

МИ ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН
АКТЮБИНСКИЙ РЕГИОНАЛЬНЫЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ К. ЖУБАНОВА

КАЗАХСКО-РУССКИЙ МЕЖДУНАРОДНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
КОСТАНАЙСКИЙ СОЦИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ З. АЛДАМЖАР

Г.Т. Кунуркульжаева, Б.Ж. Болатова,
Б.Б. Дуйсенбаева, Н.Т. Байкадамов

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ



УЧЕБНОЕ • ПОСОБИЕ

Актобе-Костанай
2019 г.

АКТЮБИНСКИЙ РЕГИОНАЛЬНЫЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ К. ЖУБАНОВА

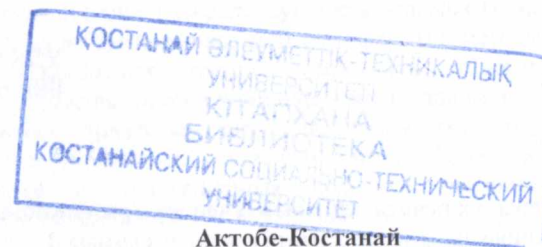
КАЗАХСКО-РУССКИЙ МЕЖДУНАРОДНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
КОСТАНАЙСКИЙ СОЦИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ З. АЛДАМЖАР

Кунуркульжаева Г.Т., Болатова Б.Ж.,
Дуйсенбаева Б.Б., Байкадамов Н.Т.

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Учебное пособие

- 363542 -



Актобе-Костанай
2019 г.

Рецензенты:

1. Даубаев К.Ж. – д.э.н., профессор университета «Туран-Астана»
2. Кабдуллина Г.К. – д.э.н., профессор кафедры «Экономики и управления» КСТУ имени академика З. Алдамжар

А 72 Антикризисное управление. Учебное пособие / Г.Т. Кунуркульжаева, Б.Ж. Болатова, Б.Б. Дуйсенбаева, Н.Т. Байкадамов. – Костанай: КСТУ им. академика З. Алдамжар, 2019. - 185 с.

ISBN 978-601-7976-06-4

В учебном пособии освещены теоретические, методологические и практические аспекты антикризисного управления. Раскрыта сущность кризисных явлений и факторы, приводящие к их возникновению. Выявлены формы и методы государственного регулирования кризисных ситуаций. Рассмотрены основные аспекты диагностики кризисов, показаны подходы к решению проблем и задач в области антикризисного управления

Данное учебное пособие предназначено, в первую очередь, для обучающихся по специальностям «Деловое администрирование», «Менеджмент», «Государственное и местное управление». Оно будет полезно также для преподавателей, студентов, магистрантов и докторантов экономических специальностей высших учебных заведений, а также практических работников, интересующихся вопросами антикризисного управления.

УДК 005
ББК 65.050

Рекомендовано к печати решением Ученого Совета Костанайского социально-технического университета имени академика З. Алдамжар протокол № 6 от 18.01. 2019 г.

ПРЕДИСЛОВИЕ

Не только природа, но и экономика функционирует циклично, и не только тенденции развития экономики рождают кризисные ситуации. Кризисные явления в экономике страны закономерно привлекают обостренное внимание к идее антикризисного менеджмента и практической реализации концепции устойчивого развития организации в условиях рыночной экономики.

Современные проблемы развития науки управления также обуславливают необходимость построения концепции эффективного антикризисного управления. Кризис характеризуется множеством взаимосвязанных ситуаций, повышающих сложность и риск в менеджменте. И эта тенденция объективна. Но в практике менеджмента, очевидно, возможны варианты отдаления кризиса и его профилактики, использования кризиса в мотивации инновационных преобразований, возможен позитивный выход из кризиса. Вместе с тем, возможны варианты углубления кризиса, перерастание одного кризиса в другой, усиление разрушительных явлений кризиса.

Управление предприятием в условиях кризиса является предметом заботы не только его руководителей, собственников, но и множества взаимодействующих с ним предприятий и организаций. Кризисное управление по своей природе - управление, возлагающее дополнительные риски на множество экономических структур, без участия которых предприятие не может выжить. Поэтому в современных условиях управление организацией в условиях кризиса превращается в необходимый элемент подготовки управленцев любого профиля.

Учебный курс «Антикризисное управление» органично вписывается в систему подготовки современных менеджеров и специалистов в области антикризисного управления. Такие специалисты необходимы, и важность их подготовки возрастает.

Данное пособие может оказать помощь обучающимся в изучении курса «Антикризисное управление». Первая глава «Кризисы и основные черты антикризисного управления» - это теоретико-методологическая основа курса. Вторая глава называется «Инструменты, риски и человеческий фактор в антикризисном управлении». Ее основная цель - усвоение и отработка технологий антикризисного управления.

В учебном пособии раскрыта сущность кризисных явлений и факторы, приводящие к их возникновению; выявлены формы и методы государственного регулирования кризисных ситуаций; рассмотрены экономические механизмы института банкротства. Особое внимание уделено таким актуальным вопросам, как диагностика кризисных ситуаций, разработка стратегии и тактики антикризисного управления, составление плана финансового оздоровления, инвестиционная и инновационная политика, человеческий фактор в антикризисном управлении и его эффективность.

Учебное пособие может быть использовано как студентами, магистрантами, преподавателями, так и практическими работниками.

1. КРИЗИСЫ И ОСНОВНЫЕ ЧЕРТЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

1. Введение в антикризисное управление

1.1 Этимология термина «антикризисное управление»

Термин «антикризисное управление» возник сравнительно недавно. Иногда считают, что причина внимания к этой проблеме – реформирование отечественной экономики (1990-е годы) и распространение такого явления, как банкротство, как среди «старых», так и среди вновь возникших предприятий.

Вместе с тем, кризис предприятия есть «нормальное явление» рыночной экономики, в которой, по аналогии с дарвиновской теорией, выживают сильнейшие. Предприятие, которое не соответствует «окружающей среде», должно приспособиться и использовать свои сильные стороны либо прекратить свою деятельность. Например, в Японии, на рынке ежемесячно исчезают около трех тысяч малых и средних предприятий и примерно столько новых предприятий появляется. Таким образом, такое явление, как кризис (банкротство) предприятий, характерно для многих стран.

Характерной особенностью рыночной экономики является то, что кризисные ситуации могут возникать на всех стадиях жизненного цикла предприятия (становление, рост, зрелость, спад). Краткосрочные кризисные ситуации не меняют сущности предприятия и могут быть устранены с помощью оперативных мероприятий. Если предприятие в целом неэффективно и своевременно не были приняты соответствующие меры по ликвидации неэффективности, экономический кризис принимает затяжной характер, вплоть до банкротства. Избежать кризиса или снизить его остроту можно, если вовремя увидеть симптомы его наступления.

Антикризисное управление - управление, нацеленное на предвидение опасности кризиса, анализ его симптомов, принятие мер по снижению отрицательных последствий кризиса, использование факторов кризиса для последующего развития предприятия. Другими словами, антикризисное управление – система мер по диагностике, предупреждению, нейтрализации, преодолению кризисных явлений и их причин на всех уровнях экономики предприятия.

Механизм антикризисного управления реализуется посредством следующих основных инструментов, охватывающих все сферы управленческой деятельности предприятия:

- диагностика финансового состояния и оценка перспектив развития бизнеса предприятия;
- коррекция системы управления предприятием;
- внедрение управленческого учета и контроллинга на предприятии;
- маркетинговые антикризисные мероприятия;

- антикризисная инвестиционная политика;
- антикризисное управление персоналом;
- стратегическое планирование;
- антикризисная инновационная политика;
- антикризисный реинжиниринг бизнес процессов;
- реструктуризация предприятия.

Антикризисное регулирование, в отличие от антикризисного управления, носит макроэкономический характер. Оно включает меры организационно-экономического и нормативно-правового воздействия со стороны государства, направленные на защиту предприятий от кризисных ситуаций, предотвращение их банкротства, или – в случае нецелесообразности дальнейшего функционирования предприятия – на его ликвидацию с учетом интересов всех задействованных сторон (персонал, кредиторы и т.п.).

Антикризисное управление бывает двух типов:

❖ *Антикризисное управление нормально функционирующим предприятием.*

Такое управление включает в себя профилактику кризиса, недопущение его наступления, максимальное сглаживание циклических колебаний, то есть постоянное отслеживание состояния факторов кризиса, реализация превентивных мер по наступлению кризисной ситуации.

❖ *Антикризисное управление предприятием, находящимся в кризисе.*

Данный тип управления включает в себя вывод предприятия из кризиса, разработку и реализацию антикризисной стратегии, вывод предприятия на нормальный уровень функционирования. Ключевой основой организации антикризисного управления предприятием является ряд разработанных на практике принципов управления кризисами:

- Ранняя диагностика кризисных явлений в финансовой деятельности предприятия. Так как возникновение кризиса на предприятии несет угрозу самому существованию предприятия и связано с ощутимыми потерями капитала его собственников, диагностика возможности возникновения кризиса должна проводиться на самых ранних стадиях с целью своевременного использования возможностей ее нейтрализации.

- Срочность реагирования на кризисные явления. Каждое появившееся кризисное явление не только имеет тенденцию к расширению с каждым новым хозяйственным циклом, но и порождает новые сопутствующие ему явления. Поэтому чем раньше будут применены антикризисные механизмы, тем большими возможностями к восстановлению будет располагать предприятие.

- Адекватность реагирования предприятия на степень реальной угрозы его финансовому равновесию. Используемая система механизмов по нейтрализации угрозы банкротства в подавляющей своей части связана с

финансовыми затратами или потерями. При этом уровень этих затрат и потерь должен быть адекватен уровню угрозы банкротства предприятия.

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

Анализируя процесс эволюции понятия антикризисного управления, можно установить следующее. Во-первых, антикризисное управление занимается изучением системы экономических отношений, которые связаны с возникновением кризисных явлений в процессе функционирования субъектов экономики. Во-вторых, антикризисное управление является экономической дисциплиной, вобравшей в себя как собственно экономические, так и правовые аспекты отношений.

1.2 Место, роль и предмет антикризисного управления в системе экономических знаний.

Теория антикризисного управления относится к экономической дисциплине и является смежной с такими дисциплинами, как политическая экономия, экономическая теория, которые выступают для нее методологическим фундаментом, и прикладными экономическими дисциплинами, такими как финансовый анализ, теория управления, основы реструктуризации. Нужно подчеркнуть, что теория антикризисного управления представляет собой самостоятельную область знаний, фиксируемую специальными нормативными актами, а также наличием собственного специфического предмета исследования. Основной проблемой антикризисного управления на современном этапе является неоднозначность трактовки ее предмета.

Может показаться, что данный вопрос не является существенным и не заслуживает серьезного внимания. Вместе с тем, очевидно, что без определения предмета данной науки ее дальнейшее формирование будет наталкиваться на проблемы, которые в значительной степени будут тормозить ее полноценное развитие. Это обусловлено тем, что любая наука начинается с определения ее собственного предмета, собственного содержания, поля, в рамках которого она находится и развивается. Именно отсюда выводится ее связь с другими научными дисциплинами, ее место и роль в системе научных знаний, формирование методов, с помощью которых она исследует свой предмет и т.д. Отсутствие предмета неизбежно вело бы к попытке «играть на чужом поле», используя предметы близких к антикризисному управлению дисциплин: управления, стратегического управления, юриспруденции. Кроме того, именно наличие предмета указывает на правомерность существования данной области знаний.

Проблема заключается в том, что появившийся за последние годы ряд учебников и учебных пособий по антикризисному управлению не

позволяет с достаточной точностью определиться в вопросе, что же изучает антикризисное управление.

Некоторые авторы отмечают, что «антикризисное управление является категорией микроэкономической и отражает производственные отношения, складывающиеся на уровне предприятия при его оздоровлении или ликвидации». Подобная трактовка антикризисного управления вызывает ряд вопросов.

Во-первых, если антикризисное управление - микроэкономическая категория, то как быть с международными аспектами банкротства, антикризисным курсом Рузвельта, кейнсианской теорией, практикой восстановления послевоенной Германии под руководством Л. Эрхарда? Очевидно, что эти процессы и отношения вбирают в себя антикризисное управление на уровне государства. Отнесение антикризисного управления к микроэкономической категории детерминировано следующей логикой: поскольку антикризисное управление осуществляется преимущественно на предприятиях, а предприятия являются объектом рассмотрения микроэкономики, то и антикризисное управление является микроэкономической категорией.

Само деление на микро- и макроэкономику, по мнению западных экономистов, достаточно условно, и точное указание на то, где проходит граница между ними, весьма проблематично. Методологические достоинства данного деления неизвестны, а вот недостатки очевидны. Например, если экономика страны находится в кризисе, то где же, как не на предприятии - основном звене экономики, он будет проявляться? Вместе с тем, деление экономики на микро- и макросферы позволяет прийти к неправильному выводу о том, что экономический кризис на макроуровне не обязательно должен отразиться на микроуровне, на предприятии, что возможен вариант развития событий, при котором предприятие не будет подвержено кризису, может избежать его, предупредить.

Подобные заблуждения вполне вероятны, если рассматривать предприятие не в системе общественно-экономических отношений, то есть диалектически, а метафизически, как изолированное, оторванное от нее, самодостаточное явление, что происходит при механистическом проведении границы между микро- и макроэкономикой.

Сведение антикризисного управления к микроуровню ведет к представлению о том, что управление в целом является микроэкономической категорией, а на уровне отрасли, государства существует не управление, в том числе и антикризисное, а регулирование.

Не отрицая наличия регулирования на уровне государства, правомерно поставить вопрос о том, как в рамках этой позиции рассматривать такой феномен, как социальное управление, которое едва ли можно отнести к микроуровню, поскольку оно подразумевает воздействие

на общество с целью его упорядочения, сохранения качественной специфики, совершенствования и развития.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что антикризисное управление изучает и отношения, возникающие и на макроэкономическом уровне. Это дает основание включать его в предмет данной дисциплины.

