в развитии данного кризиса можно выделить основные четыре стадии:

- снижение эффективности использования капитала, снижение рентабельности и абсолютных значений объёмов прибыли;
- возникновение убыточности производства;
- отсутствие собственных средств и резервных фондов, резкое снижение платёжеспособности; возможно снижение объёмов производства, так как часть оборотных средств, необходимых для производства, идёт на погашение кредиторской задолженности;
- острая неплатёжеспособность, невозможность финансировать производство; возникает реальная угроза приостановки или прекращения производства, а затем – банкротства.

Кризис имеет начало, переломный момент и конец (рис. 1).

Для вывода компании из финансового кризиса существуют универсальные методы: снижение затрат, стимулирование продаж,

оптимизация денежных потоков, работа с дебиторами и реструктуризация кредиторской задолженности;

– *кадровый кризис*; очень часто причиной различных кризисов является некомпетентность руководства компании, в этом случае следует либо менять руководство, либо повышать его профессиональный уровень. Уже в процессе кризиса снижаются работоспособность и производительность персонала, может резко возрасти текучесть кадров (также эти факторы могут сами являться первопричиной кризиса). В данной ситуации необходимо преодолеть демотивацию сотрудников, любыми силами предупредить массовые увольнения. Часто причиной кризиса является смена генерального директора, когда нового директора отказываются принимать в качестве лидера. Эффективным является назначение менеджеров среднего звена на более высокие вакансии, при этом следует объяснить сотрудникам, не получившим повышения, условия дальнейшего карьерного роста, чтобы не утратить их доверия;

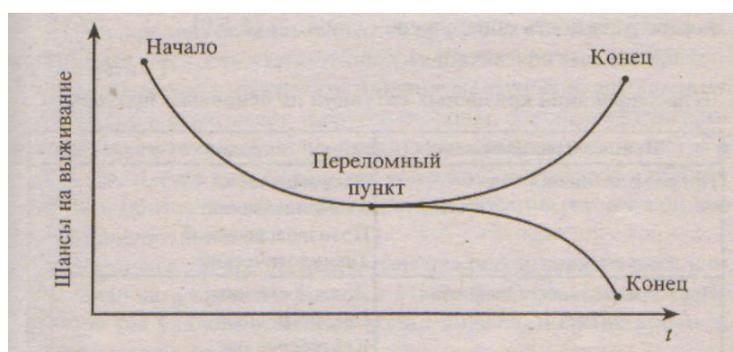


Рис. 1. Начало, переломный пункт и конец кризиса на предприятии

– *кризис издержек*; стабильность предприятий, например пищевой промышленности, особенно сильно зависит от результатов работы агропромышленного комплекса в целом. Неурожай, рост затрат на топливо и энергию, повышение тарифов монополиями, повышение стоимости сырья, необходимого для производства, могут привести к резкому повышению себестоимости, снижению конкурентоспособности продукции перед импортом, падению спроса. Данная ситуация и называется кризисом издержек;

– *кризис сбыта*; возникает, когда по каким-либо причинам предприятие не в состоянии обеспечить объем сбыта, необходимый для получения прибыли (точки безубыточности). Основными причинами этого кризиса могут стать ошибки в маркетинге (неверное

формирование ассортимента продукции, ошибки в выборе целевых потребителей, в способах продвижения товара на рынок), в технологии и подборе персонала (низкое качество), в планировании (неверное прогнозирование развития ситуации на рынке).

2. АНТИКРИЗИСНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ

Аналитическая основа государственного регулирования кризисных ситуаций на предприятии

Предприятие – важная составляющая основы жизнедеятельности общества. С одной стороны, это объект управления, а с другой – часть экономического потенциала страны. Поэтому внимание к предприятию со стороны государства естественно.

Состояние равновесия в условиях рынка зачастую нарушается. Причинами этого могут служить:

- монополия;
- участие государства и его вмешательство в деятельность организации;
- уровень инфляции;
- внешние по отношению к предприятию факторы.

Одна из этих причин приводит к возникновению кризисных ситуаций на предприятии. Необходимо выявлять причины, по которым предприятие находится в кризисе, причины нестабильности экономики, подъема или спада в производстве и т. д.

Регулирование представляет собой одну из функций управления. Оно предполагает приведение системы в состояние равновесия, в результате чего происходит разрешение кризиса. Это разрешение может носить частичный характер, когда кризис полностью еще не удалось преодолеть, а может принести временное облегчение, которое позволит выработать верное решение для устранения проблемы.

Регулирование должно присутствовать в процессе поиска выхода из кризиса. Государство не может не участвовать в хозяйственной жизни общества, но вмешательство должно осуществляться только в необходимой мере, грамотно и своевременно. Россия имеет нега-

тивный опыт государственного регулирования, когда государство решало вопросы, а рынок фактически отсутствовал. В рыночной экономике государство регулирует экономические процессы косвенно, с помощью ряда инструментов, и добивается посредством этого высоких результатов.

На первый план в процессе регулирования выходит понятие экономической эффективности. Она определяется путем совмещения нескольких понятий:

- эффективность производства, достигаемая, когда максимальный выпуск продукции обеспечивается при таком наборе ресурсов, который позволяет сохранить данный объем затрат;
- эффективность структуры производства, обеспечиваемая путем выпуска продукции в оптимальном сочетании;
- эффективность потребления, заключающаяся в получении максимальной полезности при настоящем уровне цен и дохода.

Можно выделить *несколько признаков выхода из кризиса*:

- поиск инноваций, которые качественно преобразуют способ экономического роста. Примерами могут служить определение желаемого состояния организации, преобразование системы найма и др.;
- поиск условий распространения инноваций. Распространение инноваций может оказаться очень сложным, поскольку условия таковы, что применение их на практике порой невозможно. В условиях кризиса трудности многократно усиливаются, потому необходим поиск факторов распространения;
- умение отличать инновации, которые проводятся в рамках существующей на настоящий момент логики, от тех инноваций, которые выходят за эти рамки. Последние затрагивают структурные изменения, а потому оказывают наибольшее воздействие на регулирование;
- установление структурной совместимости. Если нововведения окажутся несовместимыми друг с другом, то результат их применения на практике будет не таким, как ожидалось, а значительно менее эффективным. Между инновациями не должно быть противоречий, они могут даже дополнять друг друга, усиливая тем самым положительный эффект от их применения;
- введение организационно-структурных новшеств, предполагающих улучшение работы административного механизма, посредством которого осуществляется претворение преобразований в жизнь.

От того, насколько функционирующий механизм совершенен, зависит то, как будет протекать процесс выхода из кризиса.

Государственное регулирование кризисных ситуации на предприятии осуществляется с помощью мер, которые не всегда оказывают прямое воздействие. Но оно необходимо, поскольку предприятие является частью экономики страны, а это значит, что от того, насколько каждое предприятие успешно преодолевает кризис, зависит и состояние экономики всего государства в целом.

Роль государства в антикризисном управлении **Виды государственного регулирования кризисных ситуаций**

Необходимость регулирования экономики признана сегодня практически во всем мире. Уже сложилось несколько моделей поведения государства. В каждой из них имеется свой подход как к вопросу государственного вмешательства в экономику, так и, в частности, к вопросу антикризисного управления. Рассмотрим *основные модели регулирования экономики*.

Характерной чертой *американской модели* регулирования экономики является поощрение с помощью государственных мер предпринимательской активности населения.

Японская модель предполагает повышение конкурентоспособности продукции на мировом рынке за счет различий между уровнем жизни населения и увеличением производительности труда, а точнее, за счет отставания первого от второго.

Шведской модели присущи перераспределение национального дохода и смягчение различий между разными слоями населения.

Германская модель обеспечивает функционирование механизма конкуренции, а также поддерживает малый и средний бизнес.

Предложенные модели различны, но у них есть общая черта – активное и заметное участие государства в регулировании экономики.

Основные виды государственного регулирования кризисных ситуаций:

– регулирование посредством нормативно-законодательной деятельности, которое осуществляется путем принятия новых законов и совершенствования уже существующих, в соответствии с настоящими условиями. Деятельность организации регламентируется

большим количеством нормативных актов. Важнейшие из них: Гражданский кодекс РФ, Трудовой кодекс РФ, Закон РФ от 7 февраля 1992 г. № 2300-1 «О защите прав потребителей», Федеральный закон от 26 октября 2002 г. № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)». Существенными недостатками такой системы являются разобщенность указанных документов и отсутствие единого закона об организации, где были бы определены все основные аспекты ее деятельности. Государство регулирует кризисные ситуации также в сфере социальных ценностей и других сторон социальной жизни;

– финансовое регулирование, включающее большое число аспектов деятельности. Оно затрагивает общественные финансы, институциональные финансы, международные финансы, анализ финансовых инструментов и инвестиций, финансовый менеджмент. Финансовое регулирование проводится при помощи бюджета, который аккумулирует денежные средства и перераспределяет их;

– регулирование в производственной сфере, направленное на достижение консолидации отдельных секторов экономики и создание единой, целостной и сбалансированной системы. Только так можно найти выход из кризисных ситуаций. В производственной сфере государство должно сформировать свои цели и стратегию, которая будет действовать в течение долгого времени и направлена на достижение результатов в экономике. Формирование такой стратегии является ответственным этапом. Она должна учитывать интересы всех участников экономической деятельности, в ее основе должен лежать принцип сочетания влияния государства и рынка, она должна создавать благоприятные условия смягчения последствий негативных явлений, иметь социально-экономическую направленность и т. д.;

– перераспределение доходов. Во время кризиса по ряду причин без вмешательства государства уровень жизни части общества резко упадет. Перераспределение доходов поможет смягчить разницу. Без этого выбраться из кризиса будет значительно сложнее, так как при низком уровне жизни люди будут работать с низкой производительностью труда, а последствия пренебрежительного отношения проявятся на личностном уровне, а затем скажутся и на человеческом капитале страны. Поэтому борьба с бедностью путем перераспределения доходов должна осуществляться, несмотря на кризисные явления в обществе.

3. МЕХАНИЗМЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

В условиях рыночной экономики хозяйствующие субъекты действуют на свой страх и риск, поэтому их финансовое будущее является непредсказуемым и малопрогнозируемым.

Риск – это возможность несоответствия друг другу полученных и ожидаемых результатов. Виды рисков при антикризисном управлении приведены в табл. 1.

Ситуация, связанная с риском, характеризуется:

- неопределенностью хозяйственной среды;
- необходимостью выбора альтернативных вариантов решения;
- противоречивостью оценки, которая проявляется в столкновении объективно существующих рискованных ситуаций с их субъективной оценкой;
- возможностью получения как положительного, так и отрицательного результата.

Выделяют семь видов предпринимательских рисков:

- 1 – случайной гибели (порчи имущества);
- 2 – ценовой;
- 3 – валютный;
- 4 – информационный;
- 5 – экономический;
- 6 – коммерческий;
- 7 – потери финансовой устойчивости.

В системе антикризисного управления особое внимание уделяется риску банкротства, который представляет собой опасность потери предпринимателем собственного капитала и его неспособности рассчитаться по взятым обязательствам в результате неправильного выбора вложения капитала.

Потеря (ущерб) – ухудшение свойств или потеря объекта, возникающие вследствие отклонения реального хода предпринимательства от задуманного сценария.

Методика оценки ущерба должна включать учет как прямых, так и косвенных убытков. *Прямые убытки* – это непосредственный ущерб здоровью, имуществу или имущественным интересам. *Косвенные убытки* возникают как следствие невозможности какое-то время осуществлять нормальную деятельность организации. К их

числу относятся: упущенная выгода, убытки в виде претензий и исков вследствие невыполнения обязательств перед контрагентами, потеря имиджа организации, расходы на юридическое урегулирование дел и т. д. Как показывает практика, косвенные убытки часто во много раз превышают размер прямых убытков.

Риск-менеджмент представляет собой систему оценки риска и управления им с целью смягчения воздействия риска на результаты работы организации.

Функции риск-менеджмента:

– функция объекта управления, куда относится организация разрешения риска, рисков вложений капитала, работ по снижению величины риска, процесса страхования рисков, экономических отношений и связей между субъектами хозяйственного процесса;

– функции субъекта управления, в рамках которых осуществляется прогнозирование, организация, координация, регулирование, стимулирование, контроль.

Таблица 1

Виды рисков при антикризисном управлении

Признак	Вид риска
Назначение риска	Риск, предполагающий потери; риск, предполагающий выгоду
Функциональные особенности риск-процесса	Маркетинговый, инновационный, инвестиционный, производственный, страховой, финансовый
Содержание риск-результата	Экономический, социальный, правовой, организационный, инновационный, психологический, имиджевый
Последствия реализации риск-решения	Социальные, политические, экологические, демографические
Уровень внешних факторов (источников) риска	Международный, макроэкономический, региональный
Рыночный фактор риска	Конкурентный, конъюнктурный, ценовой, коммуникационный
Рынки факторов производства как источники риска	Человеческих ресурсов, информационный, финансовых ресурсов, материальных ресурсов, временной

Признак	Вид риска
Средства воздействия	Целевой, стратегический, тактический, прогнозируемый, планируемый; концептуальный, мотивационный, стимулирующий, структурный
Характер проявления	Субъективный, объективный, неправомерный (правомерный), неоправданный (оправданный), криминогенный
Метод (методология)	Экспертный, экономико-математический, дисконтирования, статистический, интуитивный

Приведем отдельные примеры управленческого риска.

Маркетинговый риск конкурентной стратегии развития фирмы может быть выражен в потере доли рынка, в снижении объема продаж и размера прибыли, а также в величине вероятности проявления негативных изменений во внешней среде, например роста цен на энергоносители, повышения процентных ставок по кредитам.

Финансовый риск – риск финансовой стратегии фирмы может быть выражен в величине потерь доходности ценных бумаг вследствие финансового кризиса, падения валютного курса и в вероятности возникновения такой ситуации. Следует отметить, что финансовые риски наиболее подвижны и разнообразны. Среди них выделяют риски: процентный, кредитный, валютный, неплатежеспособности, ликвидности, рыночный, инфляционный, финансовых злоупотреблений.

Производственный риск – превышение текущих расходов предприятия в сравнении с бизнес-планом из-за непредвиденных ситуаций: простоев оборудования, недопоставки материалов. Вероятность возникновения таких ситуаций непосредственно связана со снижением уровня организации управления на предприятии из-за внешних и внутренних факторов.

Инвестиционный риск – риск неопределенности возврата вложенных средств и получения дохода. Например, риск вложения средств в проект связан с неопределенностью его реализации, в связи с неполнотой и погрешностью исходных данных об условиях реализации, о величине затрат и результатов, с возникновением негативных ситуаций при проектировании (изменение конъюнктуры рынка),

а также с воздействием факторов технического, коммерческого, политического характера.

Методы уменьшения и ликвидации потерь от рисков

Уменьшение и ликвидация потерь от рисков являются важнейшими задачами, стоящими перед руководством и специалистами компании в период не только кризисных явлений в организации, но и нормального функционирования.

Уменьшение и ликвидация потерь от рисков предполагают проведение большого числа мероприятий. Действия, направленные на достижение этой цели, могут проводиться как до наступления кризиса, так и после его возникновения, когда избежать его полностью уже невозможно.

На рис. 2 представлены цели и критерии рисков в целях принятия управленческого решения при антикризисном управлении.

Воздействие на риск является необходимым элементом антикризисного управления. Управление рисками осуществляется с помощью методов, которые на протяжении долгого времени работают на практике и применяются в самых разных странах мира.

Выделяют десять основных методов управления рисками.

1. Диверсификация – распределение средств на несколько объектов вложения, куда направляется капитал инвестора. Эти объекты не должны быть тесно связаны между собой. В результате риск снижается, как и возможные потери, поскольку капитал не концентрируется в одном месте, а распределяется между несколькими активами.

2. Страхование. Сегодня все больше компаний применяют страхование риска, поскольку это более выгодно с экономической точки зрения, нежели отказаться от этой процедуры, особенно если речь идет о крупных суммах денег. Компания, которая хочет застраховаться, делает взнос страховщику. Этот взнос хотя и является расходами, но все же гораздо меньше тех потерь, которые компания может понести при отсутствии страхового договора. Выбор делается в пользу гарантированных, но гораздо меньших потерь от рисков.

3. Хеджирование – процесс, являющийся своего рода формой страхования. Хеджирование представляет собой совокупность мероприятий, цель которых заключается в снижении рисков от изменения

валютных курсов, процентных ставок, цен и других факторов в будущем.



Рис. 2. Цели и критерии рисков в целях принятия управленческого решения при антикризисном управлении

4. Лимитирование – система ограничений, которая устанавливается с целью снижения рисков. Ограничения могут накладываться, например, на операции в виде рамок, выход за которые увеличивает степень риска. Эти ограничения касаются не только сумм сделок, но и времени их проведения, уровня отдачи, структуры и т. д.

5. Резервирование средств, которое иначе называют самострахованием. Организацией самостоятельно создаются специальные фонды, средства которых идут на покрытие убытков, если возникнет непредвиденная ситуация, требующая значительных затрат в связи

с последствиями. Для того чтобы резервирование принесло положительные результаты, его применение должно быть целесообразным, а объем средств в таком фонде – достаточным для покрытия убытков. Поэтому крупные организации должны проводить специальные расчеты, определяющие необходимый размер фонда, средства которого предназначены для самострахования. Этим занимаются квалифицированные специалисты.

6. Качественное управление рисками – метод, предполагающий использование мнений и рекомендаций специалистов в сфере управления рисками. Его применение ограничено рядом условий. Чаще всего компании прибегают к нему в условиях неопределенности, когда необходимо выбрать один из нескольких вариантов решений.

7. Приобретение дополнительной информации. Дополнительная информация может сыграть решающую роль в процессе управления рисками. Она может касаться возможности наступлений тех или иных событий, носить экономический, финансовый или иной характер. Чем большим количеством нужной и применимой информации располагает компания, тем больше у нее возможностей существенно снизить риски.

8. Принятие риска на себя – метод, предполагающий осознанные действия компании, которые направлены на самостоятельное покрытие убытков, возникающих в процессе деятельности.

9. Учет риска при финансировании проекта.

10. Уклонение от риска, которое направлено на его избежание. Полностью избежать многих рисков нельзя, поэтому этот метод не является самым эффективным.

Бенчмаркинг (англ. *Benchmarking*) – 1) подход к планированию деятельности компании, предполагающий непрерывный процесс оценки уровня продукции, услуг и методов работы, открывающий, изучающий и оценивающий все лучшее в других организациях с целью использования полученных знаний в работе своей организации; 2) деятельность, посредством которой фирма изучает «лучшую» продукцию и маркетинговый процесс, используемый прямыми конкурентами и фирмами, работающими в других подобных областях, для выявления фирмой возможных способов совершенствования собственных методов.

Родиной бенчмаркинга считается США. Однако в истории есть сведения о более раннем использовании понятия бенчмаркинг. В Японии бенчмаркинг соотносится по содержанию с японским словом «dantotsu», означающим «усилие, беспокойство, желание лучшего (лидера) стать еще лучшим (лидером)». В Китае известно правило китайского полководца Сунь Цзы, который писал: «Когда ты знаешь своего врага и знаешь себя, ты не страшишься результата от сотни войн». Бенчмаркинг впервые появился в 1972 г. Тогда исследовательская и консалтинговая организация PIMS (воздействие маркетинговой стратегии на прибыль) установила, что для того, чтобы найти эффективное решение в области конкуренции, необходимо знать лучший опыт других предприятий, которые имеют успех в похожих условиях. В 1979 г. американская компания «Ксерокс» приступила к проекту «Бенчмаркинг конкурентоспособности» для анализа затрат и качества собственных товаров по сравнению с японскими. Проект имел большой успех. Цель бенчмаркинга состоит в том, чтобы на основе исследования надежно установить вероятность успеха предпринимательства. Бенчмаркинг осуществляется в рамках конкурентного анализа и не является новшеством для большинства предприятий, хотя он является более детализированной и упорядоченной функцией, чем метод или подход конкурентного анализа.

Процесс бенчмаркинга может быть условно разделен на *восемь основных стадий*, во время каждой из которых осуществляется оценка:

- 1) выявление и оценка существующих в компании процедур/практик/методов и т. п.;
- 2) выделение предмета бенчмаркинга и оценка возможности проведения бенчмаркинга;
- 3) выбор методов работы и оценка их эффективности;
- 4) оценка того, кто сможет наилучшим образом провести бенчмаркинг;
- 5) сбор данных, их структуризация и оценка;
- 6) оценка существующих пробелов в собранной информации;
- 7) создание цели и плана действий и их оценка;
- 8) отслеживание эффективности протекания процесса бенчмаркинга и оценка полученных результатов.

Последний пункт играет в самом процессе бенчмаркинга особую роль, так как именно тогда происходит оценка эффективности самого бенчмаркинга в целом. Оцениваются изменения в объеме имеющихся знаний и навыков, в установках и поведении, в степени эффективности и т. п. В случае допущения большой погрешности в процессе оценки на одной из стадий полученный результат может не вполне корректно отражать действительность. Тогда проведенный бенчмаркинг будет считаться неудовлетворительным.

Таким образом, оценивание является ключевой функцией бенчмаркинга и наиважнейшим фактором для успешного проведения последнего. В данном контексте *оценивание* выступает как систематический сбор информации, необходимой для принятия эффективных решений относительно отбора, адаптации, модификации и улучшения различных процессов в компании.

На базе этого выделяют *пять основных видов бенчмаркинга*:

1) *внутренний* (оценка эффективности работы двух отделов компании и их сопоставление);

2) *конкурентный* (оценка операций, проводимых конкурентами, и их сопоставление со своими);

3) *функциональный* (оценка схожих процессов внутри отрасли и их сопоставление);

4) *общий* (оценка процессов в несвязанных отраслях и их сопоставление);

5) *совместный* (при наличии соглашения несколько компаний проводят оценку своей деятельности и после занимаются ее сопоставлением).

Инжиниринг бизнеса – набор приемов и методов, которые компания использует для проектирования бизнеса в соответствии со своими целями.

Реинжиниринг – фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование деловых процессов для достижения резких, скачкообразных улучшений главных современных показателей деятельности компании, таких как стоимость, качество, сервис и темпы (термин «реинжиниринг» ввел М. Хаммер).

Это определение содержит четыре ключевых слова: «фундаментальный», «радикальный», «резкий (скачкообразный)» и «процесс» (наиболее важное слово).

Фундаментальный. На начальной стадии реинжиниринга необходимо ответить на такие основные вопросы:

- почему компания делает то, что она делает?
- почему компания делает это таким способом?
- какой хочет стать компания?

Отвечая на эти вопросы, специалисты должны переосмыслить текущие правила и положения (зачастую не сформулированные в письменной форме) ведения бизнеса, часто оказывающиеся устаревшими, ошибочными или неуместными.

Радикальный. Радикальное перепроектирование – это изменение всей существующей системы, а не только поверхностные преобразования, т. е. в ходе радикального перепроектирования предлагаются совершенно новые способы выполнения работы.

Резкий (скачкообразный). Реинжиниринг не применяется в тех случаях, когда необходимо улучшение либо увеличение показателей деятельности компании на 10–100 %, а используются более традиционные методы (от произнесения зажигательных речей перед сотрудниками до проведения программ повышения качества), применение которых не сопряжено со значительным риском.

Реинжиниринг целесообразен только в тех случаях, когда требуется достичь резкого (скачкообразного) улучшения показателей деятельности компании (500–1000 % и более) путем замены старых методов управления новыми.

Можно выделить три типа компаний, для которых реинжиниринг необходим и целесообразен:

1) компании, находящиеся на грани краха в связи с тем, что цены на товары заметно выше и (или) их качество (сервис) заметно ниже, чем у конкурентов. Если эти компании не предпримут решительных шагов, они неизбежно разорятся;

2) компании, не имеющие в текущий момент затруднений, но предвидящие неизбежность возникновения трудноразрешимых проблем, связанных, например, с появлением новых конкурентов, изменением требований клиентов, изменением экономического окружения и пр.;

3) компании, не имеющие проблем сейчас, не прогнозирующие их в обозримом будущем. Это компании-лидеры, проводящие агрессивную маркетинговую политику, не удовлетворяющиеся хорошим

текущим состоянием и желающие с помощью реинжиниринга добиться лучшего.

Особенности проекта реинжиниринга. Проект реинжиниринга бизнеса обычно включает четыре этапа:

1) разработку образа (vision) будущей компании. На этом этапе компания строит картину того, как следует развивать бизнес, чтобы достичь стратегических целей;

2) анализ существующего бизнеса – проводится исследование компании и составляются схемы ее работы в настоящий момент;

3) разработку нового бизнеса – создаются новые и (или) изменяются прежние процессы и поддерживающая их информационная система, новые процессы прототипируются и тестируются;

4) внедрение проекта нового бизнеса.

Важно то, что перечисленные этапы выполняются не последовательно, а, по крайней мере, частично параллельно, причем некоторые из них повторяются.

Контроллинг – это комплексная система управления организацией, направленная на координацию взаимодействия систем менеджмента и контроля их эффективности. Контроллинг может обеспечивать информационно-аналитическую поддержку процессов принятия решений при управлении организацией (предприятием, корпорацией, органом государственной власти) и может быть частью, прописывающей принятие определённых решений в рамках определённых систем менеджмента.

Современный контроллинг включает в себя управление рисками (страховой деятельностью предприятий), обширную систему информационного снабжения предприятия, систему оповещения путём управления системой ключевых («финансовых») индикаторов, управление системой реализации стратегического, тактического и оперативного планирования и систему менеджмента качества

В разных странах занимающиеся контроллингом менеджеры (контроллёры) могут иметь различный уклон. Так, например, в США присутствует сильный финансовый уклон (бюджетирование, управление страховками, управление налоговой стороной и т. д.), а в Германии более сильно развито управление затратами и их планирование и т. д.

Мониторинг – систематический сбор и обработка информации, которая может быть использована для улучшения процесса принятия

решения, а также (косвенно) для информирования общественности или (прямо) как инструмент обратной связи в целях осуществления проектов, оценки программ или выработки политики. Он выполняет одну или более из трёх организационных функций:

– выявляет состояние критических или находящихся в состоянии изменения явлений окружающей среды, в отношении которых будет выработан курс действий на будущее;

– устанавливает отношения со своим окружением, обеспечивая обратную связь, в отношении предыдущих удач и неудач определенной политики или программ;

– устанавливает соответствия правилам и контрактным обязательствам.

Пятиэтапный цикл развития организации Сущностные признаки каждого цикла

Развитию организации и выделению основных этапов этого процесса в литературе уделяется большое внимание. Однако наиболее популярный метод выделения стадий развития – цикл, состоящий из пяти этапов. Каждый из них отражает определенный этап развития фирмы и, соответственно, особенности ее деятельности на нем. Рассмотрим пять этапов развития более подробно (рис. 3).

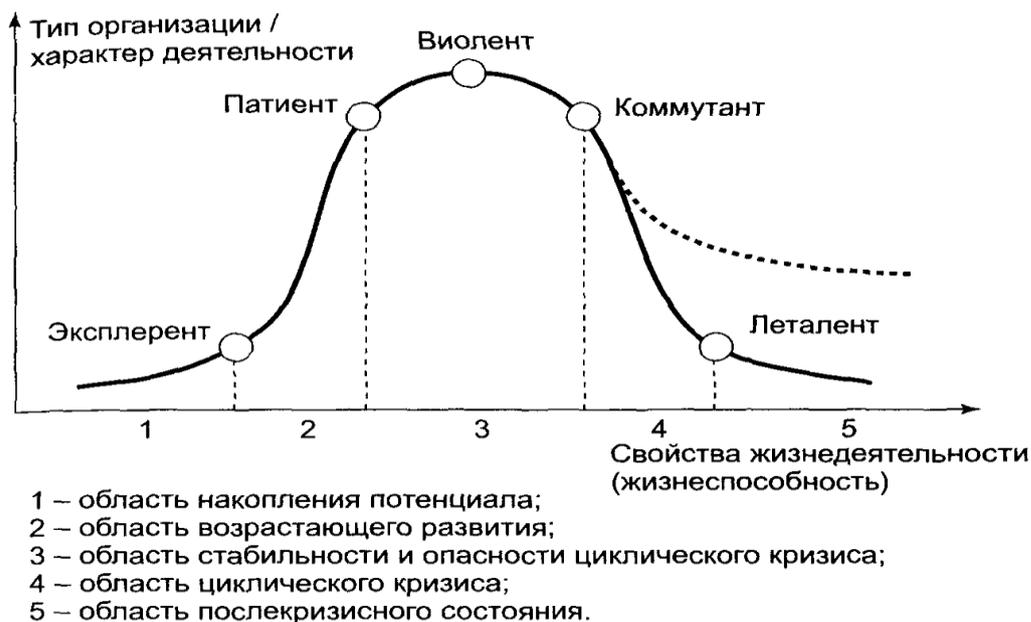


Рис. 3. Стадии жизненного цикла предприятия

Этап 1. Эксплерентный. Это начало, зарождение фирмы, когда она еще окончательно не оформилась, но уже начала свою деятельность. Фирма сформирована не полностью, некоторые механизмы или структуры либо не существуют, либо слабо развиты. Возникают основы, которые в дальнейшем позволят сформироваться организации в единое целое. На этом этапе очень велик риск и высока вероятность наступления серьезного кризиса, который фирма может и не пережить. Специфика деятельности на первоначальном этапе требует наличия особого трудового коллектива. Его лидером должен быть человек целеустремленный, пользующийся авторитетом, способный убеждать и вести за собой людей, т. е. тот, кто может организовать свое дело с нуля. Остальные члены коллектива тоже должны быть инициативными и увлеченными идеями своей компании.

Этап 2. Пациентный. Он возможен только при условии удачного развития на первом этапе, а в случае возникновения кризиса на первоначальной стадии деятельности – при условии успешного выхода из него. Изменяющиеся условия деятельности требуют определенных изменений внутри организации. В основном они касаются количественных изменений. Фирма пытается завоевать определенную долю рынка, вырабатывает стратегию и поведение в соответствии с маркетинговой деятельностью. На этом этапе также могут присутствовать кризисные явления, но они вызваны, скорее всего, внешней средой (экономические циклы, политические решения и др.).

Этап 3. Виолентный. Это этап зрелости фирмы, когда она уверена в стабильности своего положения. Часто фирма становится довольно крупной. Большинство таких фирм принадлежит к большому бизнесу. Этот этап разбивается на три стадии развития фирмы-виолента:

1) национальный виолент, организовывающий новые компании, развивающийся, осваивающий новые рынки сбыта, диверсифицирующий производство;

2) интернациональный виолент, открывающий филиалы за рубежом, включающийся в мировую экономику, осваивающий новые национальные рынки;

3) деструктурированный виолент, теряющий свои позиции, приносящий меньше прибыли, может быть убыточным. На этом этапе необходимо применять соответствующие меры для преодоления кризиса.

Этап 4. Коммутантный. Это этап старения, когда фирма уже не может показывать высокие результаты. Структура становится проще, а конкуренты постепенно занимают ее место на рынке. Продукция таких организаций либо пользуется низким спросом на ограниченном количестве рынков, либо устарела. Среди фирм-коммутантов встречаются организации разного рода: крупные, средние и малые.

Этап 5. Леталентный. На этом этапе компания прекращает существование в своем первоначальном виде. Существует два основных пути на этом этапе: организация распадается из-за невозможности продолжения своей деятельности либо она существенно изменяет свою деятельность и таким образом остается на рынке. Очень важно правильно оценить возможности компании и принять верное решение.

Все этапы цикла развития взаимосвязаны друг с другом и являются логическим продолжением развития на предыдущей стадии.

Цели, задачи и объекты маркетинга в антикризисном управлении. Комплекс маркетинга

Маркетинг является неотъемлемой частью антикризисного управления организацией. В качестве цели *маркетинга* можно выделить формирование спроса на продукцию или услуги, которые предлагаются организацией.

Маркетинг признается важной частью в деятельности организации и представляет собой не просто комплекс мер, направленных на увеличение продаж, а особый тип мышления сотрудников организации. Такое мышление ориентирует их на конечный результат деятельности. Конечные результаты включают повышение качества продукции (услуг), конкурентоспособность на рынке, эффективность, результативность.

В условиях антикризисного управления маркетинг не утрачивает актуальности, а, напротив, становится важной частью антикризисного управления.

В кризисной ситуации цель маркетинга принципиально не изменяется и заключается в обеспечении поступления от продажи продукции (оказания услуг) необходимого объема денежных средств.

Для достижения поставленной цели необходимо решить основные задачи маркетинга в антикризисном управлении:

- анализ деятельности конкурирующих организаций, их преимуществ и недостатков, а также изучение общей ситуации на рынке;
- приобретение материально-технических ресурсов для изготовления продукции на предприятии (оказания услуг), но с наименьшими возможными затратами;
- осуществление продажи продукции предприятия (оказание услуг) с учетом необходимости повышения уровня продаж;
- продажа продукции в соответствии с задачей повышения рентабельности;
- охват новых рынков, продукция на которых сходна с той, что изготавливается на предприятии, но с условием предварительного изучения потребностей на этих рынках. Посредством таких действий предприятие привлечет новых покупателей;
- функционирование организации по принципу наличия обратной связи. Это означает, что не только организация изучает потребности и мнения потребителей, но и сам потребитель может обратиться в организацию по разным вопросам (например, с претензиями к выпускаемой продукции (оказываемым услугам)).