Во-вторых, почему антикризисное управление отражает производственные отношения только «на уровне предприятий», оставляя в стороне такой экономический субъект, как домохозяйство, которое является важнейшим поставщиком ресурсов в рыночной экономике, как трудовых, так и материальных? Необходимо отметить, что такое понятие, как «домохозяйство» еще не представлено в достаточной степени в нормативных документах, регулирующих отношения в области антикризисного управления. Вместе с тем, если ограничить антикризисное управление только предприятиями, то возникает вопрос о том, насколько правомерным является включение в субъекты отношений, связанных с несостоятельностью физических лиц? Возникает парадоксальная ситуация: с точки зрения права физическое лицо является субъектом отношений управления, в том числе и антикризисного, а с точки зрения теории антикризисного управления - не является. Разрешение этого противоречия видится на путях включения в предмет антикризисного управления отношений, связанных с неплатежеспособностью физических лиц (домохозяйств).

Хотя не тождественность физического лица домохозяйству очевидна, в данном случае от этого обстоятельства можно абстрагироваться. Отдельные авторы в своих учебниках сводят понимание антикризисного управления к управлению, в котором поставлено определенным образом предвидение опасности кризиса, анализ его симптомов, мер по снижению отрицательных последствий кризиса и использования его факторов для последующего развития.

При всей размытости данного определения обращает на себя внимание то, что подобная трактовка антикризисного управления как дисциплины фактически низводит его до уровня специальной теории управления. Такая интерпретация представляется неправомерной, поскольку в антикризисное управление в отличие от управления составной частью входит правовой блок вопросов, связанных с несостоятельностью (банкротством).

Предметом антикризисного управления как теоретической дисциплины является система отношений, возникающая по поводу экономического кризиса. Она изучает:

- 1) условия возникновения;
- 2) сущность;
- 3) формы проявления;
- 4) этапы и динамику развития;

5) периодичность появления;

6) меры по ликвидации последствий экономических кризисов на различных уровнях хозяйствования (физическое лицо, индивидуальное домохозяйство, предприятие, кредитная организация, регион, республика, государство).

Антикризисное управление, являясь совокупностью экономических знаний, не может не отражать интересы участвующих в экономической деятельности различных социальных групп, слоев, классов. Это означает, что она, наряду с историческим, имеет социальный характер, выражая интересы ведущих социальных сил общества. Так, интересы антикризисных управляющих зачастую приходят в противоречие с интересами наемных работников, занятых на предприятии, вовлеченном в процессы реструктуризации или ликвидации. К ним примешиваются интересы кредиторов, государства, местной администрации, собственника, руководства предприятия, которые, по большей части, имеют различную направленность. В связи с этим антикризисное управление оказывается арендой борьбы интересов различных социальных сил и их взаимоотношений.

Функциональное пространство антикризисного управления как системы представляет собой отражение ее предметной области, включающей элементы, образующиеся на стыке взаимодействия систем управления разного уровня (работник, предприятие, область, регион, государство). Антикризисные управленческие воздействия формируются по инициативе множества субъектов, распределены среди его носителей и нуждаются в консолидации, когда существует вероятность выявления финансовой несостоятельности хозяйствующего субъекта.

Главным элементом антикризисного управления являются процессы применения законодательных норм банкротства к субъектам хозяйствования. В содержание этих процессов входят элементы инициативы банкротства, судебного разбирательства, санации, ликвидации. Процессы диагностики, профилактики хозяйственных связей, проектирования, инноваций, непосредственно связанные с кризисами, остаются за пределами антикризисного влияния.

Исходя из определения предмета антикризисного управления, можно выделить его основные функции. К ним относятся:

- а) познавательная функция;
- б) практическая функция;
- в) методологическая функция;
- г) воспитательная функция.

Как и всякая другая наука, антикризисное управление изучает определенную область деятельности с целью познания законов ее функционирования. Она, следовательно, выполняет, *познавательную функцию*. Но познание действительности не является самоцелью. Вследствие этого, познавательная функция перерастает в *практическую функцию* –

использование знаний антикризисного управления с целью не только познания, но и преобразования действительности.

Если рассматривать антикризисное управление как сферу деятельности, основным результатом которой должно стать создание условий для бескризисного развития предприятий, и учитывая, что в рамках рыночной (капиталистической) социально-экономической модели создание этих условий невозможно, то является вполне очевидным, что специалист по антикризисному управлению должен быть подготовлен для изменения социально-экономических основ современного общества, воспроизводящего условия экономических кризисов, таким образом, чтобы уничтожить современную модель отношений и установить модель, обеспечивающую бескризисное развитие.

Методологическая функция основана на том, что антикризисное управление является теоретической дисциплиной, выступающей основанием для других экономических дисциплин - теоретические основы реструктуризации, теория и практика финансового оздоровления предприятия, антикризисное управление кредитными организациями. Овладение антикризисным управлением необходимо специалистам прикладных экономических наук, руководителям и работникам всех отраслей хозяйства.

Управление обществом, производством, предприятием, трудовым коллективом требует глубокого знания объективных экономических законов общественного развития и умелого использования их в хозяйственной деятельности. Эта социальная направленность и практическая функция антикризисного управления особенно важны и должны учитываться всегда, в особенности при переходе от одной системы общественно-производственных отношений к другой. Поскольку в антикризисные усилия общества вовлекаются исполнительные органы государства, хозяйствующие субъекты (предприятия, корпорации, объединения), субъекты инфраструктуры (финансовые, страховые, консалтинговые, аудиторские, инвестиционные компании), физические лица, некоммерческие организации - экономическая политика государства должна учитывать выводы и рекомендации, которые даются, в том числе и антикризисным управлением.

Воспитательную функцию антикризисное управление осуществляет, главным образом, путем обобщения реальной действительности и формирования современного экономического мышления.

1.3 Методы, применяемые в антикризисном управлении

Предмет науки раскрывается с помощью методов. Метод - это способ, с помощью которого познается предмет. В известном смысле, методы, используемые в науке, определяют глубину познания ее предмета и достоверность полученных результатов. Антикризисное управление имеет

дело с фактами объективной действительности, которые подлежат исследованию. Сами по себе факты ничего не объясняют, они могут лишь подтверждать или опровергать результаты научных выводов. Задача научного исследования заключается не в том, чтобы регистрировать и собирать факты, а в том, чтобы:

- 1) за видимостью явлений раскрыть их сущность,
- 2) понять их внутренние связи,
- 3) познать законы их возникновения и развития с целью использования в дальнейшей практической деятельности.

Как известно, сущность и форма явлений в реальной действительности не совпадают. В противном случае любая наука была бы излишней. Именно наука проникает в действительную природу явления, объясняя, почему внешний вид явления представлен именно в таком виде. Эту задачу наука решает с помощью научных методов.

Применение правильного метода обеспечивает истинность познания действительности в ее развитии и видоизменении. Применение ошибочного метода снижает вероятность получения достоверного результата, появление которого возможно в качестве редкого исключения. Существует наука, изучающая методы. Она называется методология - наука о способах познания. Методы классифицируются на всеобщие, общенаучные и конкретно научные. В той или иной степени они используются при изучении предмета антикризисного управления.

К всеобщим методам относятся: синтез, анализ, индукция, дедукция, обобщение, метафизический и диалектический методы. Все они относятся к методам логики, иными словами, законам человеческого мышления.

Анализ (от греч. - разложение, расчленение) - прием мышления, расчленяющий целое на части. В антикризисном управлении при проведении диагностики состояния предприятия используется финансовый анализ.

Синтез (от греч. - соединение, сочетание, составление) - это прием мышления, позволяющий объединить части в целое. Синтез противоположен анализу и неразрывно с ним связан.

Индукция - это общий вывод на основе частных посылок.

Дедукция (от лат. deductio - выведение) - 1) переход в познании от общего к частному и единичному, выведение частного и единичного из общего; 2) в логике и методологии - процесс логического вывода, представляющий собой переход от посылок к заключениям на основе применения правил логики. К дедуктивным выводам постоянно прибегают в процессе познавательной деятельности. Так, применение любого общего положения (например, закона) к частному случаю осуществляется посредством дедукции.

Обобщение (от лат.) - прием мышления, используемый для установления общих свойств объекта. Процесс обобщения связан с процессами анализа, синтеза, абстракции, индукции.

Диалектический метод познания предполагает рассмотрение объекта исследования в процессе его развития, в движении, в динамике. В противоположность ему метафизический метод рассматривает объект исследования в состоянии покоя, в статике. В антикризисном управлении используются оба этих метода. Так, при изучении экономического кризиса последний рассматривается не сам по себе, а в процессе диалектического движения капиталистической экономики, как одна из фаз промышленного цикла, как постоянно повторяющийся, непрерывно воспроизводящийся феномен, как условие и продукт движения рыночной экономики.

Метафизический метод познания применяется при проведении диагностики состояния предприятия, когда показатели последнего фиксируют его состояние на определенный момент времени.

Ко второй группе методов познания объективной действительности, ее развития, широко применяемых в разных науках, относят общенаучные методы. К ним относятся:

1. *Эмпирические методы*: наблюдение, эксперимент, моделирование, прогнозирование.

а) Наблюдение, т. е. сбор объективной и достаточной информации по проблеме. Важность этого метода в антикризисном управлении подчеркивается названием одной из процедур банкротства с аналогичным названием.

б) Эксперимент (от лат. – проба, опыт), при помощи которого в контролируемых и управляемых условиях исследуются явления действительности. В антикризисном управлении проведение эксперимента проблематично.

в) Моделирование, т. е. исследование объектов познания на их моделях. Модель – это условный образ объекта, построенный для упрощения его исследования. Изучение модели дает новые знания об объекте либо позволяет определить наилучшее решение в той или иной ситуации. В процессе антикризисного управления строится математическая модель конкретного предприятия, затем в нее вводятся те изменения, которые предполагают осуществить на данном предприятии, рассматривается, к каким последствиям их внедрение может привести, и делается вывод относительно целесообразности их реализации на конкретном предприятии.

г) Прогнозирование, которое представляет собой процесс составления, разработки прогнозов развития. Прогнозирование представляет собой попытку исследователя понять, где и в каких качественно новых условиях окажется его организация по истечении определенного периода времени. В антикризисном управлении прогнозирование активно применяется при проведении как санационных, так и ликвидационных процедур.

Существуют различные классификации прогнозов. В литературе рассматриваются следующие виды прогнозов:

- экономические - используются для предсказания общего состояния экономики и объема сбыта для конкретной компании или по конкретному продукту;

- развития технологии - позволяют предсказать, разработки каких новых технологий можно ожидать, когда это может произойти, насколько экономически приемлемыми они могут быть;

- развития конкуренции - позволяют предсказывать появление, стратегию и тактику конкурентов;

- социальные - используются для предсказания изменений в социальных установках людей и состояния общества.

2. *Теоретические методы*: аксиоматический, формализации, подтверждения и опровержения.

а) Аксиоматический метод - способ построения научной теории в виде системы аксиом, позволяющих получать утверждения (теоремы) данной теории. Аксиома – положение, принимаемое без доказательства в силу непосредственной убедительности; истинное исходное положение теории. Теория - это система основных идей в той или иной отрасли знаний; форма научного знания, дающая целостное представление о закономерностях и существенных связях действительности.

б) Формализация в общем смысле представляет отображение результатов мышления в точных понятиях или утверждениях. В этом смысле она противопоставляется содержательному или интуитивному мышлению. Формализация основных особенностей функционирования экономических объектов позволяет оценить возможные последствия воздействия на них и использовать такие оценки в управлении.

в) Метод подтверждения и опровержения - методы, предложенные философией позитивизма, подтверждают научность или ненаучность теории. Возможность опровержения теории (фальсификация) говорит о том, что данная теория научна, если она использует научные приемы, доказательства.

Помимо вышеперечисленных, в антикризисном управлении используют конкретно научные методы, т. е. методы, изобретенные отдельными науками. Например, метод опроса в социологии и психологии, метод моментных наблюдений в научной организации труда и т. п. В основном это эмпирические методы. Специфической особенностью конкретно научного подхода к управлению является системность.

Контрольные вопросы для самопроверки:

1. Что такое кризис?
2. В чем сущность понятия «антикризисное управление»?
3. Что является предметом антикризисного управления?
4. Назовите функции антикризисного управления?
5. Какие методы используются при изучении предмета антикризисного управления?

2.1 Кризисы социально-экономических систем

В любой сложной системе и, в частности, в социально-экономических системах, функционирующих в обществе, возможны нарушения и сбои. Примерами социально-экономических систем являются предприятия, фирмы, компании, корпоративные структуры с их внутренней организацией, экономическими целями и положением на рынке. При этом они подвержены воздействиям извне со стороны других социально-экономических систем, а также органов государственного и общественного устройства и, чтобы соответствовать изменяющимся условиям, вынуждены изменяться сами, т. е. развиваться. Это приводит к тому, что в деятельности социально-экономических систем неизбежно возникают кризисы.

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

К.Ф. Херман называет кризисом неожиданную и непредвиденную ситуацию, угрожающую приоритетным целям развития, при ограниченном времени для принятия решений. Это резкий перелом в деятельности, последствия (параметры) которого можно измерить: сокращение объема продаж, падение курса акций, социальные конфликты и т.д.

Кризис - это изменение негативное, глубокое и часто неожиданное, но одновременно несущее в себе новые возможности для развития. Кризисы являются основой обучения экономических систем. Кризис открывает то, что в нормальной ситуации невидимо, приводит в движение силы, способствующие развитию системы.

А.А. Богданов говорил, что для разрешения кризиса экономические системы трансформируются, перестают быть тем, чем они были, соединяясь в новую систему или разъединяясь на отдельные комплексы.

В периоды экономического процветания новое растет, но и старое не разрушается, однако рано или поздно накопление внутренней неустойчивости доходит до кризиса, который обычно разражается под воздействием внешнего удара.

Основная функция кризиса - разрушение тех элементов, которые наименее устойчивы и жизнеспособны, которые в наибольшей мере нарушают организованность целого. Происходит упрощение системы и возрастание ее стройности.

В экономике кризис разрушает множество наиболее слабых и наименее целесообразно организованных предприятий, отбрасывая устаревшие

способы производства, формы организации предприятий в пользу способов и форм, более современных. Общее крушение увлекает и немало передовых предприятий.

Кризис – это крайнее обострение противоречий в социально-экономической системе, угрожающее ее жизнестойкости в окружающей среде (рис 1.)



Рисунок 1. Возникновение опасности кризиса в социально-экономической системе

Главной особенностью кризиса является то, что он, будучи даже локальным или микрокризисом, как цепная реакция, может распространяться на всю систему или всю проблематику развития.

Обобщая существующие представления о кризисах, можно сделать следующие выводы.