В качестве объектов маркетинга в зависимости от рассматриваемой среды можно выделить следующие:

- в микроэкономической среде – потребители производимой продукции (оказываемых услуг), а также их потребности и желания;
- в макроэкономической среде – спрос на продукцию, предложение товаров (услуг), а также конкурентные преимущества организации;
- на региональном уровне – потенциал организации в ресурсном плане, внутреннюю атмосферу, царящую в организации, а также особенности производственно-технологического процесса;
- на международном уровне – планирование, мотивацию, контроль, организацию деятельности, установление целей.

Еще одной важной характеристикой для маркетинга как в обычных условиях, так и в процессе антикризисного управления является комплекс маркетинга, или средства маркетинга.

Комплекс маркетинга состоит из четырех элементов:

- 1) продукта (товара);
- 2) цены;

- 3) места;
- 4) продвижения.

Эти составляющие помогают сделать работу организации более эффективной, выявить возможности, разработать схемы взаимодействия этих составляющих.

Маркетинг всегда должен присутствовать в деятельности организации, особенно если она переживает кризисную ситуацию. Важно построить маркетинг таким образом, чтобы в наибольшей мере смягчить проявления кризиса и посредством разработки ряда мер наиболее быстро устранить его. Для этого необходимо тщательно проработать стратегию маркетинга с учетом наличия кризиса в организации. Маркетинг в организации может стать эффективным механизмом не только для преодоления кризисных явлений или конфликтов в организации, но и средством для предупреждения их возникновения. Маркетинг поможет организации выжить в самых трудных ситуациях.

Схема оценки маркетинговой стратегии. Средства управления маркетингом в антикризисном менеджменте

Оценка маркетинговой стратегии обязательно проводится в процессе антикризисного управления организацией. Кризис создает особые условия в организации, в результате чего появляется необходимость оценки эффективности маркетинговой стратегии.

Оценка маркетинговой стратегии проводится по схеме, которая состоит из трех этапов.

Этап 1. Сравнение рассматриваемой маркетинговой стратегии с целями. Это важно, поскольку отклонение стратегии маркетинга от цели свидетельствует об ошибках в процессе ее разработки и неэффективности ее применения на практике, о возникающих противоречиях. Это никаким образом не будет способствовать поиску выхода из кризисных ситуаций. Также на первом этапе проводится сравнение маркетинговой стратегии с рыночными возможностями, которые имеются на данный момент. Если снова выявлено несоответствие, то стратегия не будет до конца осуществимой. Сравнение на первом этапе проводится по главным характеристикам. Это дает возможность найти альтернативные выходы из кризисных ситуаций.

Этап 2. Сравнение маркетинговой стратегии и стратегии организации. Под особым вниманием находятся возможности использования в процессе преодоления кризиса потенциала организации. Потенциал организации включает не только возможности в связи с использованием ресурсов, но и человеческий, инвестиционный и инновационный потенциал. Существенное воздействие на маркетинговую стратегию могут оказать выявленные на данном этапе изменения рынка в связи с кризисом.

Этап 3. Использование полученной ранее информации для формулирования мер в сфере маркетинга, направленных на практическую реализацию выбранной маркетинг-стратегии.

Важнейший момент в разработке и оценке маркетинговой стратегии – выбор приоритетов, а также важнейших критериев и показателей, которые отражают основные черты стратегии маркетинга.

Средства управления маркетингом в антикризисном менеджменте также являются важной составляющей в процессе маркетинговой деятельности. Все средства управления маркетингом в зависимости от наличия кризисной ситуации в организации можно разделить на три группы, которые отражают особенности маркетинговой деятельности организации до, во время и после кризиса:

1) средства предкризисного управления, ориентированные на стабильное развитие и предотвращение кризисных ситуаций. Стратегии, вырабатываемые в рамках предкризисного маркетинга, направлены на предотвращение кризиса в организации. Планы, которые разрабатываются в организации, включают маркетинговые планы стратегического характера, бизнес-планы и планы по проведению рекламных компаний. Мотивация персонала направлена на достижение конечных результатов деятельности. Существующие факторы риска находятся под контролем, благодаря чему решения принимаются своевременно;

2) средства управления маркетингом в процессе протекания кризиса, направленные на его преодоление. Разрабатываемые стратегии должны способствовать выходу организации из кризиса и уменьшать последствия кризисных явлений. Ведется разработка целенаправленных антикризисных программ, составляются стратегические и тактические планы, цель которых – выход из кризиса. Мотивация носит ситуационный характер. Проводится наблюдение

за неустойчивыми факторами риска, принимаются меры для снижения потерь и затрат;

3) послекризисное управление. Стратегии, которые разрабатываются после преодоления кризиса, направлены на поиск новых возможностей организации. Программы, которые разрабатываются, носят инновационный характер и преследуют цель получения максимальных возможностей из данной ситуации. Мотивация комплексная. Если возникают неустойчивые ситуации, то они быстро стабилизируются.

Методология разработки инвестиционной стратегии

Все инвестиционные процессы, проводимые в рамках организации или осуществляемые ею, должны быть последовательны и продуманны. Для этого необходимо, чтобы все они соответствовали выработанной инвестиционной стратегии.

Инвестиционная стратегия разрабатывается и отражается в стратегическом плане инвестиций.

Стратегический план инвестиций имеет большое значение для организаций, поскольку содержит важнейшие действия менеджеров, необходимые к выполнению в будущем, а также сроки исполнения намеченных планов.

Инвестиционная стратегия носит долгосрочный характер, но она должна быть сформирована таким образом, чтобы максимально гибко и своевременно реагировать на изменения рыночных условий, изменения законодательной базы, усиление инфляции и воздействие других факторов.

Важно не только грамотно определить цели, которые стоят перед организацией в сфере инвестирования, но и правильно выбрать пути их достижения, которые позволят достичь максимального эффекта от инвестиционной деятельности. Выбор путей, в свою очередь, основывается на прогнозах, которые характеризуют показатели инвестиционной деятельности в будущем, а также на конъюнктуре рынка инвестиций. Но все же трудно предсказать точно, каким будет рынок через значительный промежуток времени.

Инвестиционная стратегия формируется по трем основным направлениям:

1) определение инвестиций и их форм на разных этапах деятельности организации в будущем. Определение объемов и форм

инвестиций применительно к определенному периоду является серьезным и значимым направлением, поскольку недостаточно просто инвестировать средства куда-либо, а получение эффективных результатов, желаемой отдачи от вложений возможно только тогда, когда инвестиции осуществляются нужным образом, в подходящее время. Для этого компания должна заниматься прогнозированием ситуации, нанимать специалистов, которые бы определили, в какие сроки и куда необходимо вложить средства для получения наибольшей выгоды;

2) определение направлений осуществления инвестиционной деятельности (отраслевая направленность) и направлений инвестиций (региональная направленность). Отраслевая и региональная направленность является одним из наиболее сильно влияющих на результат инвестирования факторов. Необходимо вкладывать средства в ту отрасль, которая развивается наиболее динамично, но в которой уровень риска не очень высок. Также можно инвестировать в те отрасли, чье функционирование стабильно и в будущем будет таковым. Направленность инвестиций каждая организация определяет в соответствии со своими потребностями и приоритетами;

3) формирование инвестиционных ресурсов. Формирование инвестиционных ресурсов предполагает, что будут мобилизованы все денежные средства и активы, которые предназначены для осуществления инвестиционных вложений. Формирование инвестиционных ресурсов является условием выполнения стратегических планов в намеченных объемах и в определенные сроки. Инвестиционные ресурсы служат отправной точкой в процессе инвестирования, поскольку их объемы должны лежать в основе планов организации. Нельзя сначала определить объемы и направления инвестиционной деятельности, а только потом приступить к формированию инвестиционных ресурсов. Такая последовательность действий породит несоответствие между планами организации и ее реальными возможностями.

Для того чтобы планы были выполнимыми, необходимо проводить предплановые исследования. Эти исследования должны позволить многосторонне рассмотреть организацию, выявить причины кризисов, механизмы, тенденции возникновения кризисных ситуаций в организации, а также пути их преодоления. Также необходимо точно определить имеющиеся у организации ресурсы. Инвес-

тиционная деятельность организации, находящейся в кризисной ситуации, имеет ряд особенностей, которые связаны с ее ограниченными возможностями и большой степенью риска, а также с жесткими временными рамками.

Инвестиционная стратегия является важной частью как управления в целом, так и антикризисного менеджмента в частности. Для последнего формирование эффективной инвестиционной стратегии может служить механизмом, который поможет преодолеть кризис внутри организации.

Человеческий фактор антикризисного управления

В антикризисном управлении роль человеческого капитала проявляется в следующих факторах.

Во-первых, это профилактика кризисных ситуаций. Качество человеческого капитала влияет на количество и характер ошибок в принятии решений, своевременное восприятие циклических сигналов развития, объективную оценку ситуаций, проектирование антикризисной деятельности. Ведь персонал лишь в том случае становится человеческим капиталом, когда его профессионализм, мотивация и отношение к организации определяют высокое качество деятельности. При наличии человеческого капитала вероятность глубокого и разрушительного кризиса снижается.

Во-вторых, в период кризиса человеческий капитал выступает стабилизирующим фактором. Образованные люди глубже понимают события окружающей действительности и, следовательно, им меньше свойственны панические настроения, расслабленность, недисциплинированность. С одной стороны, это определяется натурой индивидуума, его характером, а с другой – многие черты личности, в частности уверенность, собранность, деловитость, формируются в процессе приобретения профессионализма, реализации образования, проявления корпоративной культуры, отражают понятие и реальность человеческого капитала.

В-третьих, человеческий капитал играет значительную роль в ускорении процесса выхода из кризиса. Здесь важны такие черты, как профессионализм, энтузиазм, перспективность мышления, которые являются следствием образования и инновационности.

Стремясь смягчить кризис или разрешить его в пользу развития организации, надо способствовать развитию человеческого капитала:

- вкладывать инвестиции в образование;
- обеспечивать здоровый образ жизни;
- мотивировать творчество в работе;
- создавать благоприятные социально-психологические условия;
- формировать традиции и ценности;
- способствовать накоплению опыта;
- повышать уровень корпоративной культуры.

Человеческий капитал выступает как средство или как элемент механизма управления в том случае, когда на основе его реальности и особенности решаются проблемы выхода организации из кризиса, модернизации производства, проектирования и использования различных инноваций, обновления технологий и т. д.

Управление развитием человеческого капитала как фактор антикризисного развития организации

Полный комплекс позитивных характеристик человеческого капитала может быть сформирован, если сознательно и целенаправленно управлять этим процессом, не допуская стихийного его формирования. Одна из мировых тенденций развития теории и практики менеджмента – переход *от парадигмы управления человеческими ресурсами* (управления персоналом) *к управлению развитием человеческого капитала*.

Главным в таком управлении являются приоритеты, что выражено в формуле «Все во имя человека, все для блага человека». Однако эта известная и красивая формула и в прошлом, и в настоящее время остается лишь формальным лозунгом, несмотря на то, что именно с приоритета человеческого фактора начинается формирование человеческого капитала. Однако для действительной реализации приоритета необходим механизм – ресурсы, знание интересов, система ценностей, социальная ответственность и пр.

Большое значение имеет система работы с персоналом. Сегодня очень часто можно увидеть объявления, приглашающие на работу «коммуникабельных, квалифицированных работников» или «менеджеров, имеющих опыт работы». Как беден набор требований! Конечно, опыт влияет на развитие личности, способствует пониманию нера-

циональных стереотипов поведения. Но этого очень мало, если думать о человеческом капитале в полном комплексе всех его характеристик.

В последние годы становятся весьма популярными тесты, которые используются при приеме на работу или при исследовании персонала. Однако часто тесты не отвечают своему назначению, их качество не соответствует потребностям и возможностям формирования человеческого капитала.

Человеческий капитал формируется не только при отборе персонала, но и в процессе обычной, текущей работы менеджера. Результат такого управления зависит от того, какими средствами и методами оно осуществляется (рис. 4).

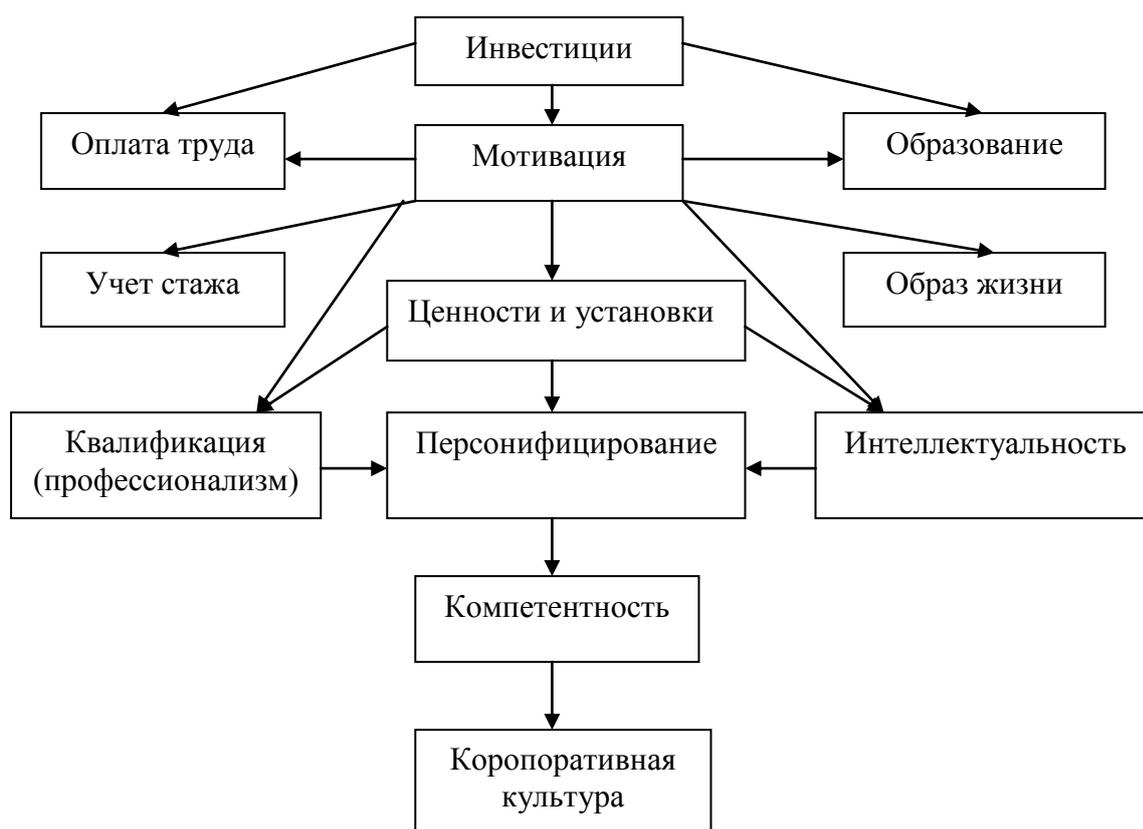


Рис. 4. Механизм и методы управления развитием человеческого капитала

Главные из этих средств:

- 1) инвестиции в человеческий капитал;
- 2) мотивация формирования и проявления тех качеств человека, которые характеризуют признаки человеческого капитала (образование, здоровый образ жизни, интеллектуальный потенциал и др.);

3) система оплаты труда, соответствующая мотивации деятельности и персональному развитию, а также стажу и опыту работы;

4) ценностные установки, которые проектируются и проводятся в процессах управления;

5) квалификация, которая демонстрирует уровень профессионализма, навыки и умения эффективной деятельности;

6) обеспечение информацией по критериям новых знаний, функционального содержания деятельности, образовательного и квалификационного уровня работника, которое отражает фактор компетентности;

7) культура (общая, организационная, корпоративная, методологическая и др.).

Социально-психологические аспекты управления персоналом в кризисных условиях

Кризисная ситуация на предприятии, как правило, сопровождается повышением социально-психологической напряженности в коллективе. Она возникает не вдруг. Чаще всего кризис, вызванный неплатежеспособностью, сопровождается затянувшимся периодом невыплаты или несвоевременной выплатой заработной платы, неоплачиваемыми вынужденными отпусками, что, естественно, порождает недовольство и тревожные ожидания.

Сообщение о том, что на предприятие назначен внешний управляющий, способно усугубить социальную напряженность.

Основные причины, усиливающие социальную напряженность:

1) неинформированность и неопределенность;

2) социальная незащищенность;

3) незнание своих прав на социальные гарантии и социальную защиту;

4) тревожные ожидания негативных перемен, в том числе:

– боязнь потерять работу;

– боязнь материальных потерь, связанных со снижением заработка или невыплатой заработной платы;

– боязнь своего профессионального несоответствия новым условиям работы: новым функциям, задачам, новой технологии и т. п. Это проявляется при возможном переводе на другую работу, должность, на другой участок работы, при освоении новой или смежной профессии т. п.;

– боязнь утраты с потерей должности или при смене работы каких-то правовых и моральных преимуществ нематериального характера и др.

Перед руководителями кризисного коллектива, как правило, стоят *две группы задач*, связанных со снижением социальной напряженности:

1) обеспечение социальных гарантий и социальной защиты персонала;

2) снижение социально-психологической напряженности в коллективе, вызванной неопределенностью и неинформированностью.

Решение первой группы задач в основном связано:

– с выплатами задолженности по заработной плате и компенсациям;

– с организацией переподготовки высвобождаемых и переводимых на другую работу;

– с содействием в трудоустройстве высвобождаемых работников;

– с мерами по социальной защите части высвобождаемых неконкурентоспособных работников на рынке труда (лиц пенсионного и предпенсионного возраста, инвалидов и др.).

Все эти меры требуют определенных затрат. Поэтому они должны быть предусмотрены в плане реструктуризации и в бизнес-плане оздоровления предприятия.

Рекомендация антикризисному управляющему. Все мероприятия по обеспечению социальных гарантий и социальной защиты разделите на *две группы*:

– меры, обязательные в соответствии с действующим законодательством;

– меры, желательные при наличии необходимых средств.

Вторая задача – снижение социально-психологического напряжения в коллективе связана, прежде всего, с планомерной широко развернутой разъяснительной работой и подготовкой персонала к планируемыми нововведениям.

В процессе этой работы персонал предприятия должен пройти через *четыре ступени готовности к нововведениям*: понять, принять, освоить, развивать.

На 1-й ступени люди должны понять объективную необходимость и неизбежность перемен, видеть и уяснить проблему.

На 2-й ступени должна быть достигнута готовность принять предлагаемые меры оздоровления, стать сторонником инновационных идей.

На 3-й ступени должны проводиться профессиональная подготовка, освоение новых форм и методов работы, новых организационных условий.

На 4-й ступени подготовленные люди должны стать активными участниками инновационного процесса.

Следующая рекомендация антикризисному управляющему – начать свою работу на кризисном предприятии со встречи с людьми:

- изучить причины беспокойств;
- изучить мотивы сопротивления нововведениям;
- разъяснить суть проблем;
- делать открытыми планы и кадровую политику;
- чаще прибегать к коллективным и коллегиальным формам принятия решений;
- делать других соавторами идей, таким образом, получить активных сторонников и соратников их реализации.

4. ИННОВАЦИИ В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ

Понятие и виды инновации. Инновационный потенциал

Инновации представляют собой действие, совокупность действий или результат, которые основаны на использовании новшеств, направленных на улучшение продукции, создание новых товаров (услуг), устранение негативных явлений.

Появление инноваций обусловлено двумя факторами:

- 1) наличием потребности в определенных товарах (услугах), которая присутствует на рынке;
- 2) творческой и интеллектуальной деятельностью людей.

Инновации многогранны по своей природе, для их лучшего понимания, анализа и повышения эффективности функционирования необходимо провести классификацию инноваций.

Классификация инноваций проводится по множеству оснований. Рассмотрим наиболее важные из них.

В зависимости от области применения инновации делятся:

- на организационные;
- управленческие;
- социальные и т. д.

В зависимости от области применения и этапов научно-технического прогресса выделяют инновации:

- технологические;
- организационно-управленческие;
- информационные;
- социальные.

По масштабам инновации разделяют следующим образом:

- трансконтинентальные;
- транснациональные;
- региональные;
- крупные;
- средние;
- мелкие.

По степени инновационного потенциала выделяют инновации:

- радикальные – создание чего-либо принципиально нового;
- комбинированные – новое сочетание уже известных компонентов;
- модифицирующие – улучшение существующей продукции.

Инновации можно разделить и *по отношению к прототипу*:

- открывающие – принципиально новые инновации, не имеющие прототипа;
- замещающие – инновации, замещающие существующие ранее прототипы;
- отменяющие, предполагающие появление новых функций и, как следствие, исключение продукта;
- возвратные, предполагающие возвращение к старым методам;
- ретровведение – инновации, которые воспроизводят уже имеющееся старое новым способом.

Важной характеристикой организации является ее инновационный потенциал.

Под *инновационным потенциалом организации* понимают ее возможности на практике претворять в жизнь поставленные инновационные задачи.

Между уровнем инновационного потенциала и кризисными явлениями существует взаимосвязь: чем выше инновационный потенциал, тем лучше организация предотвращает кризисные явления и борется с ними и их последствиями.

Инновационный потенциал организации определяется через *совокупность признаков*:

- уровень развития производства в организации, который сложился в процессе осуществления поставленных перед организацией целей;
- тип организационной структуры (или несколько типов), присутствующий в организации и ее (их) направленность;
- управленческие механизмы и состояние всей системы управления в организации в целом;
- тенденции в проводимой организацией политике в сфере инноваций, а также общий инновационный климат в стране;
- тенденции экономической политики;
- отношение, сложившееся в организации к инновационным изменениям, готовность к их применению на практике.

Уровень инновационного потенциала организации характеризуется *совокупностью факторов*, которые можно разделить на три группы:

1) факторы собственного инновационного процесса, которые включают выработку целей, разработку инновационных решений, создание специальных проектов и т. д.;

2) факторы внутренней среды, которые определяют состояние организации и ее возможности;

3) факторы внешней среды, которые характеризуют в целом состояние инноваций в стране, экономическую ситуацию, возможности разработки, которые не зависят от организации и являются внешними по отношению к ней.

Содержание плана инновационной работы организации

Планирование инноваций является неотъемлемой частью управления.

Инновации предполагают проведение качественных изменений самых разных сторон деятельности организации: от инноваций в производстве до инноваций в управлении. Инновации являются тем механизмом, который позволяет организации получать существенные преимущества перед конкурентами и быть востребованной на рынке.

Составление *плана инноваций* начинается с поиска идей, которые должны лечь в его основу. Источниками новых идей могут выступать не только научно-исследовательские организации, но и работники организации, поставщики, партнеры, клиенты и т.д. На этапе генерации идей важно собрать наиболее удачные из них. Большие шансы имеют те организации, которые создают внутри себя климат для сотрудников, благоприятствующий поиску новых, нестандартных решений.

Затем идеи становятся четко сформулированными проектами, которые отбираются и в дальнейшем будут реализовываться.

План инноваций тесно связан с планом инвестиций, поскольку последние будут обеспечивать внедрение инноваций.

Главной задачей плана инноваций является внедрение в производственную деятельность организации наиболее эффективных механизмов и технического опыта, новшеств, которые помогут сделать деятельность более прибыльной, а в кризисной ситуации – преодолеть кризис. Инновационная деятельность помогает повысить конкурентоспособность продукции организации и ее качество.

Содержание плана инноваций индивидуально для каждой организации. Оно зависит от возможностей организации, направления развития, сферы деятельности, этапа в жизненном цикле и других особенностей.

Можно выделить основные направления *в инновационной деятельности*, которые отражаются в плане инноваций:

- создание новой продукции, предназначенной для выпуска в организации, освоение новой продукции, а также модернизация уже выпускаемых товаров, которая предполагает повышение их качества;
- применение технологий в производстве, которые соответствуют последнему уровню развития науки и техники;
- автоматизация и механизация производства и его отдельных процессов;
- проведение капитального ремонта и модернизация основных фондов организации;
- проведение мероприятий, способствующих экономии ресурсов и материалов в организации, но без ущерба для качества выпускаемой продукции;
- автоматизация управленческих процессов в организации;
- проведение научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок в рамках производственной деятельности организации.

План инновационной работы организации должен отражать преобразования в различных сферах деятельности. Важной частью являются уровень технического развития производства и управление производственной деятельностью. Они отражаются в следующих характеристиках:

- уровне применяемой технологии, ее прогрессивности, современности, соответствии последним разработкам;
- состоянии функционирующих на предприятии станков, оборудования и других орудий труда;
- степени механизации и автоматизации производственных процессов на предприятии;
- уровне организационного развития;
- уровне управления на предприятии, а также уровне организации трудовой деятельности;
- изменении в структуре выпускаемой предприятием продукции;

- степени использования имеющегося на предприятии оборудования;
- материалоемкости производства;
- производительности труда на предприятии;
- объеме производства и его изменении.

План инновационной работы должен быть строго обоснован, а каждое мероприятие должно содержать расчет, показывающий экономическую эффективность разработки.

В случае возникновения кризиса мероприятия плана инновационной работы помогут преодолеть его, выведя деятельность компании на новый уровень. Поэтому, несмотря на связанные с инновационной работой затраты, пренебрегать ею нельзя.

Формирование инновационных инфраструктур как условие выхода из кризиса

Инновационные инфраструктуры представляют собой механизмы, которые обеспечивают реализацию инновационной деятельности.

Структуры, составляющие в совокупности инфраструктуру в сфере инноваций, представлены технопарками, бизнес-инкубаторами, технологическими и исследовательскими центрами, другими элементами.

Создание инновационных инфраструктур является важной задачей для любого государства. Следует отметить, что многие инновационные инфраструктуры в разных странах появились именно во время кризисов. Это объясняется их особой ролью и воздействием на кризисные явления, когда они помогают найти выход и выйти на новый уровень развития.

Среди *причин, которые привели к созданию большинства инфраструктур в западных странах*, можно выделить следующие:

- снижение конкурентоспособности продукции, производимой страной или ее отдельным регионом;
- трудности, вызванные структурной перестройкой в рамках конкретного региона;
- диверсификацию производства в рамках отдельной страны или региона страны, поскольку специализация только на определенном виде деятельности несет в себе немалый риск для экономики;

- необходимость проведения структурной перестройки в экономике, где на первый план должна выйти наукоемкая продукция;
- выход на новые рынки на мировом уровне (в основном на рынки, связанные с производством наукоемкой и научно-технической продукции);
- преодоление тяжелых экономических кризисов или их последствий для экономики страны;
- «утечку мозгов» из страны в другие государства, способные предложить ученым и специалистам достойные условия для проведения исследований и осуществления деятельности и т. д.

Анализ этих причин позволяет сказать, что России создание инновационных инфраструктур тоже помогло бы быстрее преодолеть кризис и его отрицательные явления.

Инновационная инфраструктура является основой эффективного распределения средств, направленных на инвестиционную деятельность, на помощь в ее развитии.

Инновационные инфраструктуры способны снизить риск, который характерен для нестабильного общества. Особенно инновационные инфраструктуры полезны для стран, переходящих к рыночной экономике, поскольку способствуют возникновению и дальнейшему развитию рыночных процессов.

Цели инновационных инфраструктур можно сформулировать следующим образом:

- создание климата, который благоприятствует развитию инновационных процессов;
- развитие и поддержка венчурного (рискового) предпринимательства;
- выбор из множества научных проектов наиболее удачных и перспективных и их дальнейшая практическая реализация.

Кроме развития инноваций инновационные инфраструктуры воздействуют и на другие сферы общественной жизни. Например, создание таких центров способствует появлению новых рабочих мест, что в условиях кризиса является положительной тенденцией в экономике.

Инновационные инфраструктуры могут различаться в силу особенностей сферы деятельности, своих размеров, времени функционирования.

Важными функциями инновационных инфраструктур являются не только разработка проектов, проведение исследований и получение теоретической базы по тому или иному вопросу, но и практическая реализация всей теоретической деятельности. Именно применение на практике инноваций помогает выйти из кризисных ситуаций. Инновации должны быть грамотно доведены до стадии применения, тщательно проработаны и уместны.

Нововведения в хозяйственной деятельности предприятия

В основе антикризисного менеджмента, вмещающего в себя финансовую и социальную функции, лежит система инноваций, составляющих главное содержание антикризисного управления сохраняемым предприятием. Она включает в себя процессные, продуктовые и аллокационные инновации.

Продуктовые инновации в конечном счете сводятся к освоению новых видов продукции (товаров и услуг) предприятия. Для этого предприятию, специализирующемуся в достаточно наукоемких отраслях, может потребоваться предварительно разработать новый продукт и технологию его выпуска (возможно, не собственными силами, но за свой счет – заказав разработки на стороне) или приобрести соответствующие технические решения и права на них на рынке технологий (посредством покупки лицензий на изобретения и ноу-хау, приглашения на работу его носителей и т.п.).

Различают продуктовые инновации следующих видов:

- новые товары;
- новые услуги;
- товары и услуги, являющиеся новыми для рынка, на котором работает предприятие (релевантного рынка);
- товары и услуги, являющиеся новыми для всех рынков, на которых работает или в принципе может работать предприятие;
- товары и услуги, являющиеся новыми лишь для осваивающего их предприятия (новшества в процессе распространения);
- продуктовые инновации с длительным жизненным циклом;
- продуктовые новшества с коротким периодом полезной жизни;
- новые товары и услуги, нуждающиеся в том, чтобы быть специально разработанными на основе соответствующего научно-технического задела;

- капиталоемкие продуктовые инновации;
- некапиталоемкие продуктовые нововведения;
- новые товары и услуги с коротким сроком окупаемости;
- новые товары и услуги с длительным сроком окупаемости;
- продуктовые новшества с любыми сочетаниями указанных выше свойств.

Все перечисленные виды продуктовых инноваций играют свою роль и применимы в разных ситуациях антикризисного управления. Они являются основным видом новшеств, непосредственно генерирующих дополнительные продажи, прибыли и денежные потоки.

Процессные инновации представляют собой нововведения, вносимые:

- в процессы взаимодействия предприятия с его внешней средой (новшества в организации сбытовой и закупочной деятельности, инновации в договорной работе, в схемах сотрудничества с партнерами по бизнесу);

- в процессы управления движением материальных запасов и денежных средств на предприятии (логистические процессные инновации, заключающиеся во внедрении современных методов объемно-календарного планирования и внутрипроизводственного управления, бухгалтерского учета и анализа по типу проектного контроллинга);

- в процессы общего менеджмента, определяющие прежде всего уровень постоянных (слабо зависящих от объема выпуска и продаж) операционных издержек предприятия;

- в технологические процессы выпуска продукции (инновации, связанные с освоением новых технологических регламентов, оборудования и оснастки).

Процессные инновации нацеливаются на экономию всех видов издержек предприятия, могут обеспечивать повышение качества и освоение новых продуктов. Тем самым они способны приносить дополнительные прибыли и денежные потоки предприятию.

В целом процессные инновации считаются наиболее краткосрочными по своей окупаемости, наименее капиталоемкими и наиболее легко осуществимыми новшествами. Вместе с тем в их составе по содержанию процессов можно различать три группы нововведений.

Первоочередные некапиталоемкие процессные инновации по экономии постоянных издержек. Не требуя значительных затрат, эти мероприятия существенно снижают условно-постоянные операционные расходы предприятия, с которыми оно может не справиться, не имея достаточных и регулярных продаж. К таким инновациям относятся рационализация управления и сокращение непроизводительного персонала компании. В частности, неотложные новшества в управлении персоналом сводятся к следующим группам:

- общий пересмотр системы трудовых отношений с работниками предприятия;
- пересмотр трудовых отношений с носителями технологического и коммерческого ноу-хау фирмы;
- перевод максимальной части персонала из категории оплачиваемых повременно на сдельно-прогрессивную или сдельно-премиальную системы оплаты;
- внедрение прогрессивных и быстродействующих приемов повышения эффективности труда той части персонала, чья заработная плата остается элементом условно-постоянных расходов предприятия.

Инновации в организации работы с заказчиками и поставщиками, нацеленные на увеличение продаж. Антикризисные инновации в области сбыта и закупок связаны с переключением на клиентов, имеющих лучшую платежную историю, более дееспособных, неэффективных поставщиков, а также с внедрением более конкурентоспособных условий поставки и оплаты.

Капиталоемкие процессные инновации по совершенствованию технологий производства и экономии переменных операционных издержек. Эти более капиталоемкие нововведения направлены на снижение удельного расхода дорожающих сырья, материалов, топлива, энергии, полуфабрикатов, что может достигаться:

- освоением более экономных ресурсосберегающих технологий;
- улучшением систем контроля качества и рационализацией технологий, снижающими брак;
- внедрением ресурсозамещающих (в частности, импортозамещающих) технологий.

В ряде случаев освоение новых технологических процессов на промышленных предприятиях сводится не столько к внедрению этих процессов, сколько к их *сертификации*. Такая ситуация характерна

для тех случаев, когда предприятие имеет соответствующий научно-технический и кадровый потенциал, способно выпускать в принципе качественную продукцию, обладает необходимым имущественным комплексом, но не имеет достаточно известной торговой марки и не может претендовать на крупные внутренние и экспортные заказы, размещаемые через закрытые тендеры.