1. Кризисы неизбежны; это регулярные, закономерно повторяющиеся этапы циклического развития любой системы. Кризисы могут возникнуть и как случайный результат стихийного бедствия или крупной ошибки.

2. Кризисы начинаются тогда, когда потенциал прогресса главных элементов системы в основном исчерпан и уже родились и начинают борьбу элементы новой системы, представляющей будущий цикл.

3. Экономический цикл имеет фазы. Например, Ю. Яковец рассматривает следующую пятифазную схему цикла:

- *стабильное развитие, завершающееся кризисом*; следовательно, существует латентный, *скрытый период*, когда предпосылки кризиса созревают, но еще не прорываются наружу;
- падение производства и ухудшение экономических показателей - период обвала, стремительного обострения всех противоречий, резкого ухудшения многих экономических индикаторов; происходит разрушение или трансформация устаревших элементов системы,

набирают силу и вступают в борьбу элементы следующей системы, представляющей будущее;

- *депрессия* - недолгое равновесие старой и новой систем, когда экономическая конъюнктура уже не ухудшается, но и не улучшается;
- *оживление* - начало ускоренного распространения элементов новой системы, расширение производства, уменьшение безработицы, улучшение показателей экономической динамики;
- *стремительный подъем*, новый цикл становится преобладающим, нормальным (перестает быть новым); период относительной стабилизации, нового устойчивого уровня равновесия, он завершается очередным кризисом.

4. При всей их болезненности кризисы прогрессивны, поскольку кризис выполняет три важнейшие системные функции:

- *резкое ослабление* и устранение устаревших (нежизнеспособных) элементов господствующей, но уже исчерпавшей свой потенциал системы;
- *расчистку дороги* (пространства) для утверждения элементов (первоначально слабых) новой системы, будущего цикла;
- *испытание на прочность* тех элементов системы, которые аккумулируются и переходят в будущее.

Жизнеспособные участники рынка вынуждены активнее искать новые пути развития и доказывать свое право на долю рынка.

Кризис - это еще и возможность покупать активы по низким ценам. Он проверяет уровень управления рисками, выявляет слабые места и устраняет необоснованные амбиции.

5. Кризисы конечны. Они могут предшествовать либо новому этапу в развитии системы, либо ее гибели и распаду.

6. Поскольку кризисы неповторимы, причины и факторы, их вызывающие, разнообразны, каждый раз выход из кризиса требует специфических мер.

Можно ли предвидеть и прогнозировать кризисные ситуации? В одних случаях, когда кризисы наступают вследствие перемен, которые мы можем и успеваем понять и оценить, это возможно, в других - нет.

В общем виде последовательность действий при прогнозировании кризисов такова:

- 1) определение целей и временных пределов прогнозирования кризисов;
- 2) понимание причин, сущности и характера данного кризиса;
- 3) определение устаревших и, наоборот, перспективных элементов системы и идентификация ядра будущей системы;
- 4) установление поля (пространства) действия кризиса;
- 5) изучение внешних факторов разворачивания будущего кризиса, взаимодействия циклов, их синхронизации и резонансного влияния;

6) рассмотрение путей выхода из кризиса, анализ нескольких вариантов выхода из кризиса для разных условий, один из них принимается как основной;

7) распознавание ошибок в прогнозе, чтобы вовремя внести коррективы, отреагировать на ранее не известные факторы;

8) анализ уроков кризиса.

Любая система испытывает две основные внутренние тенденции, связанные с поддержанием ее жизнедеятельности:

1) функционирование;

2) развитие.

Функционирование - это комплекс действий, направленных на поддержание и сохранение уже имеющихся функций, определяющих целостность, качественную определенность и главные сущностные характеристики системы. Для обеспечения функционирования система стремится к стабилизации происходящих в ней процессов.

Развитие - это комплекс действий, направленных на приобретение новых и устранение отживших качеств в условиях изменяющейся среды. Для обеспечения развития необходимо проведение изменений процессов в системе. Указанные тенденции имеют противоположные направленности и неизбежно входят друг с другом в противоречие.

Противоречия - это те внутренние вопросы, которые требуют своего разрешения и позволяют системе найти путь к совершенствованию. Вместе с тем, противоречия бывают разными по остроте и глубине, с которыми они затрагивают процессы внутри социально-экономической системы. При этом могут развиваться такие противоречия, от разрешения которых зависит само существование системы.

Таким образом, кризис - это крайняя форма обострения противоречий в социально-экономической системе, угрожающая ее жизнедеятельности. Данное определение отражает диалектическое единство и противоположность основных тенденций социально-экономической системы.

2.2 Причины возникновения и последствия кризисов

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

Кризис может привести к быстрым и глубоким изменениям в экономической системе или к мягкому (постепенному и продолжительному) выходу. Возможные причины кризисов представлены на рис. 1.

Объективные причины кризиса не зависят от действий и поведения людей. К таким причинам относятся природные явления, влияющие на жизнеспособность системы. Внутренние причины кризисов созревают в

самой системе, например, как несоответствие функций системы и ее управления, управления и организационной структуры и т. п.

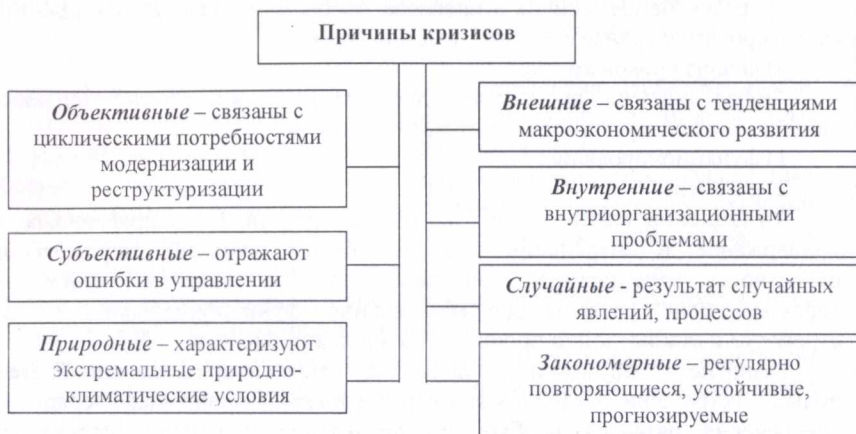


Рисунок 2. Классификация причин кризисов

Примерами закономерного кризиса являются циклические кризисы развития экономики в целом, отраслей и отдельных предприятий. Случайные причины кризиса трудно предвидеть и прогнозировать. В этом заключается их особая опасность. Опасность причин искусственного происхождения в том, что они специально и целенаправленно организованы для того, чтобы возник кризис именно в конкретной системе. Примером искусственно созданного кризиса может являться преднамеренное банкротство предприятия.

Кризис в системе - это процесс, который развивается во времени. Динамика развития кризиса по длительности, глубине и последствиям зависит от остроты факторов кризиса и сопротивляемости системы. В результате действия процессов саморегуляции и сопротивления системы кризис может развиваться как затухающий процесс. Напротив, при слабом сопротивлении кризис может усиливаться и даже стать процессом, который перекидывается с одного объекта(части, звена) системы на другие, как при цепной реакции. Если кризис возник, то его развитие приводит к тому, что система либо сохраняется, приобретая какие-то новые качества, либо перестает существовать в прежнем виде.

Ниже представлена классификация последствий кризисов в системах:

- Обновление системы - Разрушение системы.
- Резкие изменения функций и процессов в системе – Мягкая корректировка функций и процессов.
- Краткосрочные изменения - Долгосрочные изменения.
- Обратимые изменения - Необратимые изменения.

- Возникновение нового кризиса – Восстановление жизнедеятельности.

Если в результате кризиса система обновлена и продолжает функционировать, то обычно обновление связано с изменениями ее функций и тех процессов, которые в ней происходят. В результате обновления могут произойти как резкие изменения, так и мягкая корректировка функционирования системы. Данные изменения могут быть краткосрочными, например, до момента исчезновения причин (факторов) кризиса, а могут иметь долгосрочный характер.

Необходимость в наличии изменений может пропасть, и тогда система вернется в прежнее состояние. Поэтому изменения бывают обратимые или необратимые. Кроме того, в результате развития кризиса могут появиться новые противоречия и новые кризисные факторы. В связи с этим в качестве альтернативных последствий кризиса выделяют восстановление жизнедеятельности или возникновение нового кризиса.

Рассмотрим типологию (классификацию) кризисов по их типам.

По проблематике, затрагиваемой кризисными явлениями, кризисы бывают:

- социальные (в том числе политические);
- экономические (в том числе финансовые);
- организационные;
- технологические;
- психологические.

Социальный кризис может проявляться как кризис политического устройства. Частным случаем экономического кризиса является кризис финансовый. Организационный кризис чаще всего проявляется в том случае, когда организационная структура системы не отвечает новым функциям и тормозит ее развитие. Одна из крайних форм организационного кризиса - бюрократизация.

Противоречия между потребностями развития системы и используемыми технологиями функционирования приводят к технологическому кризису.

Психологические кризисы проявляются как кризисы психологического состояния человека, групп людей, коллективов.

Причинами таких кризисов становятся неуверенность в своей социальной защищенности, страх будущего, стрессы, паника и т. п. Психологические кризисы часто возникают вслед за социальными.

По соотношению природных и социальных факторов кризисы подразделяются:

- на природные;
- общественные;
- экологические.

Природные кризисы вызываются стихийными, неконтролируемыми явлениями (наводнения, землетрясения, ураганы и т. п.). Общественные кризисы вызываются социальными причинами. Экологические кризисы

возникают на стыке взаимоотношений человека и природы и проявляются как изменения природных условий, обусловленные деятельностью человека (загрязнение окружающей среды, истощение ресурсов и т. д.).

По характеру кризисы бывают:

- легкими или глубокими;
- затяжными или кратковременными;
- локальными или общими;
- частными или системными;
- явными или латентными (скрытыми);
- управляемыми или неуправляемыми (не поддающимися действию).

Также кризисы подразделяются:

- по причинам возникновения
- последствиям кризиса.

Возможные последствия кризисов представлены на рис. 3.



Рисунок 3. Возможные последствия кризисов

Таким образом, в распознавании кризиса огромную роль играет оценка взаимосвязи проблем. В управлении социально-экономической системой обязан действовать мониторинг антикризисного формирования. Однако с целью подобного предсказания необходим четкий набор признаков и показателей кризисного развития, методология их расчета и использования в анализе. Предсказание кризисов возможно путем анализа факторов и процесса развития кризиса.

2.3 Типология, признаки и динамика развития кризисов

Кризисы разнообразны по своей сути, причинам и последствиям. Чтобы более эффективно управлять ими, их необходимо определенным образом систематизировать (классифицировать). Приведем одну из возможных классификаций кризисов (рис. 4).

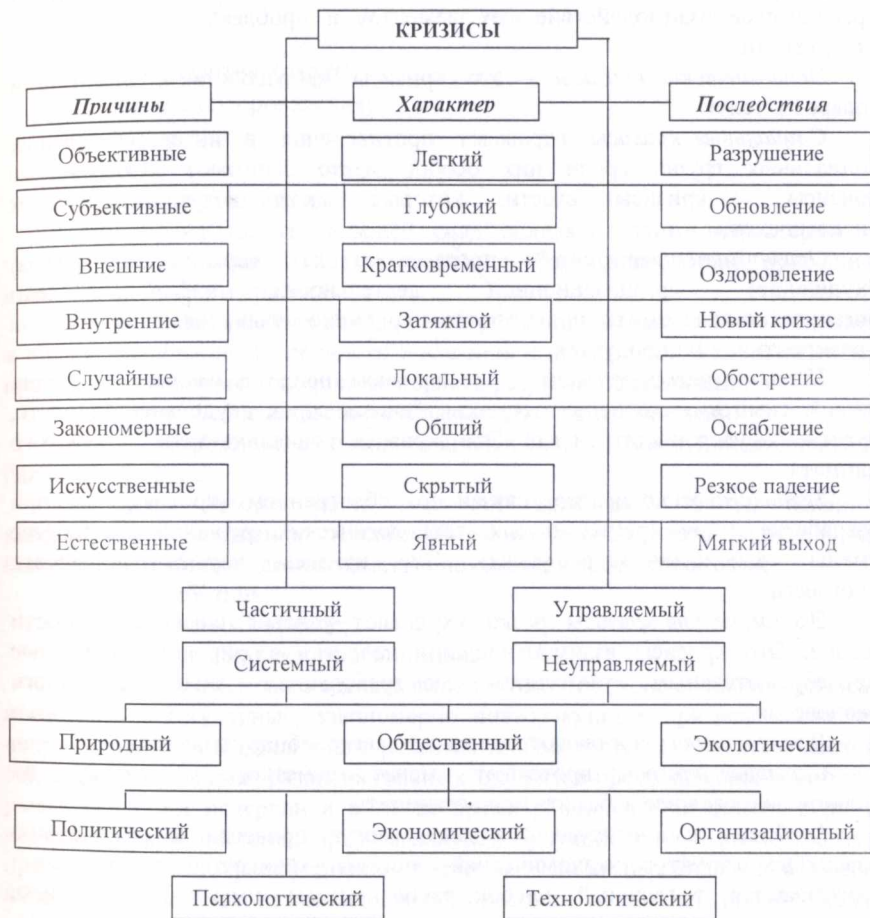


Рисунок 4. Типология кризисов

Общие кризисы охватывают всю социально-экономическую систему, локальные - только часть ее. Это разделение кризисов по масштабам их проявления.

По проблематике кризиса можно выделить макро- и микро-кризисы.

Макрокризис охватывает большие объемы и масштабы проблематики.

Микрокризис охватывает только отдельную проблему или группу проблем. Локальный кризис или микрокризис могут, как цепная реакция, распространиться на всю систему, потому что в системе существует органическое взаимодействие всех элементов и проблемы не решаются в отдельности.

Экономические кризисы - это кризисы производства и реализации товаров и услуг.

Социальные кризисы отражают противоречия в интересах разных социальных групп, среди них особое место занимают политические кризисы - кризисы власти, которые часто ведут к кризисам экономическим.

Организационные кризисы проявляются как паралич (или резкое ухудшение) организационной деятельности. Наиболее ярко организационные циклы проявляются при смене стадий жизненного цикла предприятий и их продуктов.

Психологические кризисы - это кризисы психологического состояния людей, симптомы которых - стрессы, паника, страх, неудовлетворенность, чувство неуверенности и т.п. Это кризисы социально-психологического климата.

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

Экологические кризисы резко ухудшают условия жизнедеятельности людей. Это кризисы взаимоотношений человека с природой, вызванные пренебрежительным отношением к требованиям закона природного равновесия.

Явные кризисы протекают заметно и легко обнаруживаются.

Скрытые кризисы протекают менее заметно, а потому их значительно сложнее избежать или ограничить.

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

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

Признаки, или характеристики (свойства, параметры), кризиса позволяют дать оценку кризисной ситуации и разработать адекватные управленческие воздействия.

Преодоление кризисов - управляемый процесс, о чем свидетельствует многолетняя экономическая история.

Признаки кризиса должны описывать его как систему, т.е. как совокупность взаимосвязанных элементов, образующих единое целое. В качестве ключевых оценочных характеристик кризиса обычно используются следующие параметры:

- проблематика;
- масштаб;
- область развития (охват);
- стадия (фаза) проявления;
- причины;
- острота;
- возможные последствия.

Несмотря на то, что каждый спад обладает своими характерными чертами, все же можно выделить несколько общих последствий, присущих всем экономическим кризисам:

- сокращение реальных доходов и сбережений широких слоев населения, а также увеличение численности населения с денежными доходами ниже прожиточного минимума, произошедшие в результате девальвации рубля;

- инфляции и обесценивания рублевых доходов и сбережений;
- утраты сбережений в обанкротившихся банках и кризис ликвидности в банковской сфере;

- снижения темпов роста реальной заработной платы, падения коэффициента замещения пенсий, снижения темпов роста расходов на конечное потребление домохозяйств и повышения уровня бедности;

- рост безработицы;
- инвестиционный кризис;
- спад в реальном секторе экономики.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что экономические кризисы неизбежны - регулярные, закономерно повторяющиеся кризисы являются непременной фазой циклического развития любой системы. Они начинаются тогда, когда потенциал развития главных элементов преобладающей системы уже в основном исчерпан и в то же время родились и начинают борьбу элементы новой системы, представляющей будущий цикл. Кризис создает предпосылки для трансформации системы - либо перехода ее в новое качественное состояние, либо гибели, распада и замены новой, более эффективной системой.

Контрольные вопросы для самопроверки:

1. Какую роль играют кризисы в социально-экономическом развитии?
2. Каковы причины возникновения кризисов?
3. Можно ли прогнозировать кризисы?
4. Как можно классифицировать кризисы?
6. Какие признаки характеризуют кризис и его особенности?

3. Кризисы в развитии организации

3.1 Факторы, причины и симптомы возникновения кризисов в организациях

Возникновение кризиса в отдельных организациях неизбежно, они возникают неоднократно на протяжении жизни организации и в значительной мере обуславливают срок ее жизни. Следует различать факторы, причины и симптомы кризиса.

Факторы кризиса - события (явления, процессы, тенденции), способствующие появлению кризисов (например, инфляция).

Факторы возникновения кризисных ситуаций в организации можно классифицировать следующим образом.

1. Внешние и внутренние факторы.

Основные внешние факторы подразделяются на международные и национальные. К числу международных факторов относятся:

- ✓ наличие кризиса в других странах, глобальные экономические или финансовые кризисы;
- ✓ международная политика по отношению к стране и политика международных финансовых институтов, наличие ограничений, эмбарго и т. п.;
- ✓ наличие международных торговых, тарифных соглашений;
- ✓ международная конкуренция.

Основными национальными факторами являются:

- нестабильность политического курса;
- неустоявшееся, часто меняющееся законодательство;
- чрезмерный монополизм;
- низкий или спадающий платежеспособный спрос;
- слабый государственный бюджет и государственный заказ;
- нестабильное состояние финансовой системы;
- нарушение устоявшихся партнерских связей;
- высокая инфляция;
- налоговая, кредитная, валютная политика;
- коррупция, лоббизм, криминализация.

У Казахстана, как страны расположенной на огромной территории, есть специфические внешние факторы кризиса, связанные с различием уровней политического, экономического развития, различием климата регионов. Это - региональные факторы. К ним относятся:

- особое местное, региональное законодательство;
- удаленность от рынков сбыта;
- отсутствие развитой экономической инфраструктуры;
- сложные климатические условия.

Основные внутренние факторы кризиса предприятия заключаются:

- в низких конкурентных позициях предприятия (по качеству продукции, доле рынка и др.);
- неудачной маркетинговой политике;
- устаревших технологиях, физическом и моральном износе фондов;
- неадекватной организационной структуре;
- неэффективной и нерациональной структуре активов и пассивов;
- отсутствии, сокращении, убыточности инвестиций, невнятной инвестиционной политике;
- недиверсифицированном производстве;
- неликвидной продукции, неконкурентоспособной, устаревшей;
- неконкурентоспособных ценах;
- высокой по сравнению с конкурентами себестоимости;
- значительной просроченной задолженности потребителей;
- большой зависимости от поставщиков и других кредиторов;
- недоучете финансовых рисков;
- слабых кредитных возможностях;
- недостатке ресурсов (финансовых, материальных, трудовых).

2. *Общие и специфические факторы.* Изменения во внешней и внутренней среде могут влиять на развитие достаточно большого числа организаций или иметь отношение только к одной организации. Следовательно, должны существовать общие и специфические механизмы антикризисного управления.

Причины кризиса - события (явления, процессы), вследствие которых возникают кризисы. Если инфляция - фактор кризиса, то неоправданное увеличение денежной массы может стать его причиной. Причины кризиса определяют содержание программ антикризисного управления.

Симптомы кризиса - это признаки его проявления, т.е. сигналы о возникновении кризисной ситуации, как, например, стремительный рост цен. Симптомы не всегда выражают истинные причины кризиса, но они свидетельствуют о необходимости принятия адекватных мер.

3.2 Жизненный цикл развития организаций и кризисы

Любой продукт имеет определенный жизненный цикл. В силу того что товар обладает предельными возможностями, которые ограничивают его существование в первоначальном виде определенным периодом времени, конкурентное преимущество товара ограничено во времени.

Своевременное зарождение очередного цикла конкурентного преимущества возможно тогда, когда своевременно обнаруживаются сигналы об угрозе утраты конкурентного преимущества и принимаются адекватные меры противостояния данной угрозе.

Каждое предприятие имеет жизненный цикл (рис. 5). Можно по-разному описывать жизненные циклы организаций, мы используем один из наиболее распространенных подходов. Как показывает практика,

возникновение кризисных ситуаций связано с переходом от одной стадии жизненного цикла к другой.

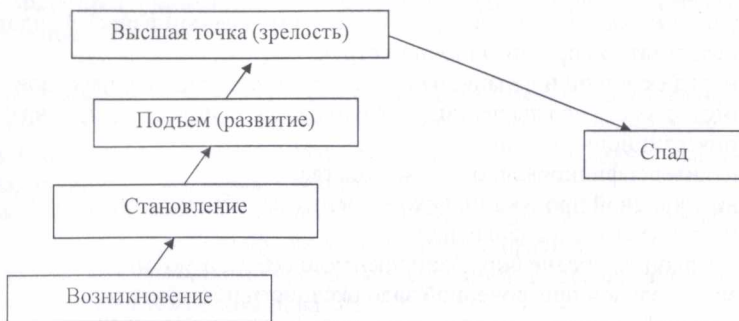


Рисунок 5. Жизненный цикл предприятия

На этапе зарождения фирмы существуют высокие риски (неопределенность), связанные с еще не оформившимися стратегией и ресурсами организацией. И. Адизес называет первый период, когда организация существует только в виде идеи, «ухаживанием», а время, когда организация появляется на свет и пытается заставить идею работать, - младенчеством.

Экономическая статистика подтверждает, что «смертность» фирм на протяжении первых двух лет их жизни действительно высока: до конца второго года доживает не более 20-30% вновь созданных фирм. Но такие кризисы обычно мало влияют на экономическую ситуацию на рынке (в отрасли).

На этапе становления организация постепенно растет. Теперь идея работает, организация имеет устойчивый приток денежных средств, продажи растут (по Адизесу, это период «давай-давай»). Компания поворачивается лицом к рынкам. Но ей не хватает согласованности и фокусирования (все для нее важно), она активно реагирует на возникающие возможности. Организации постоянно перестраиваются, пытаясь перейти от управления на основе интуиции к более профессиональному менеджменту.

Но на этом этапе еще достаточно высока вероятность того, что организация сделает неправильный выбор (может быть, и не раз), ее рост затормозится или остановится (кризис). Процент неудач на этой стадии колеблется от 40 до 80.

Со временем перестраиваются все структуры и системы организации, повышается ее эффективность, формируются разные сценарии развития и наращиваются необходимые для роста ресурсы. Организация как бы заново рождается на свет (Адизес называет это период «юностью»). В это время обычно происходят делегирование

полномочий, смена руководства и смена целей. Появляется профессиональный менеджмент. Если по каким-либо причинам компания утратит дух предпринимательства и знание внешней среды, она начинает преждевременно стареть. Если же компания создает эффективные управленческие системы и реализует свой потенциал, она переходит к этапу «расцвета».

Так, благодаря подъему, или быстрому развитию, молодая организация превращается в зрелую, процветающую. В этот период она фокусирует внимание на потребителях и умеет удовлетворять их потребности лучше конкурентов. Создает эффективные структуры, системы и процессы. Она может повысить и доходы и норму прибыли до оптимальных уровней. В случае успеха она становится сильной (эффективной), конкурентоспособной и занимает выгодные позиции на рынке, добиваясь поставленных целей. Но, взрослея, организация может стать и неудачником, добиваясь существенно меньше, чем хотела бы, и чем то, что получают другие такие же организации, потому что оказалась слабее их (кризис). Банкротство или ликвидация фирм на этом этапе оказывают существенное влияние на экономическую ситуацию на рынке (в отрасли).

На стадии зрелости возможность кризисов предопределяется самим развитием - изменчивостью внутренних и внешних факторов. Основная трудность и главная проблема организации, достигшей этапа «расцвета», состоит в том, как ей удержаться в этом состоянии. Успешные организации превращают свои конкурентные преимущества в устойчивые, поддерживая и развивая свои стержневые компетенции. Но это получается не у всех организаций. Тогда предрасположенность к дальнейшему росту падает, организация становится дряблой, теряет свои позиции на рынке (кризис), работники проводят все больше времени в офисах и все реже взаимодействуют с клиентами. Банкротство или распад зрелых организаций могут привести к тяжелым экономическим последствиям на рынке (в отрасли).

Причины кризиса могут быть самыми разными. В частности, Д. Миллер определил «парадокс Икара» как одну из причин кризиса организаций. Он считает, что многие организации допускают ту же ошибку в своем развитии, что и мифологический Икар - становятся заложниками своих сильных сторон: достижение успеха организации порождает в них процессы специализации и роста. Достижение высоких результатов деятельности становится причиной чрезмерных самоуверенности и самодовольства, а также установления догматических правил и процедур, ограничивающих дальнейшее развитие организации.

Миллер выделил четыре траектории организационного развития, приводящие к такой ситуации (табл. 1).

Существуют необходимые и достаточные условия возникновения кризисных ситуаций. Необходимые условия - быстрые и неожиданные изменения внутри организации или во внешней среде. Достаточные условия

- отсутствие необходимых ресурсов для адекватной реакции на эти изменения, когда развитие ситуации выходит из-под контроля, становится неуправляемым.

Таблица 1. Превращение организации в «Икара»

Исходное качество организации	Характеристика организационного развития	Конечное качество организации
«Конструкторы»	Конкурентные преимущества основаны в основном на выдающихся инженерно-конструкторских достижениях. Следуя стратегии экономии на издержках и улучшения качества, организация начинает пренебрегать мнением своих клиентов о выпускаемой продукции	«Лудильщики»
«Новаторы»	Силами научно-исследовательских подразделений создаются исключительные продукты. В результате развития только этой стороны организация становится заложницей амбициозных проектов своих ведущих конструкторов и изобретателей	«Отшельники»
«Строители»	Организация управляется одаренными лидерами, имеет хорошо подготовленный персонал и осуществляет стратегию экспансии. Увлечение самим процессом роста приводит к вовлечению в такие виды бизнеса, в которых их лидеры не являются специалистами, что приводит к неэффективному использованию ресурсов	«Застройщики»
«Коммерсанты»	Организация с развитыми маркетинговыми способностями, дистрибьюторскими сетями, обширными рынками сбыта и известными торговыми марками, сосредоточиваясь на развитии этих качеств, постепенно теряет цель своего существования, из-за чего страдают дизайн и качество продукции, а вся ее деятельность сосредоточивается вокруг обслуживания	«Дрейфующие»

Под ресурсами понимаются время, денежные средства, производственные мощности, доступность сырья и материалов, квалификация и мотивация персонала и руководителей.

На стадии спада (или старения организации) необходимо своевременно зафиксировать тенденцию к снижению показателей жизнедеятельности фирмы и понять причины, лежащие в основе этой тенденции. Снижение важнейших показателей можно рассматривать как признаки наступления кризиса.

В стареющих организациях успех обеспечивается умением избегать риска, результаты превосходят ожидания, возможности рассматриваются как проблемы, тон задает административный персонал, принимаемые решения являются результатом политических игр.

В случае неудачи проводится банкротство предприятия, которое заканчивается его санацией (оздоровлением) либо ликвидацией.

Б. Коллас ранжирует причины банкротства предприятий в развитых странах следующим образом (по частоте проявления):

- 1) затоваривание;
- 2) наличие излишнего оборудования - снижение использования мощностей или ошибка инвестиционного проекта с переоценкой перспектив экономического роста;
- 3) быстрое и неконтролируемое расширение хозяйственной деятельности, что особенно опасно для малых и средних предприятий, которые пытаются как можно быстрее увеличить производство, реализуя инвестиционные проекты, и получить преимущества в борьбе за потребителей, выдавая им кредиты, что снижает рентабельность;
- 4) отсутствие сбыта;
- 5) плохая клиентура.

Л. Грейнер считает, что каждая из фаз кривой роста бизнеса заканчивается организационным кризисом, а каждый из таких кризисов преодолевается изменением формы управления и организационной структуры предприятия, т.е. на каждом этапе развития предприятия требуется свой тип руководства и соответствующий этому тип организационной структуры. Кризис на предприятии будет продолжаться до тех пор, пока не произойдут изменения.