Поэтому для многих финансово-кризисных, но обладающих высоким технологическим потенциалом предприятий сертификация технологических процессов на соответствие международным стандартам серий ISO-9000 и ISO-14000 является жизненно необходимой процедурой, само прохождение которой вполне может рассматриваться как процессная антикризисная инновация и включаться в планы подготовки антикризисных управляющих.

Аллокационные инновации связаны с перераспределением ресурсов предприятия (различные схемы реорганизации, реструктуризация активов, перераспределение ответственности работников и т. п.).

5. МАРКЕТИНГ В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ

Цели, задачи и объекты маркетинга в антикризисном управлении. Комплекс маркетинга

Кризисное состояние организации с точки зрения маркетинга означает ее неконкурентоспособность. Это состояние не возникает мгновенно. Процесс перехода в условиях кризиса начинается с постепенного ухудшения таких экономических показателей работы организации, как сбыт, прибыль, рентабельность (сначала отдельных производств, а затем и организации в целом), имидж в глазах потребителей и т. д.

Маркетинговыми причинами кризиса могут быть ошибки руководства организации в любом из направлений: выборе целевого рынка, позиционировании товара, прогнозе сбыта, маркетинговой информации, ценовой и товарной политике, оценке внутренних возможностей организации, выборе концепции маркетинга и его целей, качестве проведения маркетинговых исследований и т. п.

Маркетинг является неотъемлемой частью антикризисного управления организацией. В качестве цели маркетинга можно выделить формирование спроса на продукцию или услуги, которые предлагаются организацией.

Маркетинг признается важной частью в деятельности организации и представляет собой не просто комплекс мер, направленных на увеличение продаж, а особый тип мышления сотрудников организации. Такое мышление ориентирует их на конечный результат деятельности. Конечные результаты включают повышение качества продукции (услуг), конкурентоспособность на рынке, эффективность, результативность.

В условиях антикризисного управления маркетинг не утрачивает актуальности, а, напротив, становится важной частью антикризисного управления.

В кризисной ситуации цель маркетинга принципиально не изменяется и заключается в обеспечении поступления от продажи продукции (оказания услуг) необходимого объема денежных средств.

Для достижения поставленной цели необходимо решение основных задач маркетинга в антикризисном управлении:

– анализ деятельности конкурирующих организаций, их преимуществ и недостатков, а также изучение общей ситуации на рынке;

– приобретение материально-технических ресурсов для изготовления продукции на предприятии (оказания услуг), но с наименьшими возможными затратами;

– осуществление продажи продукции предприятия (оказание услуг) с учетом необходимости повышения уровня продаж;

– продажа продукции в соответствии с задачей повышения рентабельности;

– охват новых рынков, продукция на которых сходна с той, что изготавливается на предприятии, но с условием предварительного изучения потребностей на этих рынках. Посредством таких действий предприятие привлечет новых покупателей;

– функционирование организации по принципу наличия обратной связи. Это означает, что не только организация изучает потребности и мнения потребителей, но и сам потребитель может обратиться в организацию по разным вопросам (например, с претензиями к выпускаемой продукции (оказываемым услугам)).

В качестве объектов маркетинга в зависимости от рассматриваемой среды можно выделить:

– в микроэкономической среде – потребителей производимой продукции (оказываемых услуг), а также их потребности и желания;

– в макроэкономической среде – спрос на продукцию, предложение товаров (услуг), а также конкурентные преимущества организации;

– на региональном уровне – потенциал организации в ресурсном плане, внутреннюю атмосферу, царящую в организации, а также особенности производственно-технологического процесса;

– на международном уровне – планирование, мотивацию, контроль, организацию деятельности, установление целей.

Еще одной важной характеристикой для маркетинга, как в обычных условиях, так и в процессе антикризисного управления, является комплекс маркетинга, или средства маркетинга.

Комплекс маркетинга состоит из четырех элементов:

- 1) продукта (товара);
- 2) цены;
- 3) места;
- 4) продвижения.

Эти составляющие помогают сделать работу организации более эффективной, выявить возможности, разработать схемы взаимодействия этих составляющих.

Маркетинг всегда должен присутствовать в деятельности организации, особенно если она переживает кризисную ситуацию. Важно построить маркетинг таким образом, чтобы в наибольшей мере смягчить проявления кризиса и посредством разработки ряда мер наиболее быстро устранить его. Для этого необходимо тщательно проработать стратегию маркетинга с учетом наличия кризиса в организации. Маркетинг в организации может стать не только эффективным механизмом для преодоления кризисных явлений или конфликтов в организации, но и средством для предупреждения их возникновения. Маркетинг поможет организации выжить в самых трудных ситуациях.

Схематично маркетинговое управление предприятием в условиях кризиса приведено на рис. 5.

Анализ стратегий организации

Маркетинговый анализ исходит из следующей формулировки понятия «стратегия»: стратегия – комплекс политических установок организации и перспективных программ действий, в рамках которых планируется достижение цели.

Комплекс «цели–стратегия» задает основные направления поиска рыночных возможностей, поддерживает в запланированных рамках затраты, определяет количество и квалификацию персонала. Доведенные до каждого работника цели, проработанные и обнародованные на организации стратегии заставляют персонал приспособлять собственные цели к целям организации, а собственные стратегии – к стратегиям организации.

Для российских фирм характерно принятие решения о разработке стратегии при существовании размытого комплекса, когда финансовая ситуация длительное время ухудшается (иногда годы), и организация, приносившая ранее прибыль, становится убыточной. В этом случае организация часто пытается решить проблему выхода из кризисного процесса иными способами, например через оптимизацию оргструктуры, кадровый подбор, обучение персонала, но если стратегия не определена, то рано или поздно принимают решение о ее разработке.



Рис. 5. Антикризисный маркетинг

Стратегическое планирование – постоянная и обязательная функция высшего руководства организации.

Стратегии организации не обязательно должны предусматривать ее рост. Для достижения некоторых целей может быть необходима стратегия ликвидации (стратегии последнего средства) организации с минимальными убытками либо стратегия стабилизации прибыльности без увеличения размеров организации. Однако такие стратегии редки, в основном развитие бизнеса означает рост организации.

В маркетинге различают следующие основные характеристики целей:

- конфликтность, т. е. такая связь между целями, при которой достижение одной затрудняет достижение другой;
- комплиментарность, т. е. достижение одной цели облегчает достижение другой;
- индифферентность, т. е. цели не влияют друг на друга;
- иерархия, т. е. подчинение одних целей другим.

Существующие ресурсы организации и рынок не всегда позволяют достичь всех целей организации, но стратегия должна предусматривать достижение наиболее важных из них.

Под определением «потенциал организации» понимается комплекс: управление, финансы, производство, сбыт, маркетинг, кадры.

Диагностику управления осуществляют с помощью неструктурированных интервью с руководством организации и ее сотрудниками. Можно также применять анонимное анкетирование с обычной или магнитудной шкалой. Критерии, которые при этом оцениваются, оформляют в анкету: напротив каждого критерия участникам опроса предлагают либо проставить оценку (простая шкала), либо провести линию такой длины, которая соответствовала бы развитию этого критерия (магнитудная шкала). Простое шкалирование дает результаты с низкой чувствительностью, магнитудное (путем измерения длины линий) – с более высокой. Имеет смысл также рассматривать усредненные результаты.

Финансы часто являются главным ограничивающим фактором как в разработке, так и в реализации стратегий. Маркетинговый анализ не интересуется источниками финансирования или же поиском альтернатив. Все необходимые данные для подобного анализа предоставляются руководством организации.

При оценке технологического уровня производства используют справочники по оборудованию. Эффективными методами являются также исследование аналогичных производств конкурентов, партнеров и проведение интервью с опытными производственниками. Остальные факторы производства, закупки и разработки оцениваются исследователями на основании статистических данных организации и интервью с ключевым персоналом.

При анализе сбыта организации оцениваются следующие факторы:

- фаза жизненного цикла товара;
- наличие, уровень и методы работы со статистической информацией;
- наличие собственной сбытовой сети;
- наличие и уровень исследований;
- ценовая политика;
- методы продвижения и стимулирования;
- реальная доля рынка организации.

Для разработки стратегий при анализе потенциала организации все существенные факторы должны рассматриваться с точки зрения имеющегося потенциала, недочеты в них – фиксироваться с целью возможной оптимизации этих факторов, ликвидации их отрицательного влияния на состояние организации.

Рыночные возможности организации теснейшим образом связаны с ее потенциалом, поэтому целесообразно сначала проанализировать состояние потенциала организации, выявить все его дефекты и уже после этого переходить к анализу рыночных возможностей организации.

Процесс поиска рыночных возможностей для исследователей причин кризисного состояния организации складывается из следующих основных этапов: выявления неудовлетворенных потребностей рынка, определения его емкости, предварительной оценки рентабельности, выбора рыночных возможностей на основании найденных альтернатив (рис. 6).

Для облегчения выбора на основе потенциала организации исследователи предоставляют руководителю организации свои соображения относительно возможности, сроков и методов изменения существующей ситуации (может быть предоставлен список проблем, которые возникнут при изменениях, или сценарный план действий).



Рис. 6. Этапы поиска рыночных возможностей для исследователей причин кризисного состояния организации

Если организация самостоятельно, не прибегая к услугам исследователей, но под их наблюдением, выбирает возможность из нескольких альтернатив, то может быть использован следующий метод оценки соответствия альтернатив потенциалу организации (табл. 2).

Пример оценочной матрицы для каждой альтернативы

Потенциал	Удельный вес	Шкала											Итог
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Финансы	0,2			X									0,4
Управление	0,3					X							1,2
Производство (закупка)	0,1		X										0,1
Сбыт	0,2					X							0,8
Маркетинг	0,1							X					0,6
Кадры	0,1				X								0,3
	1												3,4

В графе «Удельный вес» руководитель организации на основании собственной оценки обозначает степень влияния каждого фактора на реализацию альтернативы. Оценки по шкале представляются независимо друг от друга руководителями среднего звена организации и ведущими сотрудниками, обладающими достаточной информацией, и отражают соответствие существующих параметров требуемым. «Итог» вычисляется как произведение оценки по шкале и удельного веса.

Для каждой альтернативы вычисляется средний общий итог, который и отражает степень ее привлекательности для организации по сравнению с другими альтернативами с учетом потенциала организации.

Для окончательного выбора конкретной альтернативы организация может провести эксперимент. Экспериментальной проверке поддается очень многое (табл. 3).

Глубина эксперимента зависит от стратегической задачи. Иногда достаточно проверить рыночную возможность за одну неделю для принятия стратегического решения, что более характерно для продукции, не требующей послепродажного обслуживания; для сложных по технологии производства товаров может понадобиться длительный многоэтапный эксперимент.

**Эксперимент при разработке стратегии маркетинга
в антикризисном управлении**

Объект эксперимента	Действия при эксперименте	Результат эксперимента
Ценовая политика и система скидок	Определенному региону или отрасли – любой отобранной целевой группе покупателей – предлагаются новая цель и новая система скидок	Результат анализируется с учетом изменения поведения экспериментальной группы по сравнению с предыдущим периодом и состояния контрольного рынка
Возможность увеличения доли рынка путем интенсификации усилий	Целевой группе уделяется повышенное внимание, т. е. в определенном регионе к существующему представителю на срок в два средних периода между закупками добавляется в помощь один или несколько опытных представителей, что позволяет увеличить число контактов с потребителями	Результат оценивается на основании изменения поведения экспериментальной группы и состояния покупателей контрольного рынка
Действие различных методов стимулирования	Нескольким экспериментальным группам предлагаются различные варианты стимулирования: скидки, скидки наличными, премиальные партии товара, другой товар в качестве премии, техническая помощь	Результат оценивается, как и в предыдущем случае, на основании изменения поведения экспериментальной группы и поведения покупателей контрольного рынка
Рентабельность сервиса различного уровня	Нескольким группам предлагается разный сервис, например ускоренная или бесплатная доставка, индивидуальная упаковка и расфасовка, бесплатный выезд специалиста для консультаций и т. д.	Проверяется, способно ли приращение сбыта компенсировать дополнительные издержки организации

Стратегии всегда разрабатывают, исходя из реально существующей ситуации, однако они призваны направлять действия организации в долгосрочном плане, когда исходные положения, принятые при разработке, могут уже не соответствовать реалиям рынка. Существенные для стратегий изменения могут происходить в макросреде маркетинга или в рыночных условиях (изменение платежеспособности рынка, поведения конкурентов, потребностей покупателей). Подобные изменения неподконтрольны организации, но часто могут быть спрогнозированы. От качества сделанного при разработке стратегии организации прогноза во многом зависит успех конкретного проекта, поэтому исследователи причин кризисного состояния организации должны внимательно отнестись к оценке качества прогноза, к методикам, использованным при его проведении. Рассмотрим процедуру прогнозирования.

Прогнозирование состоит из двух этапов – определения наиболее существенных факторов, влияющих на стратегию, и исследования тенденций их изменения. Сделанный исследователями прогноз по конкретному проекту сравнивается с соответствующим прогнозом организации. Далее результаты сравнения обсуждаются с руководством организации, а конкретные предложения вносятся исследователями в итоговые рекомендации по всему комплексу реализуемых организацией проектов.

6. ИНВЕСТИЦИОННАЯ ПОЛИТИКА В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ

Одним из важных ресурсов антикризисного управления являются *инвестиции*, которые представляют собой вложения денежных средств или материальных, интеллектуальных и других объектов (которые имеют стоимость и цену) в конкретное предприятие.

Субъекты, осуществляющие инвестиции, называются *инвесторами*; они бывают *внутренними* и *внешними*. В условиях кризисности фирма, как правило, крайне ограничена в средствах для инвестирования их в долговременные объекты (перегруппировка цехов, приобретение и установка нового оборудования, приобретение лицензий и т. п.). Тем не менее фирма, избравшая путь конверсионных преобразований, зачастую располагает зданиями и оборудованием, которые может продать, а вырученные деньги направить в инвестиционные проекты. Такой путь изыскания внутренних инвестиционных ресурсов может быть наиболее коротким, что особенно важно для организаций, находящихся в кризисном состоянии. Также возможно получение средств на инвестиционные цели из прибыли от основной деятельности, что, однако, очень ограничено по причине, как правило, убыточного функционирования кризисной организации (образующаяся в бухгалтерском учете прибыль от переоценки фондов и продукции имеет, по сути, мнимый характер и не может рассматриваться как инвестиционный ресурс).

Внешние инвесторы подразделяются на две группы:

1) портфельные инвесторы – субъекты, вложившие денежные средства в покупку акций, облигаций и других ценных бумаг акционерного общества или товарищества. Такие инвестиции никак не отражаются на величине активов общества и принадлежащей ему фирме;

2) стратегические инвесторы – как правило, юридические лица, направляющие свои денежные средства на расширение фондов фирмы (основных и оборотных).

Обычно стратегический инвестор покупает достаточно крупный пакет акций (20–30 % уставного фонда) по льготной цене, заключая договор с их продавцом о том, что он в течение определенного срока вложит определенную сумму средств в модернизацию соответствующего производства. Такая форма инвестирования особенно

привлекательна для промышленных фирм с устаревшей технологией и переживающих по этой причине стагнацию.

Таким образом, портфельный и стратегический инвесторы вкладывают свои средства в непринадлежащую им фирму с одной целью – получить ее в свое распоряжение для последующего извлечения прибыли.

Инвестиционная практика последнего десятилетия в РФ свидетельствует о том, что в отношении кризисных промышленных (в основном машиностроительных) фирм многие инвесторы сначала осуществляют портфельные инвестиции, а затем вкладывают средства в реструктуризацию контролируемых предприятий (фирм). Причем нередко от прежних машиностроительных предприятий в их новой ипостаси используются лишь энергетические, бытовые объекты, промышленные здания, которые наполняются и дополняются нехарактерным оборудованием и сооружениями. В результате осуществления подобных инвестиционных проектов на базе кризисных машиностроительных заводов создаются одно или несколько высокорентабельных, адаптированных к рынку предприятий разных отраслей промышленности и сфер услуг. Зачастую из прежних машиностроительных гигантов выделяется несколько мобильных интеллектуализированных формирований, специализирующихся на НИОКР и выпуске особо сложных изделий (приборов, аппаратов, систем и т. п.). Отдельными хозяйствующими субъектами становятся транспортные цехи, столовые, базы отдыха, ремонтные мастерские и т. п.

Подобные двухстадийные процессы инвестирования кризисных промышленных фирм привлекательны тем, что позволяют эффективно проводить их санацию и ориентацию на дополнительные сегменты рынка. Поскольку такие поглощения, как правило, осуществляют крупные корпорации, то наличие у последних высоко-развитых маркетинговых и производственно-технологических структур, значительных финансовых ресурсов обеспечивает быстрое и результативное протекание инвестиционного процесса (ускоренная оборачиваемость капиталовложений). Важно и то, что проводимая в рамках таких инвестиционных программ реструктуризация промышленных предприятий зачастую проходит без остановки основного производства и массовых увольнений промышленно-производственного персонала, сокращения технического интеллекта.