Г. Нильсон, Б.А. Пастернак и Д. Мендес на основании результатов опроса руководителей нескольких тысяч предприятий в 2003г. пришли к выводу, что характерные внутренние (уникальные) черты организации определяют поведение ее и работников. Предполагается, что эти черты представляют собой различные комбинации из четырех блоков: структуры, процедур принятия решений, мотиваторов и информации.

Авторы исследования выделили семь типов организационного устройства компаний: эластичная, своевременная, военная, пассивно-агрессивная, разрозненная, заорганизованная и переросток.

По мере роста компании ее уникальность меняется: трансформируясь, она превращается в качественно иную (другого типа). В процессе развития компании меняются, когда их внутренние черты начинают препятствовать достижению целей.

3.3 Типы организационных кризисов

Можно провести следующую классификацию организационных кризисов и выделить три типа кризисов предприятия (Рис. 6): кризис ликвидности, результатов деятельности, стратегии.

Кризис ликвидности означает реальную потерю платежеспособности. Может закончиться ликвидацией предприятия, поэтому нужны срочные меры по выходу из кризиса.

Кризис результатов (успеха деятельности) характеризуется негативным отклонением фактического состояния от запланированного, например по показателям продаж, денежных поступлений, прибыли, рентабельности, затрат и т. д.

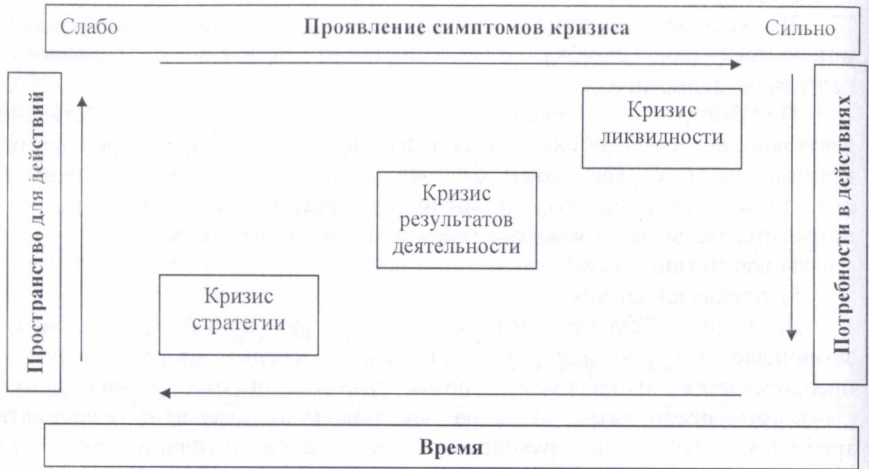


Рисунок 2. Типы организационных кризисов

Кризис стратегии менее заметен. Положение предприятия в данный момент времени может казаться вполне удовлетворительным, но начинают происходить перебои в развитии предприятия, снижается потенциал успеха, ослабевают защитные возможности в конкурентной борьбе. Многие воспринимают кризис как чрезвычайную ситуацию, для выхода из которой существуют разработанные процедуры. Но можно сказать, что кризис - это столкновение с проблемами, выходящими за привычные рамки. Необходимо действовать быстро, точно, но в условиях высокой неопределенности и сильного давления внешней среды.

Идентификация положения на кривой жизненного цикла (стадии) и типа кризиса обуславливает выбор направлений и методов преобразований, определение адекватного комплекса мер, который и есть антикризисное управление.

Контрольные вопросы для самопроверки:

1. В чем различия между факторами, причинами и симптомами кризисов?
2. Как связаны между собой жизненные циклы организаций и организационные кризисы? Опишите этапы жизненного цикла.
3. Что такое «парадокс Икара»?
4. Опишите типы организационных кризисов.

4.1 Сущность антикризисного управления организацией

Все экономические процессы можно разделить на управляемые и неуправляемые. Различия между ними относительны: неуправляемые процессы (хотя и в незначительной степени) могут поддаваться воздействиям, а воздействие на управляемые может не дать ожидаемых результатов. Помимо объективных условий это определяется качеством управления.

Антикризисное управление это процесс предотвращения или преодоления кризиса организации. В данном определении объединены две составляющие:

- предотвращение еще не наступившего кризиса;
- преодоление уже наступившего кризиса.

На практике задачи антикризисного управления часто разнесены во времени, характеризуют качественно различающиеся состояния предприятия и требуют использование разных инструментов управления.

Решение первой задачи предотвращения кризиса - включает всесторонний, системный и стратегический подход к анализу и разрешению возникающих проблем. Он имеет общие для многих предприятий черты. Такой подход можно назвать антикризисным управлением в широком смысле.

Антикризисное управление в широком смысле есть сохранение и укрепление конкурентного положения предприятия. Это управление в условиях неопределенности, риска. В таком смысле антикризисное управление применяется на любом предприятии независимо от его экономического положения (используется и на самых успешных предприятиях) и от его стадии жизненного цикла (используется на всех стадиях жизненного цикла).

Решение второй задачи - преодоления кризиса - всегда имеет специфический характер, и поэтому его можно назвать антикризисным управлением в узком смысле.

Антикризисное управление в узком смысле есть предотвращение банкротства предприятия, восстановление его платежеспособности. Это управление в условиях конкретной кризисной ситуации, оно направлено на вывод предприятия из этой кризисной ситуации и восстановление его конкурентоспособности, и чаще всего оно применяется на стадии спада.

Концептуально антикризисное управление организациями выражается следующими основными положениями:

- кризисы можно предвидеть, ожидать и вызывать;
- кризисы в определенной степени можно ускорять, предварять и отодвигать;
- к кризисам можно и необходимо готовиться;

• кризисы можно смягчать, кризисные процессы в определенной степени управляемы, управление процессами выхода из кризиса способно ускорить эти процессы и минимизировать их негативные последствия;

• управление в условиях кризиса требует особых подходов, инструментов, знаний и навыков.

Проблематику антикризисного управления можно представить в виде четырех групп проблем (Рис. 7).



Рисунок 7. Проблематика антикризисного управления

Как видно, проблематика антикризисного управления обширна и разнообразна. В частности, западноевропейскими специалистами антикризисный менеджмент в целом как «деятельность, необходимая для преодоления состояния, угрожающего существованию предприятия, при котором основным вопросом становится выживание». Данная деятельность характеризуется «повышением интенсивности применения средств и методов на предприятии, необходимых для преодоления угрожающей существованию предприятия ситуации».

Антикризисное управление предприятием состоит из комплекса подсистем. Каждая подсистема антикризисного управления соответствует определенной подсистеме управления нормально функционирующим предприятием.

При этом каждая подсистема управления применительно к здоровому предприятию определенным образом видоизменяется с позиции профилактики или преодоления кризисных явлений.

Подсистема диагностики и прогнозирования финансового состояния предприятия в единстве с оценкой технико-технологических параметров производства, с учетом морального и физического износа. Важна ранняя диагностика кризисных явлений на предприятии, что позволяет быстрее и тем с меньшими потерями осуществить на него антикризисное воздействие. Еще более эффективным является прогнозирование возможных кризисных явлений и состояний, что позволяет принять предупредительные меры и вообще избежать кризисных процессов.

4.2 Методология антикризисного управления организацией

Методология антикризисного управления (в широком смысле) выражена в его функциях, цели, основном принципе, стратегиях, этапах и свойствах.

Цель антикризисного управления - нейтрализация наиболее опасных явлений. На разных своих стадиях антикризисное управление направлено либо на предупреждение наступающего кризиса, либо на его ограничение (смягчение), либо на выход из него. Оно обладает как общими для процесса управления предприятиями свойствами, так и специфическими чертами и отличается от традиционного управления.

Основной принцип антикризисного управления - постоянный мониторинг внутренней и внешней среды организации в целях раннего обнаружения надвигающейся угрозы кризиса; своевременное улавливание сигналов, свидетельствующих о возможном ухудшении положения предприятия на рынке, его конкурентного статуса.

Существуют специальные стратегии антикризисного управления, потому что у антикризисного управления есть свои специфические черты. Но выделить антикризисные стратегии из организационных стратегий сложно, иногда невозможно. Организационная стратегия, имеющая опережающий характер, органично содержит в себе элементы антикризисного управления, т.е. всякая успешная стратегия является антикризисной.

К. Ру-Дюфор определяет управление кризисами как совокупность мер, направленных на упреждение, реагирование и изучение кризисов. Т.К. Поишни Э.М. Морэн отмечают, что стратегия управления кризисами включает четыре взаимосвязанных направления:

1) управление кризисами - ограничение его последствий, компенсация причиненного ущерба и возврат к предшествующей ситуации;

2) подготовка к кризисам, в частности формирование специального отдела по проблемам кризисов и необходимых резервов;

3) предупреждение кризисов - снижение вероятности их возникновения на основе критической оценки различных сторон деятельности предприятия;

4) предотвращение контрпроизводства - деструктивных последствий производства как в нормальных, так и в кризисных условиях.

Управление кризисами - это управление изменениями. Под изменениями понимаются все запланированные, организуемые и контролируемые перемены в области стратегии, производственных процессов, структуры и культуры организаций.

Этапы антикризисного управления включают:

- анализ внешней среды и выбор миссии фирмы;
- экономический механизм возникновения кризисной ситуации – создание системы сканирования внешней и внутренней среды в целях раннего обнаружения кризиса;
- стратегический контроллинг фирмы и выработка стратегии предотвращения ее несостоятельности;
- выживание фирмы на рынке позволяет поддерживать своевременное зарождение очередного цикла конкурентного преимущества как реакцию на сигналы о возможной его утрате;
- оперативная оценка и анализ финансового состояния фирмы и выявление возможности несостоятельности (банкротства) - оперативный контроллинг;
- разработка предпочтительной политики поведения в условиях наступившего кризиса и вывода из него фирмы;
- постоянный учет риска предпринимательской деятельности и выработка мер по его снижению.

А.П. Градов, проводя анализ внешней среды, упорядочил внешние сигналы о возможных угрозах (табл. 2).

Таблица 2. Внешние сигналы о возможных изменениях состояния фирмы

Факторы внешней среды, определяющие условия функционирования фирмы		Сигналы о нарастании угроз выполнению миссии фирмы
Агрегированные	Детализированные	
Параметры спроса	Уровень спроса	Падение спроса на товары фирмы, рост спроса на аналогичные товары конкурентов
	Стабильность спроса	Усиление колебаний в спросе и прибыли от продажи товаров
	Требования покупателей к качеству товаров фирмы	Нарастание спроса на товары более высокого качества

	Эластичность спроса	Повышение эластичности спроса на товары фирмы
	Разнообразие (сегментация) потребителей	Во всех обслуживаемых сегментах рынка утрачивается интерес к товарам фирмы
	Экономический потенциал покупателей	Снижение покупательной способности населения
Параметры факторов производства	Конъюнктура рынков сырьевых и материальных ресурсов	Сокращение предложения сырьевых и материальных ресурсов, рост цен на сырье и материалы
	Конъюнктура рынков трудовых ресурсов	Сокращение источников пополнения трудовых ресурсов, рост уровня оплаты труда в связи с инфляцией
	Конъюнктура рынков финансовых ресурсов	Повышение процентных ставок по кредитам банков, падение курса собственных акций, прекращение субсидий из фондов благотворительных организаций
	Развитие инновационной деятельности	Рост стоимости лицензий на использование открытий и изобретений, ужесточение условий получения патентов и государственных заказов на НИОКР
	Конъюнктура рынков средств производства	Сокращение предложения средств производства, рост цен на средства производства
Параметры родственных и поддерживающих отраслей	Изменение потенциала родственных отраслей	Свертывание производства родственных отраслей, переориентация этих отраслей на новую технологию
	Производственная инфраструктура	Стагнация научно-технического потенциала отраслей и внешней инфраструктуры
	Социальная инфраструктура	Рост цен на социальные услуги
	Использование достижений родственных отраслей	Неприемлемость таких достижений для фирмы или недоступность таких достижений ввиду высокой стоимости
Параметры конкурентной среды	Угроза со стороны товаров-заменителей	Предел цены, задаваемый товарами-заменителями, существенно снижает потенциал прибыли, покупатели охотно переключаются на товар-заменитель
	Угроза появления новых конкурентов	Барьеры для входа на рынок практически отсутствуют, а функционирующие фирмы лояльны к новым конкурентам
	Угроза со стороны поставщиков	Сила поставщиков велика из-за высокой доли затрат на их продукцию в издержках покупателя, поставщики - субъекты рынка совершенной конкуренции: основная масса покупателей - поставщики-монополисты
	Конкуренция между существующими фирмами	Конкурентный статус фирмы-конкурента существенно повысился, возросло число конкурирующих фирм, началась ценовая война

Деятельность государственных органов	Налоговая политика	Повышение налоговых ставок, снятие налоговых льгот, введение новых налогов, введение налоговых льгот на товары-заменители
	Кредитно-денежная политика	Повышение учетной ставки ЦБ, неблагоприятное изменение валютного курса рубля, жесткая политика финансовой стабилизации
	Таможенная политика	Неблагоприятное изменение экспортных и импортных таможенных пошлин
	Правовая среда	Изменчивое законодательство, усиление разрешительного порядка
	Политика цен и доходов	Вводится контроль за ценами и налогообложение, стимулирующее снижение доходов в зависимости от динамики цен
Случайные обстоятельства	Форс-мажорные обстоятельства	Стихийные бедствия и т.п.
	Внешняя политика иностранных государств	Случайная и нестабильная, надежность инвестиций не гарантируется
	Научно-технические прорывы	Новые изобретения и т.п.

Основные свойства системы антикризисного управления:

- гибкость и адаптивность, основанные на отслеживании слабых сигналов о наступающей кризисной ситуации, мобильности и динамичности использования ресурсов (резервов), высокой скорости принятия и реализации решений;
- высокая целенаправленность действий за счет концентрации ресурсов на основе проектного управления;
- диверсификация управления и снижение уровня централизма в управлении, матричные организационные структуры;
- тщательный отбор персонала, способного эффективно действовать в условиях высокой неопределенности, нехватки ресурсов и времени;
- сильная мотивация управленческой команды и персонала на проведение изменений, командная работа;

Операциональное определение антикризисного управления звучит так: это совокупность форм и методов реализации антикризисных процедур применительно к конкретному предприятию.