Санация инвестиционного потенциала предприятия

Инвестиционный потенциал предприятия – это все потенциальные возможности финансирования антикризисной программы. Приступая к проведению санации, менеджер должен проанализировать явные и неявные источники ее финансирования, включая самые невероятные и труднодоступные, составить их структуру, проранжировав по стоимости финансовых ресурсов, условиям предоставления, возможным последствиям, приоритетности использования. Перечень источников следует сделать максимально альтернативным, чтобы избежать риска устранения одного основного инвестора.

Источники инвестиций для предприятия условно можно разделить на внутренние и внешние (рис. 7).

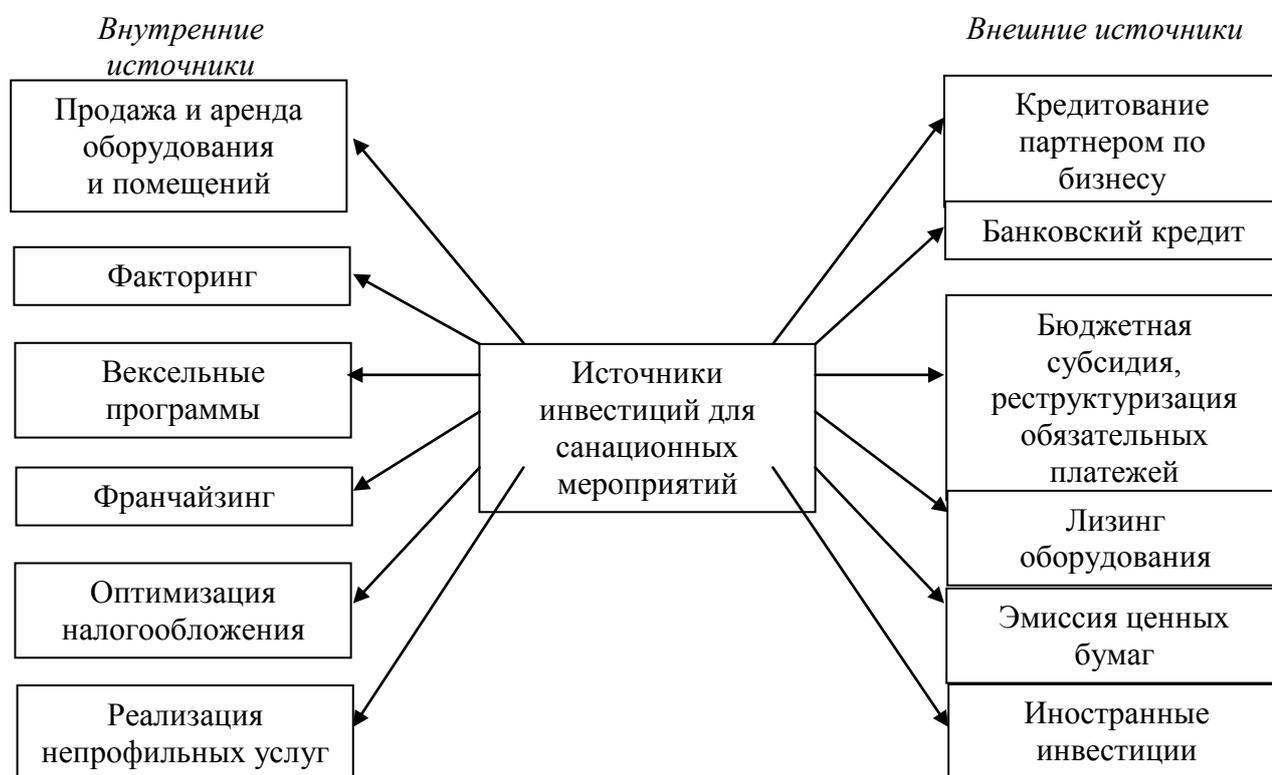


Рис. 7. Основные инвестиционные источники для кризисного предприятия

К внутренним источникам обычно относятся накопленная прибыль, амортизационные отчисления, средства резервных и иных фондов, которые на убыточном предприятии крайне незначительны или отсутствуют вовсе. Поэтому на рисунке они не указаны; представлены источники, которые оперативно могут быть задействованы на предприятии за счет мобилизации собственных производственных, организационных и интеллектуальных возможностей.

Поиск внутренних источников финансирования тесно связан с программными санационными мероприятиями, т. е. с выявлением скрытых, неиспользуемых резервов предприятия. Поэтому менеджер в первую очередь должен проанализировать следующие возможности получения денежных средств:

1. Реализация или сдача в аренду неиспользуемых помещений, оборудования и других материальных активов. Для этого необходимо собрать информацию о производственных потребностях соседних предприятий, местных предпринимателей, поместить объявления в печати, региональных информационных структурах, сети Интернет, местах собраний деловой общественности региона.

2. Совершенствование работы с дебиторской задолженностью, в том числе использование такой эффективной финансовой операции, как факторинг – переуступка прав банку (кредитному учреждению, хозяйствующему субъекту) на взыскание долгов. Факторинг как финансовый инструмент значительно снижает контрактные риски. Стоимость факторингового обслуживания зависит от вида услуг, финансового положения клиента и т. п. При определении платы за факторинг банк исходит из принятого сторонами процента за кредит и среднего срока пребывания средств в расчетах с покупателем. Размер комиссионных в российских банках достигает до 30 %. Особенно охотно банки соглашаются на факторинговые операции, если оба клиента находятся в банке на расчетно-кассовом обслуживании.

3. Организация вексельных программ.

7. БАНКРОТСТВО ПРЕДПРИЯТИЯ

Рыночная модель экономики обуславливает такое явление, как банкротство. В соответствии со ст. 2 ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» под банкротством понимается ситуация, когда должник не способен выполнить все денежные требования кредиторов либо уплатить обязательные платежи. Важно, что такая неспособность должна быть признана в судебном порядке; только арбитражный суд обладает полномочиями по запуску процедуры банкротства. Иными словами, это законный способ проведения ликвидации через процедуру банкротства компании при неспособности погасить задолженность перед кредиторами, ведь все требования кредиторов, неудовлетворенные по причине недостаточности имущества должника, считаются погашенными.

На сегодняшний день банкротство является действенным механизмом по финансовому оздоровлению должника, а также способом ликвидации нерентабельного предприятия с выплатой имеющихся кредиторских задолженностей. Так или иначе, необходимость прибегнуть к процедуре банкротства свидетельствует о наличии финансовых сложностей у должника. Однако бывают случаи так называемого фиктивного банкротства. Оно предполагает привлечение значительного количества заемных средств, использование их с целью обогащения конкретных лиц и объявление предприятия банкротом. Такая деятельность преследуется по закону.

Банкротство компании – сложная совокупность процедур, имеющая свои нюансы, которые в полной мере известны только юристу. Самостоятельно ведение дела значительно увеличивает сроки, необходимые для успешного завершения процесса. Вне зависимости от того, кто является инициатором (должник или кредитор), целесообразно обратиться за услугами агентства по банкротству. Вы сэкономите не только драгоценное время, но и обезопасите свою нервную систему от стрессов. Управление процедурой банкротства юридического лица, осуществляемое профессионалами агентства, – Ваша гарантия результата и соблюдения рамок правового поля.

Фиктивное банкротство

В юридической практике известны случаи, когда руководителем или собственником коммерческой организации дается заве-

домо ложное объявление о банкротстве – так называемое фиктивное банкротство. Делается это для того, чтобы ввести кредиторов в заблуждение и в итоге получить отсрочку платежей, скидку на размер кредита или даже для полного освобождения от долгов. Иными словами, фиктивное банкротство – это организация действий, направленных на объявление несостоятельности компании, которая не обладает признаками банкротства, с целью получения выгоды.

Если учредитель хочет фиктивно объявить себя банкротом, он вынужден пройти через следующий ряд процедур.

- Подается заявление о банкротстве и соответствующая документация.

- Арбитражный суд принимает заявление.

- Вводится процедура «наблюдение» и назначается временный управляющий (арбитражный).

- Временным управляющим проводится анализ финансового состояния должника, делаются выводы и подаются документы в компетентные органы.

- На основе проведенного анализа принимается решение.

Признаками фиктивного банкротства могут быть:

- приобретение имущества или услуг по завышенным ценам;

- отражение в бухгалтерии несоответствующих действительности данных (например, начисление процентов по кредиту по ставкам, выше установленных в договоре);

- попытка скрыть часть имущества на время проведения аудиторской проверки;

- несвоевременная подача документов, намеренное затягивание процесса;

- подача заявления о банкротстве в то время, когда баланс компании находится в удовлетворительном состоянии, и т. п.

Преднамеренное банкротство

Известны случаи, когда руководством организации преднамеренно применялись меры, ведущие к банкротству. Таким способом «хитрые бизнесмены» надеялись уклониться от выплат по кредитным обязательствам. Данное явление называется преднамеренным банкротством. Иными словами, это действия (бездействие), заведомо влекущие к неспособности юридического лица в полном объеме удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам.

Признаками преднамеренного банкротства могут быть:

- неправильное ведение отчетности (ее искажение);
- совершение сделок, невыгодных для должника;
- продажа собственной продукции по заниженным ценам;
- обналичивание счета компании без дальнейшего назначения

денежных средств на нужды компании и т. п.

Как и в случае с фиктивным банкротством, при преднамеренном банкротстве по результатам анализа финансового состояния должника компетентными органами принимается решение. Стоит отметить, что за фиктивное и преднамеренное банкротство, в случае доказанности фактов, следует административная и уголовная ответственность.

По статистике, из тысячи начинающих фирм выживают и процветают лишь три-четыре. По статистике 95 % компаний в России закрываются в первый год своего существования. Еще 4 % прекращают свое существование в течение следующих четырех лет. Только 1 % новых компаний имеет шанс побороться за статус лидеров рынка. В связи с этим представим классификации основных причин банкротства (табл. 4).

Таблица 4

Причины банкротства

Причины банкротства	Обоснование причин банкротства
<i>Первый тип классификации причин банкротства</i>	
Отсутствие маркетингового исследования	Некоторые компании, с одной стороны, считают этот процесс при ограниченных финансах достаточно дорогим, с другой – не придают значения важности этого процесса
Страх перед риском	Наличие стратегических ошибок. Не используется опыт других компаний
Неправильное распределение бюджета компании	Недооценивается важность маркетинга
Экономия на талантах человеческих ресурсов	Утечка «мозгов», переманивание конкурентами «золотых» людей; проблема ухода из компании ключевых «персон»
Отсутствие мотивации	Высокая заинтересованность в достижении высокого результата (и морально, и финансово). Создание психологического климата в компании

Причины банкротства	Обоснование причин банкротства
Влияние налоговой системы	Государственное регулирование налоговой политики. Низкие налоги на этапе становления компании очень важны, так как освобожденные деньги могут быть направлены на развитие бизнеса и выход на определенный уровень. Для некоторых компаний это порой вопрос выживания на рынке
<i>Второй тип классификации причин банкротства</i>	
Внешнее окружение	Политические, внешнеэкономические, технологические и социальные причины
Рыночные	Слабая позиция корпорации на рынке сбыта продукции. Высокий уровень конкуренции. Неустойчивость и узость занятой рыночной ниши и др.
Внутриэкономические	Затратность, ресурсоемкость, неэкологичность производства, морально устаревшие технологии, изношенность основных фондов, неоптимизированное налогообложение, низкая производительность труда и др.
Финансовые	Неудовлетворительный уровень дебиторской (кредиторской) задолженности и низкое качество ее обслуживания, дефицит оборотных средств, неудовлетворительный уровень ликвидности, недостаточная автономия и другие причины, приводящие к нарастанию убытков, штрафных санкций и других отрицательных финансовых результатов
Управленческие	Низкий уровень управленческой культуры топ-менеджмента и финансистов корпорации, отсутствие эффективного управленческого учета финансовых операций, ненадлежащее управление финансами, неэффективная рекламная и маркетинговая деятельность соответствующих служб и другие причины, в итоге получающие свое негативное отображение на уровне всех сфер бизнес-активности корпорации

Все причины внешнего окружения компании подлежат специальному PETS-анализу (P – political, E – economical, T – technological, S – social).

Связь между группами причин очевидна. Сильный конкурент может действовать против как экономическими, так и политическими методами. Фигурально выражаясь, он может пойти на ценовой демпинг, а может натравить налоговую полицию. В первом случае вполне вероятен резкий спад продаж, во втором – штрафные санкции; в обоих случаях это оборачивается убытками и дефицитом оборотных средств. Так что финансы предприятия представляют собой как бы зеркало происходящего в корпорации и вокруг нее. В то же время оценивать риск банкротства корпорации только по состоянию ее финансов недальновидно. Когда проблемы корпорации начинают отображаться на уровне денег, часто бывает уже поздно что-либо исправлять, банкротство неизбежно. Просто финансы традиционно являются самыми наблюдаемыми артефактами корпорации, потому что имеют стандартное количественное выражение в учетных записях и отчетных формах. Все прочие аспекты деятельности корпорации (если, конечно, речь не идет об измерении материальных потоков в натуральном выражении) количественному измерению могут не подлежать вовсе. Тогда приходится при оценивании этих слабо измеримых факторов прибегать к искусственным приемам.

8. МЕТОДЫ ДИАГНОСТИКИ БАНКРОТСТВА ПРЕДПРИЯТИЯ

В условиях отсутствия качественной отраслевой статистики, позволяющей оценить, насколько показатели деятельности неплатежеспособного предприятия отличаются от среднеотраслевых или показателей аналогичных успешно действующих предприятий, важную роль начинают играть методы прогнозирования банкротства.

Как показывает практика, предприятие проходит несколько стадий кризиса своей деятельности до наступления ситуации глубокого финансового кризиса и возбуждения процедуры банкротства (табл. 5).

Таблица 5

Характеристика стадий кризисных ситуаций предприятия

Стадия	Характеристика стадии	Проблема	Результат
I	Наиболее отдаленная и скрытая стадия	Падение предельной эффективности капитала, показателей деловой активности фирмы, снижение рентабельности и объемов прибыли	Ухудшается финансовое положение предприятия, сокращаются источники и резервы развития
II	Появление убыточности производства	Решается средствами стратегического управления и реализуется посредством добровольной реструктуризации предприятия	Применяемые в этом случае способы распознавания отличны от других своей направленностью, методами и требованиями к исходной информации
III	Практическое отсутствие собственных средств и резервных фондов у предприятия	Отрицательно влияет на перспективы его развития, долгосрочное и среднесрочное планирование денежных потоков, рациональное бюджетирование и сопряжено со значительным сокращением производства	Значительная часть оборотных средств направляется на погашение убытков и обслуживание возросшей кредиторской задолженности

Стадия	Характеристика стадии	Проблема	Результат
IV	Состояние острой неплатежеспособности	У предприятия нет возможности профинансировать даже сокращенное воспроизводство и продолжать платежи по предыдущим обязательствам	Возникает реальная угроза остановки или прекращения производства, а затем и банкротства

Очевидно, что главной задачей руководителей и менеджеров предприятия является постоянная и всесторонняя диагностика финансового состояния предприятия с целью не доведения его до юридически определенного факта несостоятельности. Многие крупные аудиторские фирмы и другие компании, занимающиеся аналитическими обзорами, прогнозированием и консультированием, используют для аналитических оценок системы критериев. Безусловно, в этом есть и свои минусы: гораздо легче принять решение в условиях однокритериальной, чем многокритериальной задачи. Вместе с тем любое прогнозное решение подобного рода, независимо от числа критериев, является субъективным, а рассчитанные значения критериев носят скорее характер информации к размышлению, нежели побудительных стимулов для принятия немедленных решений.

В качестве примера можно привести рекомендации Комитета по обобщению практики аудирования (Великобритания), содержащие перечень критических показателей для оценки возможного банкротства предприятия. В.В. Ковалев, основываясь на разработках западных аудиторских фирм и преломляя эти разработки к отечественной специфике бизнеса, предложил следующую двухуровневую систему показателей прогнозирования банкротства (табл. 6).

К первой группе относятся критерии и показатели, неблагоприятные текущие значения или складывающаяся динамика изменения которых свидетельствуют о возможных в обозримом будущем значительных финансовых затруднениях, в том числе и банкротстве. Во вторую группу входят критерии и показатели, неблагоприятные значения которых не дают основания рассматривать текущее финансовое состояние как критическое. Вместе с тем они указывают, что

при определенных условиях или непринятии действенных мер ситуация может резко ухудшиться.

Таблица 6

Двухуровневая система показателей прогнозирования банкротства

Группа	Критерии и показатели
I	<p>Повторяющиеся существенные потери в основной производственной деятельности.</p> <p>Превышение некоторого критического уровня просроченной кредиторской задолженности.</p> <p>Чрезмерное использование краткосрочных заемных средств в качестве источников финансирования долгосрочных вложений.</p> <p>Устойчиво низкие значения коэффициентов ликвидности.</p> <p>Хроническая нехватка оборотных средств.</p> <p>Устойчиво увеличивающаяся до опасных пределов доля заемных средств в общей сумме источников средств.</p> <p>Неправильная реинвестиционная политика.</p> <p>Превышение размеров заемных средств над установленными лимитами.</p> <p>Хроническое невыполнение обязательств перед инвесторами, кредиторами и акционерами (в отношении своевременности возврата ссуд, выплаты процентов и дивидендов).</p> <p>Высокий удельный вес просроченной дебиторской задолженности.</p> <p>Наличие сверхнормативных и залежалых товаров и производственных запасов.</p> <p>Ухудшение отношений с учреждениями банковской системы.</p> <p>Использование (вынужденное) новых источников финансовых ресурсов на относительно невыгодных условиях.</p> <p>Применение в производственном процессе оборудования с истекшими сроками эксплуатации.</p> <p>Потенциальные потери долгосрочных контрактов.</p> <p>Неблагоприятные изменения в портфеле заказов.</p>

Группа	Критерии и показатели
II	<p>Потеря ключевых сотрудников аппарата управления вынужденные остановки, а также нарушения производственно-технологического процесса.</p> <p>Недостаточная диверсификация деятельности предприятия, т. е. чрезмерная зависимость финансовых результатов от какого-то одного конкретного проекта, типа оборудования, вида активов и др.</p> <p>Излишняя ставка на прогнозируемую успешность и прибыльность нового проекта.</p> <p>Участие предприятия в судебных разбирательствах с непредсказуемым исходом.</p> <p>Потеря ключевых контрагентов.</p> <p>Недооценка технического и технологического обновления предприятия.</p> <p>Неэффективные долгосрочные соглашения.</p> <p>Политический риск, связанный с предприятием в целом или его ключевыми подразделениями</p>

Что касается критических значений этих критериев, то они должны быть детализированы по отраслям и подотраслям, а их разработка может быть выполнена после накопления определенных статистических данных.

Одной из стадий банкротства предприятия является финансовая неустойчивость. На этой стадии начинаются трудности с наличными средствами, проявляются некоторые ранние признаки банкротства, резкие изменения в структуре баланса в любом направлении. Однако особую тревогу должны вызвать:

- резкое уменьшение денежных средств на счетах (увеличение денежных средств может свидетельствовать об отсутствии дальнейших капиталовложений);

- увеличение дебиторской задолженности (резкое снижение также говорит о затруднениях со сбытом, если сопровождается ростом запасов готовой продукции);

- старение дебиторских счетов;

– разбалансирование дебиторской и кредиторской задолженности;

– снижение объемов продаж (неблагоприятным может оказаться и резкое увеличение объемов продаж, так как в этом случае банкротство может наступить в результате последующего разбалансирования долгов, если последует непродуманное увеличение закупок, капитальных затрат; кроме того, рост объемов продаж может свидетельствовать о сбросе продукции перед ликвидацией предприятия).

При анализе работы предприятия извне тревогу должны вызывать:

задержки с предоставлением отчетности (эти задержки, возможно, сигнализируют о плохой работе финансовых служб);

конфликты на предприятии, увольнение кого-либо из руководства и т. д.

Метод балльной оценки (показатель Аргенти)

Согласно данной методике, исследование начинается с предположений, что идет процесс, ведущий к банкротству; процесс этот для своего завершения требует нескольких лет. Он может быть разделен на три стадии:

1) недостатки – компании, скатывающиеся к банкротству, годами демонстрируют ряд недостатков, очевидных задолго до фактического банкротства;

2) ошибки – вследствие накопления недостатков компания может совершить ошибку, ведущую к банкротству (компании, не имеющие недостатков, не совершают ошибок, ведущих к банкротству);

3) симптомы – совершенные компанией ошибки начинают выявлять все известные симптомы приближающейся неплатежеспособности: ухудшение показателей, признаки недостатка денег. Эти симптомы проявляются в последние два или три года процесса, ведущего к банкротству, который часто растягивается на срок от пяти до десяти лет.

При расчете А-счета конкретной компании необходимо ставить либо количество баллов согласно Аргенти, либо 0 – промежуточные значения не допускаются. Каждому фактору каждой стадии присваивают определенное количество баллов и рассчитывают агрегированный показатель – А-счет (табл. 7).

Метод А-счета для предсказания банкротства

Показатель	Ваш балл	Балл согласно Аргенти
<i>Недостатки</i>		
Директор-автократ		8
Председатель совета директоров является также директором		4
Пассивность совета директоров		2
Внутренние противоречия в совете директоров (из-за различия в знаниях и навыках)		2
Слабый финансовый директор		2
Недостаток профессиональных менеджеров среднего и нижнего звена (вне совета директоров)		1
Недостатки системы учета: отсутствие бюджетного контроля		3
Отсутствие прогноза денежных потоков		3
Отсутствие системы управленческого учета затрат		3
Вялая реакция на изменения (появление новых продуктов, технологий, рынков, методов организации труда и т. д.)		15
Максимально возможная сумма баллов		43
«Проходной балл»		10
Если сумма больше 10, недостатки в управлении могут привести к серьезным ошибкам		
<i>Ошибки</i>		
Слишком высокая доля заемного капитала		15
Недостаток оборотных средств из-за слишком быстрого роста бизнеса		15
Наличие крупного проекта (провал такого проекта подвергает фирму серьезной опасности)		15
Максимально возможная сумма баллов		45
«Проходной балл»		15
Если сумма баллов на этой стадии больше или равна 25, компания подвергается определенному риску		

Показатель	Ваш балл	Балл согласно Аргенти
<i>Симптомы</i>		
Ухудшение финансовых показателей		3
Использование «творческого бухучета»		3
Нефинансовые признаки неблагополучия (ухудшение качества, падение «боевого духа» сотрудников, снижение доли рынка)		3
Окончательные симптомы кризиса (судебные иски, скандалы, отставки)		3
Максимально возможная сумма баллов		12
Максимально возможный А-счет		100
«Проходной балл»		25
Большинство успешных компаний		5–18
Компании, испытывающие серьезные затруднения		35–70
Если сумма баллов более 25, компания может обанкротиться в течение ближайших пяти лет. Чем больше А-счет, тем скорее это может произойти		

Коэффициент Альтмана

Данный метод был предложен в 1968 г. известным западным экономистом Альтманом. Индекс кредитоспособности построен с помощью аппарата мультипликативного дискриминантного анализа (Multiple-discriminant analysis – MDA) и позволяет в первом приближении разделить хозяйствующие субъекты на потенциальных банкротов и небанкротов.

При построении индекса Альтман обследовал 66 предприятий, половина которых обанкротилась в период между 1946 и 1965 гг., а половина работала успешно, и исследовал 22 аналитических коэффициента, которые могли быть полезны для прогнозирования возможного банкротства. Из этих показателей он отобрал пять наиболее значимых и построил многофакторное регрессионное уравнение.

Таким образом, индекс Альтмана представляет собой функцию от некоторых показателей, характеризующих экономический потенциал предприятия и результаты его работы за истекший период. В общем виде индекс кредитоспособности (Z -счет) имеет следующий вид:

$$Z = 1,2X_1 + 1,4X_2 + 3,3X_3 + 0,6X_4 + X_5, \quad (1)$$

где X_1 – оборотный капитал/сумма активов; X_2 – нераспределенная прибыль/сумма активов; X_3 – операционная прибыль/сумма активов; X_4 – рыночная стоимость акций/задолженность; X_5 – выручка/сумма активов.

Результаты многочисленных расчетов по модели Альтмана показали, что обобщающий показатель Z может принимать значения в пределах $[-14, +22]$; при этом предприятия, для которых $Z > 2,99$ попадают в число финансово устойчивых; предприятия, для которых $Z < 1,81$, являются безусловно-несостоятельными; интервал $[1,81-2,99]$ составляет зону неопределенности.

Z -коэффициент имеет общий серьезный недостаток; по существу, его можно использовать лишь в отношении крупных компаний, котирующих свои акции на биржах. Именно для таких компаний можно получить объективную рыночную оценку собственного капитала.

Для оценки финансовой устойчивости можно воспользоваться следующей формулой, адаптированной к российской терминологии:

$$Z = 1,2X_1 + 1,2X_2 + 3,3X_3 + 0,6X_4 + X_5, \quad (2)$$

где X_1 – оборотный капитал/сумма активов; X_2 – нераспределенная прибыль/сумма активов; X_3 – операционная прибыль/сумма активов; X_4 – установка капитал/сумма активов; X_5 – выручка/сумма активов.

Степень близости предприятия к банкротству определяется по шкале, приведенной в табл. 8. Формула расчета Z в представленном виде отличается от оригинала, рекомендуется снизить верхнюю границу «очень высокой» степени вероятности банкротства до 1.

Шкала вероятности банкротства

Значение Z	Вероятность банкротства
Менее 1,8	Очень высокая
От 1,81 до 2,7	Высокая
От 2,71 до 2,99	Средняя
От 3,0	Низкая

Оценка финансового состояния предприятия по показателям У. Бивера

Известный финансовый аналитик У. Бивер предложил свою систему показателей для оценки финансового состояния предприятия с целью диагностики банкротства. Он рекомендовал исследовать тренды показателей для диагностики банкротства (табл. 9).

Таблица 9

Система показателей У. Бивера и их значения для диагностики банкротства

Показатель	Расчет	Значение показателей		
		3	4	5
1	2	3	4	5
		Благополучные компании	За 5 лет до банкротства	За 1 год до банкротства
Коэффициент Бивера	$(Ч_п - A_m) / (D_o + K_o)$	0,4–0,45	0,17	–0,15
Рентабельность активов	$(Ч_п / A_o) 100 \%$	6-8	4	–22
Финансовый левередж	$D_o + K_o$	≤ 37	≤ 50	≤ 80
Коэффициент покрытия активов чистым оборотным капиталом	$(C_k - B_a) / A$	0,4	$\leq 0,3$	$\approx 0,06$
Коэффициент покрытия	O_a / K_o	$\leq 3,2$	≤ 2	≤ 1

Примечание: A_m – амортизация; D_o – долгосрочные обязательства предприятия; K_o – краткосрочные обязательства; O_a – оборотные активы предприятия; B_a – внеоборотные активы предприятия; C_k – собственный капитал; A – активы предприятия.

Коэффициент Таффлера

Британский ученый Таффлер в 1977 г. предложил четырехфакторную прогнозную модель, при разработке которой использовал следующий подход. На основе применения компьютерной техники на первой стадии вычисляют 80 отношений по данным обанкротившихся и платежеспособных компаний. Затем, используя статистический метод, известный как анализ многомерного дискриминанта, можно построить модель платежеспособности, определяя частные соотношения, которые наилучшим образом выделяют две группы компаний и их коэффициенты. Такой выборочный подсчет соотношений является типичным для определения некоторых ключевых измерений деятельности корпорации, таких как прибыльность, соответствие оборотного капитала, финансовый риск и ликвидность. Объединяя эти показатели и сводя их соответствующим образом воедино, модель платежеспособности производит точную картину финансового состояния корпорации. Типичная модель для анализа компаний, акции которых котируются на биржах, принимает форму

$$Z = C_0 + C_1X_1 + C_2X_2 + C_3X_3 + C_4X_4, \quad (3)$$

где X_1 – прибыль до уплаты налога/текущие обязательства (53 %); X_2 – текущие активы/общая сумма обязательств (13 %); X_3 – текущие обязательства/общая сумма активов (18 %); X_4 – отсутствие интервала кредитования (16 %); C_0, \dots, C_4 – коэффициенты.

Проценты в скобках указывают на пропорции модели; X_1 измеряет прибыльность, X_2 – состояние оборотного капитала, X_3 – финансовый риск и X_4 – ликвидность.

Для усиления прогнозирующей роли моделей можно трансформировать Z -коэффициент в PAS -коэффициент (*Perfomans Analysys Score*) – коэффициент, позволяющий отслеживать деятельность компании во времени. Изучая PAS -коэффициент как выше, так и ниже критического уровня, легко определить моменты упадка и возрождения компании. PAS -коэффициент – это просто относительный уровень деятельности компании, выведенный на основе ее Z -коэффициента за определенный год и выраженный в процентах от 1 до 100. Подсчитав Z -коэффициент для компании, можно затем трансформировать абсолютную меру финансового положения в относительную меру финансовой деятельности. Другими словами,

если Z -коэффициент может свидетельствовать о том, что компания находится в рискованном положении, то PAS -коэффициент отражает историческую тенденцию и текущую деятельность на перспективу.

Сильной стороной такого подхода является его способность сочетать ключевые характеристики отчета о прибылях и убытках и баланса в единое представительное соотношение. Компания, получающая большие прибыли, но слабая с точки зрения баланса, может быть сопоставлена с менее прибыльной, баланс которой уравновешен. Таким образом, рассчитав PAS -коэффициент, можно быстро оценить финансовый риск, связанный с данной компанией, и соответственно, варьировать условия сделки. В сущности, подход основан на принципе, что целое более ценно, чем сумма его составляющих.

Дополнительной особенностью этого подхода является использование «рейтинга риска» для дальнейшего выявления скрытого риска. Этот рейтинг статистически определяется только, если компания имеет отрицательный Z -коэффициент, и вычисляется на основе тренда Z -коэффициента, величины отрицательного Z -коэффициента и числа лет, в продолжение которых компания находилась в рискованном финансовом положении. Используя пятибалльную шкалу, в которой 1 указывает на «риск, но незначительную вероятность немедленного бедствия», а 5 означает «абсолютную невозможность сохранения прежнего состояния», менеджер оперирует готовыми средствами для оценки общего баланса рисков, связанных с кредитами клиента.

Оценка вероятности наступления банкротства (R -счет и цена предприятия)

Четырехфакторная модель прогноза риска банкротства (модель R) имеет следующий вид:

$$R = 8,38K_1 + K_2 + 0,054K_3 + 0,63K_4, \quad (4)$$

где K_1 – доля оборотных средств в активах = оборотный капитал / актив; K_2 – рентабельность собственных средств = чистая прибыль / собственный капитал; K_3 – отдача всех активов = выручка от реализации / \sum активов; K_4 – рентабельность производства = чистая прибыль / затраты на производство и реализацию продукции (интегральные затраты).

**Вероятность банкротства предприятия в соответствии
со значением модели R**

Значение R	Вероятность банкротства, %
Меньше 0	Максимальная (90–100)
0–0,18	Высокая (60–80)
0,18–0,32	Средняя (35–50)
0,32–0,42	Низкая (15–20)
Больше 0,42	Минимальная (до 10)

В качестве механизма предсказания банкротства можно также использовать **цену предприятия**. На скрытой стадии банкротства начинается незаметное, особенно если не наложен специальный учет, снижение данного показателя по причине неблагоприятных тенденций как внутри, так и вне предприятия. Цена предприятия V определяется капитализацией прибыли по формуле

$$V = P / K, \quad (5)$$

где P – ожидаемая прибыль до выплаты налогов, а также процент по займам и дивидендов; K – средневзвешенная стоимость пассивов (обязательств) фирмы (средний %, показывающий проценты и дивиденды, которые необходимо будет выплачивать в соответствии со сложившимися на рынке условиями за заемный и акционерный капиталы).

Если в качестве прогноза используется цена предприятия, то надо знать динамику существующих процентных выплат, а также то, как будет меняться прибыль в будущих ценах. Снижение цены предприятия означает снижение его прибыльности либо увеличение средней стоимости обязательств (требования банков, акционеров и других вкладчиков средств). Прогноз ожидаемого снижения требует анализа перспектив прибыльности и процентных ставок.

Целесообразно рассчитывать цену предприятия на ближайшую и долгосрочную перспективу. Условия будущего падения цены предприятия обычно формируются в текущий момент и могут быть в определенной степени предугаданы (хотя в экономике всегда остается место для непрогнозируемых скачков).

ТЕСТ

1. Крайнее обострение противоречий в социально-экономической системе (организации), угрожающее ее жизнестойкости в окружающей среде:

- А – жизнестойкость;
- Б – кризис;
- В – жизнеспособность;
- Г – стабилизация.

2. Причины кризиса, связанные с тенденциями и стратегией макроэкономического развития называются:

- А – произвольными;
- Б – субъективными;
- В – внешними;
- Г – производственными.