Специалисты считают, что антикризисный менеджмент (в узком смысле) включает следующие элементы:

- диагностику финансового состояния;
- оценку бизнеса - недвижимости (в том числе земли), машин и оборудования, ценных бумаг, нематериальных активов (в том числе интеллектуальной собственности);
- анализ финансового состояния;

- маркетинг;
- инвестиции - собственные и привлеченные;
- управление персоналом;
- производственный менеджмент (оперативное управление производством);
- процедуры банкротства.

Чаще всего эффективность антикризисного управления оценивается по степени достижения поставленных целей: смягчения, локализации или позитивного использования кризиса в сопоставлении с затраченными ресурсами.

Существуют основные факторы, определяющие эффективность антикризисного управления:

- профессионализм антикризисного управления и специальная подготовка персонала;
- высокое качество подготовки управленческого персонала;
- методология разработки рискованных решений;
- анализ ситуации и прогнозирование тенденций;
- корпоративность персонала - понимание и принятие всеми работниками целей организации и проводимых изменений;
- опора на лидерство;
- оперативность и гибкость управления;
- стратегия и качество антикризисных программ;
- человеческий фактор;
- мониторинг кризисных ситуаций.

4.3 Обеспечение платежеспособности организации

Организация - это воспроизводственная структура, которая привлекает капитал и обеспечивает его прирост. Производя прибыль, предприятие всегда наращивает капитал и способно по определению выполнять свои финансовые обязательства, если только не разместит свои финансы так, что их нельзя быстро или безболезненно мобилизовать для расчета по обязательствам.

Отсюда следует, что проблемы неплатежей связаны с размещением и использованием капитала предприятия. Вспомним в самом общем виде основы учета и анализа размещения и использования капитала.

Источники капитала (пассивы) - собственные и заемные средства. Обязательства (задолженность) образуют заемные средства, находящиеся в распоряжении предприятия. Представленные предприятию средства на безвозвратной основе присоединяются к собственному капиталу. Все средства, выделенные на возвратной основе, по определению, являются заемными.

Таким образом, *пассивы* - это обязательства предприятия. Все то, что не относится к обязательствам, - собственный капитал. Все источники

капитала, или свои пассивы, предприятие размещает во вложениях, или активах, в надежде получить доход. Все вложения подразделяются на основные и оборотные средства.

Основные средства (фонды) - это здания, оборудования, сооружения, транспорт (что образует базу, на которой организуется производство прибыли). К основным средствам относятся также долговременные финансовые вложения в уставные фонды других предприятий, в долгосрочные ценные бумаги (акции, облигации).

Оборотные средства (фонды) подразделяются на два основных вида:

1) оборотные средства в производстве - капитал, который размещен в производственном процессе: в запасах, незавершенном производстве, в малоценном инвентаре, в готовой продукции на складе; они служат для непосредственного создания прибыли;

2) оборотные средства в расчетах - вложения, которые временно размещены вне производства и не производят прибыль по основному виду деятельности; это отвлеченные средства - отгруженная и неоплаченная продукция, авансы и ссуды кому-то, краткосрочные финансовые вложения, средства в кассе чековых книжках и т.п., т.е. это то, что предприятие отпустило в долг своим должникам или дебиторам.

К активам предприятия, но отрицательным, относятся убытки предприятия, которые еще не покрыты за счет прибыли и представляют собой прямую потерю капитала (некоторая часть капитала вложена в убытки).

Закрепленное на определенную дату состояние финансов предприятия (его активов и пассивов) называется бухгалтерским балансом предприятия (табл. 3).

Таблица 3. Общая структура бухгалтерского баланса предприятия

Вложения капитала (активы)	Источники капитала (пассивы)
В основные средства	Собственный капитал
В оборотные средства	Заемный капитал
В том числе:	
в производстве;	
в расчетах	
Убытки	

Изменение статей баланса можно характеризовать как движение финансовых ресурсов. Под приростом финансовых ресурсов понимается появление любого потенциального источника увеличения денежного потока: уменьшение запасов и финансовых вложений (инвестиций), увеличение кредиторской задолженности перед поставщиком и снижение дебиторской задолженности, увеличение добавочного капитала и нераспределенной прибыли.

Сокращение потенциального источника денежных потоков - это вложение финансовых ресурсов: снижение кредиторской задолженности и увеличение дебиторской, прирост материальных активов и денежных средств, уменьшение текущих и долгосрочных пассивов.

Увеличение статей собственного капитала и пассива и уменьшение статей актива означают прирост финансовых ресурсов. А увеличение статей актива и снижение статей собственного капитала и пассива - это вложение (использование) финансовых ресурсов.

Собственный оборотный капитал - разность собственного капитала предприятия и его основных средств. Оборотные средства, которыми пользуется предприятие, могут быть разделены на собственный оборотный капитал и заемные средства в обороте.

Принято считать, что наибольшую устойчивость с позиции платежеспособности имеет предприятие, где доля собственного оборотного капитала приближается к 50%. Однако это довольно условное предположение.

В процессе производства капитал находится в движении. Производственный цикл, который начинается вложениями в производство в виде запасов и завершается реализацией продукции, после чего следует расчет и появляется прибыль, называется оборотом.

В результате оборота у предприятия появляется выручка. Выручка содержит в себе:

- возмещение ранее понесенных затрат на производство (в том числе на погашение обязательств);
- заложенные в цене обязательные платежи в бюджет и во внебюджетные фонды;
- прибыль предприятия.

Балансовая прибыль рассчитывается как разность между выручкой от реализации и всеми видами затрат и убытков. Остаток прибыли после вычета налогов и обязательных платежей представляет собой чистую прибыль предприятия.

За счет чистой прибыли возможен прирост собственного капитала, но отчасти, так как из прибыли осуществляются безвозвратные траты, например выплата дивидендов, премии, благотворительные акции и т.д. Чистая прибыль может расходоваться на нужды потребления и накопления. Прирост собственного капитала происходит за счет той части чистой прибыли, которая расходуется на накопление, т.е. присоединяется к активам - основным или оборотным средствам, их пополняет.

Слабое планирование денежных потоков во многих случаях является базовой причиной неплатежеспособности предприятий.

При планировании денежных потоков требуется:

- ✓ планировать выручку;
- ✓ увязывать плановый объем выручки с объемом текущих обязательств;

- ✓ ставить задачу по приросту выручки за счет мобилизации внутренних резервов, которые сокрыты в основных и оборотных средствах предприятия, но могут быть обращены в выручку;
- ✓ удерживать общую сумму текущих обязательств в некоторых рамках, пропорциональных выручке;
- ✓ расходовать выручку, прежде всего, с учетом погашения обязательств и поддержания некоторых резервов;
- ✓ заблаговременно планировать все расходы из выручки по отдельным направлениям, удерживая их в определенных рамках.

Принято считать, что неликвидным элементом структуры баланса являются основные средства, их трудно продать и обратить в расчеты. Вот перечень внутренних резервов, которые можно дополнительно мобилизовать:

- часть основных средств, которая не является базой для производства, но потребляет расходы на свое содержание;
- оборудование к установке в той его части, которая не имеет отношения к поддержанию процесса создания прибыли;
- долгосрочные финансовые вложения: вклады в уставные фонды других предприятий, учредительские взносы в банки, акции других предприятий, долгосрочные облигации и иные ценные бумаги; эти вложения имеют смысл, если они больше дохода на 1 тенге, чем вложения в производство прибыли;
- готовая продукция на складе, которая означает задержку (замораживание) выручки и прибыли;
- долги дебиторов, которые необходимо контролировать, не допуская превращения отгруженной продукции в долговременные товарные суды потребителям;
- краткосрочные финансовые вложения, в отношении которых должен применяться тот же подход, что и к долгосрочным вложениям;
- денежные средства в кассе, на счетах.

Мобилизация этих резервов может дать существенный дополнительный источник расчета по обязательствам.

Контрольные вопросы для самопроверки:

1. В чем состоит сущность антикризисного управления организацией? Что такое антикризисное управление в широком смысле и узком смысле?
2. Какова проблематика антикризисного управления организацией?
3. Каковы установки, цель и задачи антикризисного управления организациями?
4. Каковы этапы антикризисного управления организацией?
5. Как можно охарактеризовать основные свойства (особенности) антикризисного управления организациями?
6. Из каких элементов состоит система антикризисного управления организацией?

5.1 Комплексная диагностика состояния организации

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

Критерии оценки эффективности работы предприятия принято подразделять на основные и дополнительные.

Основные критерии диагностики:

- ❖ критерии эффективности производства - измеряются экономией от увеличения объемов производства, снижения накладных расходов, уменьшения транспортных расходов, экономией трудовых и сырьевых ресурсов;
- ❖ критерии маневренности производства - измеряются с помощью показателей резерва производственных мощностей, сбалансированности запасов (товаров, материалов), оценкой связей между технологическими функциями;
- ❖ критерии гибкости стратегии - оценивают способность предприятия реагировать на изменения окружающей среды; основные показатели включают: возможность изменения структуры производственных фондов и мощностей для производства новой продукции; стимулирование новаторства; научно-технический уровень производственных процессов; уровень квалификации персонала.

Дополнительные критерии - это критерии наличия: финансовых, трудовых, материальных и информационных ресурсов.

Содержание комплексной диагностики. В международной практике используются разные системы комплексной диагностики.

Ж.-П. Тибо предложил включить в комплексную диагностику организации следующие составляющие (этапы):

- экономическая диагностика;
- функциональная (диагностика маркетинговой деятельности);
- техническая;
- социальная;
- финансового менеджмента;
- менеджмента и организации;
- внешней среды;
- заключительная стратегическая (оценка стратегии предприятия).

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

Функциональная диагностика, определяющая состояние коммерческой и снабженческих служб, включает:

- анализ результатов коммерческой деятельности – доли рынка, конкурентоспособности продукции, рентабельности;
- изучение маркетинговой политики и плана маркетинга - анализ качества продукции, ассортимента, цен;
- оценку средств и организации коммерческой деятельности - анализ материальных средств, которыми располагает служба маркетинга, уровня квалификации работников этой службы и организация ее деятельности;
- аудиторскую проверку методов управления и контроля, разработку рекомендаций по повышению эффективности функционирования коммерческой службы;
- диагностику снабжения - оценку результатов, анализ управления запасами, политики снабжения, аудиторскую проверку методов закупок и управления запасами.

Техническая диагностика, т. е. анализ технических достижений предприятия и его производственного потенциала, проводится по следующим направлениям:

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

Социальная диагностика - изучение возможностей кадрового потенциала предприятия и измерение его социальных достижений.

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

Диагностика менеджмента и организации - анализ и оценка результатов управления предприятием, изучение организационной структуры и общей политики, анализ стиля руководства и культуры организации.

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

Диагностика стратегии (это заключительный этап) представляет собой исследование соответствия стратегии условиям внешней среды и возможностям организации.

Диагностика и критические периоды в развитии организации.

Критические периоды - это периоды в жизни организации, когда резко сокращаются сроки принятия и реализации управленческих решений, а цена ошибочных решений возрастает. Выделяют две группы таких периодов:

- 1) первые год-два жизни предприятия, когда выявляется реальная ценность основополагающих идей создателей данного предприятия;
- 2) периоды реализации принципиальных решений - переход на новые виды продукции или на новые рынки, крупные инвестиции, глубокие организационные перестройки и т.п.

Критические периоды связаны и с жизненным циклом развития организации.

В процессе диагностики аналитики должны рассчитывать вероятную эффективность принимаемых решений и разрабатывать запасные варианты действий на случай тех или иных неудач в реализации рискованных решений.

Опыт показывает, что в критические периоды меняется поведение предприятия, его цели и способы их достижения. В критические периоды кризисные ситуации возникают чаще всего. Кризисные условия парадоксально меняют многие механизмы работы предприятий, что и должна выявить диагностика. Складывается специфическая экономика банкротства, при которой умение переложить собственные убытки на других более надежно защищают предприятие, чем снижение убытков. Умение привлекать средства в кризисной ситуации оказывается важнее умения их эффективно использовать.

Ранние признаки несостоятельности предприятия. Такой анализ часто имеет интуитивный характер. Ранние признаки улавливаются в процессе постоянного анализа финансовой отчетности предприятия, методы которого хорошо известны:

- горизонтальный и вертикальный анализ баланса предприятия;
- построение и анализ различных типов коэффициентов;
- анализ динамики выручки и различных элементов себестоимости.

Существенно важно собирать информацию об экономическом положении контрагентов предприятия. При резких неблагоприятных изменениях внешней среды аналитик способен оценить, насколько удачна построенная руководителем система выживания, достаточны ли приспособительные, компенсационные механизмы.

Отсутствие на предприятии анализа перспектив развития, недостаточное внимание к перспективным разработкам - само по себе показатель слабости предприятия. Наибольшее внимание следует уделять анализу статей затрат с максимальным отклонением от плана. Все маркетинговые ошибки ведут к перерасходу средств, к тому же результату приводят технические, технологические и организационные несовершенства.

Рассогласованность финансовых потоков на предприятии может привести его к банкротству даже в период общего экономического подъема. Сигналами для тревоги могут послужить резкие колебания балансовых статей (особенно статей дебиторской и кредиторской задолженности, запасов, денежных средств), статей текущих расходов, неблагоприятная сравнительная динамика затрат и результатов.

Аналитик должен уметь вместе с обнаружением ранних, скрытых для большинства признаков банкротства предложить компенсирующие меры. Организация должна научиться своевременно и адекватно реагировать на ранние сигналы, иметь для этого заранее разработанные процедуры (регламент реагирования).

5.2 Диагностика несостоятельности организации

Анализ финансового состояния организации. Предприятия испытывают финансовые затруднения различной природы. В самом общем виде финансовое состояние организации можно описать в нормальных и неблагоприятных условиях.

Финансовое состояние организации *в нормальных условиях*: предприятие находится выше точки безубыточности; колебания выручки и соответствующие им колебания прибыли невелики и не слишком сказываются на возможности предприятия рассчитываться по своим обязательствам, в частности, выплачиваемым из чистой прибыли.

В крайнем случае, предприятие легко покрывает свои расходы дополнительными кредитами и займами, сохраняя свою инвестиционную привлекательность. Риски предприятия вполне уравниваются его резервами и потенциальными возможностями. Предприятие разрабатывает и осуществляет планы развития, которые, впрочем, несут в себе известные опасности, например затоваривания или перекредитования.