3. Острые противоречия в экономике страны или экономическом состоянии отдельного предприятия, фирмы отражают:

- А – социальные кризисы;
- Б – политические кризисы;
- В – экономические кризисы;
- Г – организационные кризисы.

4. Кризис в политическом устройстве общества, кризис власти, называется:

- А – экономическим;
- Б – организационным;
- В – психологическим;
- Г – политическим.

5. Чистая прибыль / среднегодовая стоимость собственного капитала – это:

- А – коэффициент ликвидности;
- Б – коэффициент фондоотдачи;
- В – коэффициент рентабельности;
- Г – коэффициент оборачиваемости.

6. Управление, в котором поставлено оптимальным образом предвидение опасности кризиса, анализ его симптомов, мер по снижению отрицательных последствий и использование факторов кризиса для последующего развития:

- А – стратегическое управление;
- Б – текущее управление;

- В – оперативное управление;
- Г – антикризисное управление.

7. Этап развития организации, при котором организация находится в состоянии упадка, старения:

- А – леталентный;
- Б – коммутантный;
- В – пациентный;
- Г – виолентный.

8. Кем назначается конкурсный управляющий для организации работы по ликвидации предприятия?

- А – Верховным судом;
- Б – Арбитражным судом;
- В – Народным судом;
- Г – Третейским судом.

9. Деятельность, посредством которой фирма изучает «лучшую» продукцию и маркетинговый процесс, используемый прямыми конкурентами и фирмами, работающими в других подобных областях, для выявления фирмой возможных способов совершенствования ее собственных методов:

- А – реинжиниринг;
- Б – реорганизация;
- В – бенчмаркинг;
- Г – контроллинг.

10. Мера защиты и мера компенсации негативного воздействия неуправляемых факторов:

- А – страхование;
- Б – инновационность;
- В – адаптация;
- Г – санация.

11. Процедура банкротства, применяемая к должнику в целях обеспечения сохранности имущества, проведения анализа финансового состояния, составления реестра требований кредиторов и проведения первого собрания кредиторов, называется:

- А – наблюдением;
- Б – финансовым оздоровлением;
- В – внешним управлением;
- Г – конкурсным производством;
- Д – мировым соглашением.

12. Управляющий, назначаемый для проведения процедуры финансового оздоровления, называется:

- А – наблюдающим;
- Б – saniрующим;
- В – временным;
- Г – административным;
- Д – внешним.

13. Юридическое лицо считается неспособным удовлетворить требования кредиторов, если соответствующие обязательства и (или) обязанность не исполнены им в течение:

- А – 1 недели;
- Б – 1 месяца;
- В – 2 месяцев;
- Г – 3 месяцев;
- Д – 6 месяцев.

14. Наблюдение вводится Арбитражным судом с даты:

- А – принятия заявления должника к производству;
- Б – вынесения соответствующего решения собранием кредиторов;
- В – подачи заявления прокурором;
- Г – подачи заявления налоговыми органами;
- Д – признания должника банкротом.

15. В случае нарушения требований законодательства отстранить руководителя должника от занимаемой должности имеет право:

- А – арбитражный управляющий;
- Б – Арбитражный суд;
- В – комитет кредиторов;
- Г – прокурор;
- Д – никто не имеет такого права.

16. Не является основанием для прекращения производства по делу о банкротстве:

- А – восстановление платёжеспособности должника;
- Б – предоставление банковской гарантии (обеспечивающей более 120 % заявленных требований);
- В – заключение мирового соглашения;
- Г – отказ всех кредиторов от заявленных требований;
- Д – завершение конкурсного производства.

17. Не является последствием введения финансового оздоровления:
А – отмена ранее принятых мер по обеспечению требований кредиторов;

Б – введение моратория на удовлетворение требований кредиторов;

В – запрет выплаты дивидендов;

Г – запрет выкупа размещенных акций.

18. Последствием утверждения Арбитражным судом мирового соглашения является:

А – прекращение производства по делу о банкротстве;

Б – открытие производства по делу о банкротстве;

В – признание должника банкротом;

Г – отказ всех кредиторов от заявленных требований.

19. Определение Арбитражного суда о завершении конкурсного производства считается основанием:

А – для удовлетворения заявленных требований кредиторов;

Б – утверждения мирового соглашения;

В – введение процедуры финансового оздоровления;

Г – внесения в единый государственный реестр записи о ликвидации должника.

20. После введения конкурсного производства:

А – возможен переход к финансовому оздоровлению;

Б – возможен переход к внешнему управлению;

В – возможно заключение мирового соглашения;

Г – невозможен переход к другим процедурам банкротства.

21. Основные методы управления рисками.

22. Предприятие анализирует два инвестиционных проекта в 2,5 млн руб. Оценка чистых денежных поступлений:

Год	Проект А, млн руб.	Проект В, млн руб.
1	1,2	0,9
2	1,8	1,3
3	–	0,8

Альтернативные издержки по инвестициям равны 11 %.

1) определить чистый дисконтированный доход (*NPV*) каждого проекта (какой проект предпочтительнее);

2) определить внутреннюю норму доходности каждого инвестиционного проекта (*IRR*);

3) определить период окупаемости каждого инвестиционного проекта.

ГЛОССАРИЙ

Антикризисная кадровая политика – это понятие еще более широкое. В нее входит прогнозирование состояния персонала на будущие периоды.

Антикризисное мышление – это способность человека воспринимать и сознательно реализовывать на практике антикризисные стратегии деятельности.

Антикризисное регулирование – это воздействие на должника на макро- и микроуровне.

Антикризисное управление – это управление, в котором поставлено определенным образом предвидение опасности кризиса, анализ его симптомов, мер по снижению отрицательных последствий кризиса и использования его факторов для последующего развития.

Внутренние свойства – финансовое положение, управляемость, социально-психологическая атмосфера деятельности, интеллектуальный и инновационный потенциал, ресурсосбережение, стратегия, информационные технологии, качество персонала.

Внешние признаки – конкурентоспособность, конкурентные преимущества, имидж фирмы, региональная структура, социально-политическая позиция, международные связи, паблик рилейшнз, природные условия.

Группа специалистов – второе по значению звено аппарата управления.

Диагноз – это что-то конкретное, фиксированное по времени и имеющее адресную привязку.

Диагностика – определение состояния объекта, предмета, явления или процесса управления посредством реализации комплекса исследовательских процедур, выявление в них слабых звеньев и «узких мест».

Инструмент управления персоналом – это некоторое воздействие на управляемый персонал, обеспечивающее такое поведение этого персонала, которое позволяет достигать цели управления.

Кадровая политика – это система научно обоснованных целей, задач, ориентиров, приоритетов, потребностей, принципов, методов, определяющих содержание, формы управления персоналом на различных этапах жизнедеятельности организации.

Кадровая стратегия (стратегия управления персоналом) – специфический набор основных принципов, правил и целей работы

с персоналом, конкретизированных с учетом типов организационной стратегии, организационного и кадрового потенциала, а также типа кадровой политики.

Конверсия – существенное преобразование, изменение условий, замена одних объектов производства или ценных бумаг другими.

Конфликт – это столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов двух или более людей.

Конфликт открытый – это явно выраженное столкновение сторон в виде спора, ссоры, агрессивных действий.

Конфликт скрытый – отсутствие явного противостояния.

Криминогенный риск – в сфере финансовой деятельности предприятий он проявляется в форме объявления его партнерами фиктивного банкротства; подделки документов, обеспечивающих незаконное присвоение сторонними лицами денежных и других активов; хищения отдельных видов активов собственным персоналом и другие. Значительные финансовые потери, которые в связи с этим несут предприятия на современном этапе, обуславливают выделение криминогенного риска в самостоятельный вид финансовых рисков.

Персонал – это личный состав учреждения, предприятия, фирмы или часть этого состава, выделенная по признаку характера выполняемой работы, например, управленческий или обслуживающий

Принципы управления персоналом (ПУП) – правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты в процессе управления.

Причины – источники возникновения кризиса.

Причина кризиса – события или явления, вследствие которых появляются факторы кризиса.

Распознавание кризиса – обнаружение симптомов, факторов и причин кризиса, определение его содержания, свойств и характера.

Релевантный рынок – сфера действенной конкуренции, которая определяется всеми заменяемыми, с точки зрения покупателя, в краткосрочном периоде продуктами.

Риск – это возможность несоответствия друг другу полученных и ожидаемых результатов.

Руководитель – центральная фигура системы управления, т. е. это одна из главных составляющих комплекса ролей в антикризисном управлении.

Санация – целенаправленный комплекс действий по улучшению финансово-экономического положения компаний для предотвращения банкротства и норматизации хозяйственной деятельности.

Симптомы – проявление кризисных явлений.

Социальная функция состоит в сохранении предприятия как действующего и способного предоставлять место применению местному труду и капиталу с минимальными издержками трансакций найма рабочей силы (включая затраты работников на поездки к месту работы, на их социальное обеспечение и пр.) и привлечения инвестиций.

Средства – интуиция, опыт, специальные знания, анализ, исследования, диагностика.

Стагнация – застой в экономике, производстве, торговле.

Технология управления – процесс управления, который сознательно выстраивается по критериям рациональности, экономии времени, использования ресурсов, максимальной эффективности, характеру возникающих проблем.

Управление персоналом (англ. *Human Resource Management HRM*):

1) область знаний и практической деятельности, направленная на обеспечение организации «качественным» персоналом (способным выполнять возложенные на него трудовые функции) и оптимальное его использование;

2) целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом организации.

Факторы –стораживающие события.

Фактор кризиса – событие, или зафиксированное состояние, или установленная тенденция, свидетельствующие о наступлении кризиса.

Финансовая функция – максимизация по истечении периода этого управления рыночной стоимости предприятия-банкрота, чего необходимо достичь в результате финансового оздоровления и рационального инвестирования в новые для предприятия бизнесы; продажа предприятия по такой стоимости позволит максимизировать покрытие кредиторам текущей стоимости просроченных им предприятием долгов.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Антикризисное регулирование низкорентабельных и убыточных организаций в интересах города (муниципального сообщества) / Под ред. А.Н. Ряховской. – М.: Магистр, 2009. – 333 с.

Антикризисное управление: Учеб. / Под ред. Э.М. Короткова. – М.: ИНФРА-М, 2008.

Басаков М.И. Справочник кадровика: документирование кадровой работы. – Ростов н/Д: Феникс, 2010.

Бовыкин В. Новый менеджмент: управление предприятием на уровне высших стандартов: теория и практика эффективного управления. – М., 2007.

Бордачев А. Особенности антикризисного управления в период реанимации // Антикризисное и внешнее управление. 2010. № 2.

Борисов А.Б. Большой экономический словарь. 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Книжный мир, 2009.

Бычков В. Новые технологии антикризисного менеджмента // Антикризисное и внешнее управление. 2010. № 1.

Горелова Н.А. Антикризисное управление человеческими ресурсами: Учеб. пособие. – СПб.: Питер, 2010.

Гражданский кодекс РФ. Ч. I–III. – М.: Омега-Л, 2005.

Dourra H., Siy P. Investment using technical analysis and fuzzy logic // Fuzzy Sets and Systems 127 (2002).

Ермаков В.В. Менеджмент организации в условиях кризиса. – М., 2006.

Ефанова Е.В., Шкурина Л.В. Основы антикризисного управления предприятиями. – Воронеж: Воронеж. гос. техн. университет, 2010.

Жукова Ж.Г., Патрашкина Т.А. Методика измерения и оценки эффективности профессионального обучения персонала промышленного предприятия.

Зуев В.Н. Территория кризиса: принципы экономического ориентирования. – М.: Магистр, 2009.

Из встречи Президента РФ с экспертами Института современного развития, 14 апреля 2009 г..

Киян Л.П. Маркетинг рынка труда. – Центр информ. и соц. – эконом. исследования. – Воронеж: Изд-во Воронеж. ун-та, 2009.

Лунев В.Л. Тактика и стратегия управления фирмой. – М.: ЗАО «Финпресс», 2007.

Меркулова Е.В. Практическое делопроизводство: составление и оформление документов: Пособие для секретаря и кадровика. – 2-е изд., стер. – М.: Омега-Л, 2011.

Окрушко В.Я. Антикризисное управление: сущность и содержание ситуации риска // Проблемы современной экономики. 2010. № 1 (33). С.173–176.

Олейник А. Кризис-менеджмент: Проблема 2009 г. // Ведомости-выпуск». № 227. От 01.12.2009.

Перфильева М.Б. Управление лояльностью персонала: Моногр. 2-е изд., доп. – СПб.: ИБП, 2010. С.52.

Поршнев А.Г. Управление инновациями в условиях перехода к рынку. – М.: РИЦЛЮ «Мегаполис-Контакт», 2006.

Практика управления персоналом на основе определения составных частей системы материального стимулирования: Моногр. // Методология управления качеством и устойчивым развитием экономических систем / Под ред. д-ра экон. наук, проф. А.В. Бабкина. – СПб.: Изд-во Политехн. ун-та. 2007. – С. 220–235.

Рогожкин М.Ю. Справочник инспектора по кадрам: от приёма на работу до увольнения. – СПб.: Питер. – 2010.

Россия на пути к новой экономике / Под ред. В.В. Громыко. – М.: ГОУ ВПО «РЭА им. Г.В. Плеханова», 2009. – С. 132

Сладкова Е.А. Формирование трудового поведения сотрудников организации // Экономика и управление. 2007. № 4 (30). С. 110–111.

Соловейчик К.А. Мотивация как инструмент менеджмента интеграции промышленных предприятий // Проблемы современной экономики. 2010. № 1 (33). – С.179–182.

Теория и практика антикризисного управления: Учеб. / Под. ред. С.Г. Беляева и В.И. Кошкина. – М.: Закон и право, ЮНИТИ, 2006.

Трудовой кодекс РФ. – М.: Омега -Л, 2005.

Управление в условиях кризиса / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.

Управление в условиях неопределенности / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.

Управление персоналом организации / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФОРМ-М, 2009. – С.79

Чернина Н. Зарубежный опыт изучения рынка труда. – Новосибирск: ИЭ и ОПП, 2007.

Чернова Т.В., Зикунова И.В. Антикризисное управление: Учеб. пособие. – Хабаровск.: РИЦ ХГАЭП, 2009. – С. 83.

Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации // Управление персоналом. 2005. № 4–9.

Шепеленко Г.И. Антикризисное управление производством и персоналом. – Ростов н/Д: МарТ, 2005.

Шилкина А.Т. Адаптация персонала в процессе совершенствования системы менеджмента качества // Проблемы менеджмента качества в современной России: Материалы Всерос. науч.-практ. конференции. (19–21 апреля 2006 г.). – Саранск: Тип. «Крас. окт.», 2006.

Шредер Г.А. Руководить сообразно ситуации / Пер. с нем. – М.: АО «Интерэкспорт», 2007.

Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)». Официальный текст. С Изменениями и дополнения на 1 января 2010 г. – М.: ЭКСМО, 2010.

Интернет-источники

Багмут Т., Козий С., Толмачев А. Мотивация персонала в ситуации кризиса // <http://consulting.1c.ru/articles-view.jsp?id=61>

Базарова Т.Ю., Еремена Б.Л. Управление персоналом // http://www.aup.ru/books/m152/5_4.htm

Курочкина О.Л. Риск банкротства предприятия и методы его предотвращения // [Электронный ресурс] <http://www.efremov-partners.ru/articles/detail.php?ID=1301>

Построение системы управления персоналом в условиях длительного кризиса // Управление персоналом. 2006. № 23 // <http://www.top-personal.ru/issue.html?1841>

Риски банкротства предприятия: финансовый и др. / Международная юридическая компания // [Электронный ресурс] <http://www.obankrotim.com/recommendations-for-bankruptc/riski-bankrotstva-predpriyatija-finansovyj-i-dr/>

Ронзина М.Д. Корпоративная культура как инструмент управления персоналом // Известия ЛЭТИ. 2005. № 2. С. 47–51., [HR-Portal](#).

Толмачев А. Экономический кризис – время создания кадрового резерва на будущее // <http://consulting.1c.ru/articles-view.jsp?id=51>

Алексашкина Евгения Игоревна
Василёнок Виктор Леонидович
Негреева Валентина Владимировна

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Учебное пособие

Ответственный редактор

Т.Г. Смирнова

Титульный редактор

Е.О. Трусова

Компьютерная верстка

Н.В. Гуральник

Дизайн обложки

Н.А. Потехина

Печатается

в авторской редакции

Подписано в печать 24.12.2015. Формат 60×84 1/16

Усл. печ. л. 5,5. Печ. л. 5,75. Уч.-изд. л. 5,35

Тираж 100 экз. Заказ № С 85

Университет ИТМО. 197101, Санкт-Петербург, Кронверкский пр., 49

Издательско-информационный комплекс
191002, Санкт-Петербург, ул. Ломоносова, 9