Финансовое состояние организации *в неблагоприятных условиях*. предприятие теряет объемы производства и оказывается ниже точки безубыточности. Доступные возможности в изменении выручки от реализации и себестоимости не могут вывести его из зоны безубыточности, дать средства для покрытия своих затрат и развития. Предприятие начинает накапливать пени и штрафы, его положение ухудшается, и оно начинает избавляться от лишних мощностей.

Всегда нужно помнить, что неблагоприятные условия создают новые возможности, которые нужно правильно использовать.

Диагностика организации всегда означает проведение внешнего и внутреннего анализа.

Внешний анализ может проводиться органами власти, оценщиками, инвесторами, кредиторами, поставщиками и покупателями, иными участниками рынка. Он основывается на официальной бухгалтерской и статистической отчетности. Цель внешнего анализа - определение причин

возможного возникновения кризисной ситуации (неплатежеспособности) и выбор антикризисных мер.

Внутренний анализ базируется на данных оперативного учета (главных книг, ведомостей, сводных таблиц). Такая информация носит конфиденциальный характер. Цель внутреннего анализа - оценка внутренних резервов предотвращения неплатежеспособности предприятия или восстановления его платежеспособности.

Наилучшие результаты анализа достигаются, когда внутренние и внешние аналитики работают согласованно. Однако очевидно, что разные заинтересованные группы имеют разные интересы и по-разному относятся к построению и результатам анализа деятельности предприятия.

В международной практике выделяют следующие виды анализа неплатежеспособности организации:

- *дескриптивный* - описательного характера; представляет финансовую отчетность в различных разрезах и предназначен в основном для внешних пользователей;
- *предикативный* - прогностического характера, используется для определения будущих доходов и возможного финансового состояния предприятия, например, анализ вероятности банкротства и мер по восстановлению платежеспособности предприятия;
- *нормативный* - позволяющий сравнить фактические результаты деятельности предприятия с ожидаемыми.

Методы диагностики несостоятельности организации:

- *горизонтальный* - сравнение каждой позиции отчетности с предыдущим годом;
- *вертикальный* - определение структуры итоговых финансовых показателей и выявление влияния каждой позиции отчетности на результат в целом;
- *трендовый* - сравнение каждой позиции отчетности с рядом предшествующих и определение основной тенденции динамики показателей в будущем (очищенной от случайных величин);
- *относительных показателей (коэффициентов)* - расчет отношений между отдельными элементами различных форм отчетности и определение их взаимосвязей;
- *сравнительный* - сравнение сводных показателей отчетности с показателями других предприятий;
- *факторный* - исследование влияния отдельных факторов на результирующий показатель с помощью статистических приемов.

Критерии и показатели для оценки несостоятельности организаций.

Одна из задач антикризисного управления - идентификация неплатежеспособных предприятий претендентов в банкроты. Существует множество критериев отнесения предприятий к неплатежеспособным, однако до сих пор идут дискуссии о наиболее эффективном способе выполнения этой процедуры, поскольку многообразны и сами кризисные ситуации, и

вызывающие их причины. Установив неплатежеспособность предприятия, следует выявить причины ухудшения его финансового состояния. Информация, содержащаяся в балансе и приложениях к нему, недостаточна для получения исчерпывающих выводов о характере и устойчивости его финансовой, хозяйственной и инвестиционной деятельности. Поэтому необходимо введение дополнительных показателей для оценки финансового состояния предприятия.

Для расчета коэффициентов финансово-хозяйственной деятельности должника используются следующие *основные показатели*:

1) совокупные активы (пассивы) - баланс (валюта баланса) активов (пассивов);

2) скорректированные внеоборотные активы - сумма стоимости нематериальных активов (без деловой репутации и организационных расходов), основных средств (без капитальных затрат на арендуемые основные средства), незавершенных капитальных вложений (без незавершенных капитальных затрат на арендуемые основные средства), доходных вложений в материальные ценности, долгосрочных финансовых вложений, прочих внеоборотных активов;

3) оборотные активы - сумма стоимости запасов (без стоимости отгруженных товаров), долгосрочной дебиторской задолженности, ликвидных активов, налога на добавленную стоимость по приобретенным ценностям, задолженности участников (учредителей) по взносам в уставный капитал, собственных акций, выкупленных у акционеров;

4) долгосрочная дебиторская задолженность - дебиторская задолженность, платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты;

5) ликвидные активы - сумма стоимости наиболее ликвидных оборотных активов, краткосрочной дебиторской задолженности, прочих оборотных активов;

6) наиболее ликвидные оборотные активы - денежные средства, краткосрочные финансовые вложения (без стоимости собственных акций, выкупленных у акционеров);

7) краткосрочная дебиторская задолженность - сумма стоимости отгруженных товаров, дебиторская задолженность, платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты (без задолженности участников (учредителей) по взносам в уставный капитал);

8) потенциальные оборотные активы к возврату - списанная в убыток сумма дебиторской задолженности и сумма выданных гарантий и поручительств;

9) собственные средства - сумма капитала и резервов, доходов будущих периодов, резервов предстоящих расходов за вычетом капитальных затрат по арендованному имуществу, задолженности

акционеров (участников) по взносам в уставный капитал и стоимости собственных акций, выкупленных у акционеров;

10) обязательства должника - сумма текущих обязательств и долгосрочных обязательств должника;

11) долгосрочные обязательства должника - сумма займов и кредитов, подлежащих погашению более чем через 12 месяцев после отчетной даты, и прочих долгосрочных обязательств;

12) текущие обязательства должника - сумма займов и кредитов, подлежащих погашению в течение 12 месяцев после отчетной даты, кредиторской задолженности, задолженности участникам (учредителям) по выплате доходов и прочих краткосрочных обязательств;

13) выручка нетто - выручка от реализации товаров, выполнения работ, оказания услуг за вычетом налога на добавленную стоимость, акцизов и других аналогичных обязательных платежей;

14) валовая выручка - выручка от реализации товаров, выполнения работ, оказания услуг без вычетов;

15) среднемесячная выручка - отношение величины валовой выручки, полученной за определенный период как в денежной форме, так и в форме взаимозачетов, к количеству месяцев в периоде;

16) чистая прибыль (убыток) - чистая нераспределенная прибыль (убыток) отчетного периода, оставшаяся после уплаты налога на прибыль и других аналогичных обязательных платежей.

Коэффициенты, характеризующие платежеспособность должника, включают:

1) коэффициент абсолютной ликвидности - показывает, какая часть краткосрочных обязательств может быть погашена немедленно, и рассчитывается как отношение наиболее ликвидных оборотных активов к текущим обязательствам должника;

2) коэффициент текущей ликвидности - характеризует обеспеченность организации оборотными средствами для ведения хозяйственной деятельности и своевременного погашения обязательств и определяется как отношение ликвидных активов к текущим обязательствам должника.

3) показатель обеспеченности обязательств должника его активами - характеризует величину активов должника, приходящихся на единицу долга, и определяется как отношение суммы ликвидных и скорректированных внеоборотных активов к обязательствам должника.

4) степень платежеспособности по текущим обязательствам - определяет текущую платежеспособность организации, объемы ее краткосрочных заемных средств и период возможного погашения организацией текущей задолженности перед кредиторами за счет выручки; рассчитывается как отношение текущих обязательств должника к величине среднемесячной выручки.

Коэффициенты, характеризующие финансовую устойчивость должника включает:

1) коэффициент автономии (финансовой независимости) - показывает долю активов должника, которые обеспечиваются собственными средствами, и определяется как отношение собственных средств к совокупным активам;

2) коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами (доля собственных оборотных средств в оборотных активах) - определяет степень обеспеченности организации собственными оборотными средствами, необходимыми для ее финансовой устойчивости, и рассчитывается как отношение разницы собственных средств и скорректированных внеоборотных активов к величине оборотных активов;

3) доля просроченной кредиторской задолженности в пассивах - характеризует наличие просроченной кредиторской задолженности и ее удельный вес в совокупных пассивах организации и определяется в процентах как отношение просроченной кредиторской задолженности к совокупным пассивам;

4) показатель отношения дебиторской задолженности к совокупным активам - определяется как отношение суммы долгосрочной дебиторской задолженности, краткосрочной дебиторской задолженности и потенциальных оборотных активов, подлежащих возврату, к совокупным активам организации.

Коэффициенты, характеризующие деловую активность должника:

1) рентабельность активов - показывает степень эффективности использования имущества организации, профессиональную квалификацию менеджмента предприятия и определяется в процентах как отношение чистой прибыли (убытка) к совокупным активам организации;

2) норма чистой прибыли - показывает уровень доходности хозяйственной деятельности организации, измеряется в процентах и определяется как отношение чистой прибыли к выручке (нетто).

Требования к анализу хозяйственной, инвестиционной и финансовой деятельности должника. Анализ хозяйственной, инвестиционной и финансовой деятельности должника, его положения на товарных и иных рынках включает в себя анализ внешних и внутренних условий деятельности должника и рынков, на которых она осуществляется.

1. Анализ внешних условий деятельности. При анализе внешних условий деятельности должника проводится анализ общеэкономических условий, региональных и отраслевых особенностей его деятельности.

По результатам анализа в документах, содержащих анализ финансового состояния должника, указываются:

- влияние государственной денежно-кредитной политики;
- особенности государственного регулирования отрасли, к которой относится должник;
- сезонные факторы и их влияние на деятельность должника;
- исполнение государственного оборонного заказа;
- наличие мобилизационных мощностей;

- наличие имущества ограниченного оборота;
- необходимость осуществления дорогостоящих природоохранных мероприятий;
- географическое положение, экономические условия региона, налоговые условия региона;
- имеющиеся торговые ограничения, финансовое стимулирование.

2. Анализ внутренних условий деятельности. При анализе внутренних условий деятельности должника проводится анализ экономической политики и организационно-производственной структуры должника.

По результатам анализа в документах, содержащих анализ финансового состояния должника, указываются:

- основные направления деятельности, основные виды выпускаемой продукции, текущие и планируемые объемы производства;
- состав основного и вспомогательного производства;
- загрузка производственных мощностей;
- объекты непромышленной сферы и затраты на их содержание;
- основные объекты, не завершённые строительством;
- перечень структурных подразделений и схема структуры управления предприятием;

• численность работников, включая численность каждого структурного подразделения, фонд оплаты труда работников предприятия, средняя заработная плата;

• дочерние и зависимые хозяйственные общества с указанием доли участия должника в их уставном капитале и краткая характеристика их деятельности;

• характеристика учетной политики должника, в том числе, анализ учетной политики для целей налогообложения;

• характеристика систем документооборота, внутреннего контроля, страхования, организационной и производственной структур;

• все направления (виды) деятельности, осуществляемые должником в течение не менее чем двухлетнего периода, предшествующего возбуждению производства по делу о банкротстве, и периода проведения в отношении должника процедур банкротства, их финансовый результат, соответствие нормам и обычаям делового оборота, соответствие применяемых цен рыночным и оценка целесообразности продолжения осуществляемых направлений (видов) деятельности.

3. Анализ рынков, на которых осуществляется деятельность должника. Это анализ данных о поставщиках и потребителях (контрагентах).

По результатам анализа в документах, содержащих анализ финансового состояния должника, указываются:

- данные по основным поставщикам сырья и материалов и основным потребителям продукции (отдельно по внешнему и внутреннему рынку), а также объемам поставок в течение не менее чем двухлетнего периода,

предшествующего возбуждению дела о банкротстве, и периода проведения в отношении должника процедур банкротства;

- данные по ценам на сырье и материалы в динамике и в сравнении с мировыми ценами;

- данные по ценам на продукцию в динамике и в сравнении с мировыми ценами на аналогичную продукцию;

- данные по срокам и формам расчетов за поставленную продукцию;

- влияние на финансовое состояние должника доли на рынках выпускаемой им продукции, изменения числа ее потребителей, деятельности конкурентов, увеличения цены на используемые должником товары (работы, услуги), замены поставщиков и потребителей, динамики цен на акции должника, объемов, сроков и условий привлечения и предоставления денежных средств.

Анализ активов и пассивов должника. К такому анализу и предъявляются следующие требования.

1. Арбитражный управляющий проводит анализ активов (имущества и имущественных прав) и пассивов (обязательств) должника, результаты которого указываются в документах, содержащих анализ финансового состояния должника.

2. Анализ активов проводится в целях оценки эффективности их использования, выявления внутрихозяйственных резервов обеспечения восстановления платежеспособности, оценки ликвидности активов, степени их участия в хозяйственном обороте, выявления имущества и имущественных прав, приобретенных на заведомо невыгодных условиях, оценки возможности возврата отчужденного имущества, внесенного в качестве финансовых вложений.

3. Анализ активов производится по группам статей баланса должника и состоит из анализа внеоборотных и оборотных активов.

4. Анализ внеоборотных активов включает в себя анализ нематериальных активов, основных средств, незавершенного строительства, доходных вложений в материальные ценности, долгосрочных финансовых вложений, прочих внеоборотных активов. Анализ оборотных активов включает в себя анализ запасов, налога на добавленную стоимость, дебиторской задолженности, краткосрочных финансовых вложений, прочих оборотных активов.

5. По результатам анализа всех групп активов по состоянию указываются поквартальные изменения их состава (приобретение, выбытие, списание, создание) и балансовой стоимости в течение не менее чем двухлетнего периода, предшествовавшего возбуждению производства по делу о банкротстве, и периода проведения в отношении должника процедур банкротства и их доля в совокупных активах на отчетные даты.

6. По результатам анализа нематериальных активов, основных средств и незавершенного строительства дополнительно поштатейно указываются:

- балансовая стоимость активов, используемых в производственном процессе;
- возможная стоимость активов, используемых в производственном процессе, при реализации на рыночных условиях;
- балансовая стоимость активов, не используемых в производственном процессе;
- возможная стоимость активов, не используемых в производственном процессе, при реализации на рыночных условиях.

7. По результатам анализа основных средств дополнительно указываются:

- наличие и краткая характеристика мобилизационных и законсервированных основных средств;
- степень износа основных средств;
- наличие и краткая характеристика полностью изношенных основных средств;
- наличие и краткая характеристика обремененных основных средств (в том числе год ввода в действие, возможный срок полезного действия, проведенные ремонт (текущий, капитальный), реконструкция, модернизация, частичная ликвидация, переоценка, амортизация, земельные участки, на которых находятся здания и сооружения, характеристика специализации (узкоспециализированное или нет), участие в производственном процессе (круглогодично или часть года).

8. По результатам анализа незавершенного строительства дополнительно указываются:

- степень готовности объектов незавершенного строительства;
- размер средств, необходимых для завершения строительных работ, и срок возможного пуска в эксплуатацию объектов;
- необходимость или целесообразность завершения строительных работ либо консервации объектов незавершенного строительства;
- возможная стоимость объектов незавершенного строительства при реализации на рыночных условиях.

9. По результатам анализа доходных вложений в материальные ценности дополнительно указываются:

- эффективность и целесообразность вложений в материальные ценности;
- соответствие получаемого дохода рыночному уровню;
- возможность расторжения договоров и возврата имущества без возникновения штрафных санкций в отношении должника.

10. По результатам анализа долгосрочных финансовых вложений дополнительно указываются:

- имущество, внесенное в долгосрочные финансовые вложения;

- эффективность и целесообразность долгосрочных финансовых вложений;
- возможность возврата имущества, внесенного в качестве долгосрочных финансовых вложений;
- возможность реализации долгосрочных финансовых вложений на рыночных условиях.

11. По результатам анализа запасов дополнительно указываются:

- степень готовности незавершенного производства, время и величина средств, необходимых для доведения его до готовой продукции;
- размер запаса сырья и материалов, ниже которого производственный процесс останавливается;
- размер запаса сырья и материалов, который может быть реализован без ущерба для производственного процесса;
- обоснованность цен, по которым приобретались сырье и материалы;
- причины задержки реализации готовой продукции;
- обоснованность отражения в балансе расходов будущих периодов;
- возможность получения денежных средств за отгруженные товары;
- запасы, реализация которых по балансовой стоимости затруднительна.

12. По результатам анализа отражения в балансе налога на добавленную стоимость по приобретенным ценностям дополнительно указывается обоснованность сумм, числящихся как налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям.

13. По результатам анализа дебиторской задолженности дополнительно указывается сумма дебиторской задолженности, которая не может быть взыскана.

14. По результатам анализа краткосрочных финансовых вложений дополнительно указываются:

- эффективность и целесообразность краткосрочных финансовых вложений;
- имущество, внесенное в качестве краткосрочных финансовых вложений;
- возможность возврата имущества, внесенного в качестве краткосрочных финансовых вложений;
- возможность реализации краткосрочных финансовых вложений.

15. По результатам анализа прочих внеоборотных и оборотных активов дополнительно указывается эффективность их использования и возможность реализации.

16. По результатам анализа активов указываются следующие показатели, используемые для определения возможности восстановления его платежеспособности:

• балансовая стоимость активов, принимающих участие в производственном процессе, при выбытии которых невозможна основная деятельность должника (первая группа);

• налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям, а также активы, реализация которых затруднительна (вторая группа);

• балансовая стоимость имущества, которое может быть реализовано для расчетов с кредиторами, а также покрытия судебных расходов и расходов на выплату вознаграждения арбитражному управляющему (третья группа), определяемая путем вычитания из стоимости совокупных активов (итог баланса должника) суммы активов первой и второй групп.

17. Анализ пассивов проводится в целях выявления внутрихозяйственных резервов обеспечения восстановления платежеспособности, выявления обязательств, которые могут быть оспорены или прекращены, выявления возможности проведения реструктуризации сроков исполнения обязательств.

18. Анализ пассивов проводится по группам статей баланса должника и состоит из анализа капитала, резервов, долгосрочных и краткосрочных обязательств.

19. По результатам анализа капитала и резервов указываются сведения о размере и правильности формирования уставного капитала, добавочного капитала, резервного капитала, фондов социальной сферы, целевого финансирования и поступлений, размере нераспределенной прибыли или непокрытого убытка прошлых лет и в отчетном году.

20. По результатам анализа долгосрочных и краткосрочных обязательств указываются:

• поквартальные изменения состава и величины обязательств в течение не менее чем двухлетнего периода, предшествовавшего возбуждению производства по делу о банкротстве, и периода проведения в отношении должника процедур банкротства и их доля в совокупных пассивах на отчетные даты;

• обоснованность обязательств, в том числе обоснованность задолженности по обязательным платежам;

• обоснованность деления обязательств на основной долг и санкции;

• обязательства, возникновение которых может быть оспорено;

• обязательства, исполнение которых возможно осуществить в рассрочку;

• возможность реструктуризации обязательств по срокам исполнения путем заключения соглашения с кредиторами.

21. В документах, содержащих анализ финансового состояния должника, кроме сведений об обязательствах, срок исполнения которых наступил, указываются сведения об обязательствах, срок исполнения которых наступит в ближайший месяц, два месяца, квартал, полугодие, год.

Анализ возможности безубыточной деятельности должника. При его проведении должны выполняться следующие требования.

1. Арбитражный управляющий проводит анализ возможности безубыточной деятельности должника, изменения отпускной цены и затрат на производство продукции, результаты которого указываются в документах, содержащих анализ финансового состояния должника.

2. По результатам анализа возможности изменения отпускной цены продукции указываются:

- возможность реализации товаров, выполнения работ, оказания услуг по более высокой цене (для прибыльных видов деятельности);
- возможность реализации товаров, выполнения работ, оказания услуг по цене, обеспечивающей прибыльность и поступление денежных средств от реализации при существующем объеме производства (по каждому из убыточных видов деятельности).

3. По результатам анализа возможности изменения затрат на производство продукции указываются:

- статьи расходов, которые являются необоснованными и не производительными;
- мероприятия по снижению расходов и планируемый эффект от их реализации;
- затраты на содержание законсервированных объектов, мобилизационных мощностей и государственных резервов;
- сравнительная характеристика существующей структуры затрат и структуры затрат в календарном году, предшествующем году, в котором у должника возникли признаки неплатежеспособности.

4. В целях определения возможности безубыточной деятельности должника арбитражный управляющий анализирует взаимосвязь следующих факторов:

- цены на товары, работы, услуги;
- объемы производства;
- производственные мощности;
- расходы на производство продукции;
- рынок продукции;
- рынок сырья и ресурсов.

5. По результатам анализа возможности безубыточной деятельности должника арбитражный управляющий обосновывает следующие выводы:

- если реализация товаров, работ, услуг по ценам, обеспечивающим безубыточную деятельность, невозможна в силу наличия на рынке товаров, работ, услуг других производителей, предлагаемых по более низким ценам, или увеличение объема выпуска продукции невозможно в силу насыщенности рынка или ограниченности производственных мощностей и рынка сырья, то данный вид деятельности или выпуск продукции данного вида (наименования) нецелесообразен и безубыточная деятельность невозможна;

- если реализация товаров, работ, услуг по ценам, обеспечивающим безубыточную деятельность, возможна и (или) возможно увеличение объема выпуска продукции, то данный вид деятельности или выпуск продукции данного вида (наименования) целесообразен и безубыточная деятельность возможна;

- если возможно достижение такого объема производства и реализации товаров, работ, услуг, при котором выручка от продажи превышает сумму затрат, и сумма доходов от основной деятельности, операционных доходов, внереализационных доходов превышает сумму расходов по основной деятельности, операционных расходов, внереализационных расходов, налога на прибыль и иных обязательных аналогичных платежей, то безубыточная деятельность возможна.

5.3 Стадии неплатежеспособности организации

Определение стадий неплатежеспособности организаций - заключительный этап комплексной диагностики неплатежеспособности организации.

Выделяют три основные стадии неплатежеспособности предприятия:

- 1) скрытая неплатежеспособность;
- 2) финансовая неустойчивость;
- 3) явное банкротство.

Скрытая неплатежеспособность характеризуется снижением цены предприятия из-за неблагоприятных тенденций как внутри предприятия, так и во внешней среде. Скрытая неплатежеспособность проявляется и в снижении деловой активности: снижении коэффициента оборачиваемости оборотных средств, собственного капитала и показателей рентабельности. Эта стадия не затрагивает показатели ликвидности и финансовой устойчивости предприятия. Они могут находиться в допустимых пределах, но показатели деловой активности имеют тенденцию к ухудшению и приближению к границам «коридора» нормативных значений для предприятий данной отрасли.

Одновременно с приближением показателей деловой активности к значениям «удовлетворительно» и «неудовлетворительно» постепенно ухудшаются показатели рентабельности, что свидетельствует о необходимости пересмотра цен или усиления контроля за издержками. Предприятие пока само может справиться с неплатежеспособностью.

Финансовая неустойчивость характеризуется отсутствием возможностей у предприятия справиться своими силами с предполагаемой неплатежеспособностью. На этой стадии предприятие старается привлечь дополнительный капитал извне (инвестиционные вливания) или распродать часть своего имущества.

Все больше проявляются признаки неплатежеспособности, отражающиеся в резком изменении структуры баланса и отчета о прибылях и убытках:

- резкое уменьшение денежных средств на счетах предприятия;
- увеличение дебиторской задолженности;
- увеличение заемных средств предприятия;
- уменьшение собственных оборотных средств.

Резко ухудшаются показатели финансовой устойчивости предприятия, их значения будут колебаться у самых границ допустимых значений, приближаясь к оценке «удовлетворительно». Продолжают снижаться показатели деловой активности и рентабельности предприятия.

Финансовые проблемы (ситуации) делятся на кратковременные, временные и долговременные.

Кратковременная неплатежеспособность - это ситуация, когда предприятие не в состоянии в нормативный срок погасить просроченную задолженность, но имеет достаточно интенсивный приток прибыли, позволяющий погасить ее вместе с привлеченными средствами в нормативно установленный период.

Временная неплатежеспособность - это ситуация, когда предприятие не имеет достаточных средств для своевременного погашения внешней задолженности, но за счет мобилизации части оборотных средств и привлечения заемных средств в состоянии рассчитаться со всей внешней задолженностью.

Долговременная неплатежеспособность складывается, когда предприятие не может погасить свои долги за счет мобилизации оборотных средств, необоротных активов.

Явное банкротство предприятия - ситуация, когда предприятие не может своевременно оплачивать долги. Банкротство проявляется в несогласованности денежных потоков, ухудшении показателей финансовой устойчивости, рентабельности и деловой активности, а также показателей ликвидности (платежеспособности) предприятия, которые выходят за рамки допустимых значений. Предприятие подпадает под процедуру банкротства.

5.4 Анализ дебиторской и кредиторской задолженности

Дебиторская задолженность - это кредитование покупателей продукции от момента отгрузки готовой продукции до перечисления на расчетный счет в банке оплаты за нее. Анализ дебиторской задолженности включает установление ее законности и сроков возникновения.

Выявляется два вида задолженность покупателей:

- нормальная, срок оплаты которой еще не наступил;
- неоправданная - по неоплаченным в срок платежным документам.

В развитых странах дебиторская задолженность, превышающая кредиторскую, расценивается как свидетельство наращивания оборота и не является тревожным сигналом.

Для улучшения финансового положения организации необходимо:

1) следить за соотношением дебиторской и кредиторской задолженности; значительное превышение дебиторской задолженности создает угрозу финансовой устойчивости предприятия и делает необходимым привлечение дополнительных источников финансирования;

2) контролировать состояние расчетов по просроченным задолженностям;

3) по возможности ориентироваться на увеличение числа заказчиков (клиентов, покупателей) для уменьшения риска неуплаты монопольным заказчиком.

На финансовую устойчивость предприятия влияет не само наличие дебиторской задолженности, а ее размер, движение, форма.

Анализ дебиторской задолженности начинается с определения ее объема за год на основе данных баланса предприятия.

Дебиторская задолженность по срокам ее погашения делится на долгосрочную (срок погашения более 12 месяцев) и краткосрочную (до 12 месяцев). В каждой из этих групп выделяется просроченная задолженность.

Проводя оценку просроченной задолженности, следует выделить ту, которая может быть причислена к неистребованной (безнадежной) и в дальнейшем должна быть исключена из анализа.

Истребованная, но не полученная дебиторская задолженность делится на ту, по которой исковой срок давности истек (общий срок исковой давности три года, если договором не предусмотрены иные сроки), и нереальную для взыскания (предприятие-должник ликвидировано).

Оборачиваемость дебиторской задолженности анализируется с помощью следующих показателей:

- доля дебиторской задолженности в общем объеме текущих активов;

- доля сомнительной задолженности (просроченной более трех месяцев) в составе дебиторской задолженности характеризует ее ликвидность;

- оборачиваемость дебиторской задолженности как отношение выручки от реализации за вычетом НДС и акцизов к среднеарифметической величине дебиторской задолженности в рассматриваемый период.

Кредиторская задолженность - обязательства по выплате денег, оказанию услуг или передаче денег.

Кредиторская задолженность поставщикам также бывает:

- нормальная, т.е., срок оплаты которой еще не наступил;

- неоправданная - по неоплаченным в срок платежным документам.

К долгосрочной кредиторской задолженности относятся банковские ссуды, а также обязательства, срок оплаты по которым превышает один год.

К краткосрочной кредиторской задолженности относятся обязательства по товарам и услугам приобретенным, но не оплаченным; невыплаченным налогам, полученные авансы, векселя к оплате, краткосрочные ссуды банка и любые другие начисления и расходы.

Информационной базой для анализа кредиторской задолженности являются раздел II пассива баланса и данные учетных регистров.

Для анализа кредиторской задолженности также используются:

- коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности, который определяется как отношение суммы себестоимости реализованной продукции и изменения величины товарно-материальных запасов за отчетный период к средней сумме кредиторской задолженности;
- период погашения кредиторской задолженности (характеризует скорость погашения долгов предприятия), этот коэффициент преобразует предыдущий показатель в число дней и определяется как отношение числа дней в анализируемом периоде к обороту кредиторской задолженности;
- коэффициент покрытия платежей по кредитам, он отражает соотношение прибыли предприятия и платежей по кредитам; в числителе может быть только прибыль (балансовая прибыль) или доход до выплаты налогов, в знаменателе - процентные платежи по кредитам и ссудам или выплаты по кредитам.

Анализ динамики неоправданной кредиторской задолженности может показать правомерность предъявления претензий к неплатежеспособному предприятию как к банкроту. В этом случае можно выделить обеспеченные и не обеспеченные имуществом предприятия долги (в зависимости от их очередности погашения, определяемой судом).

Контрольные вопросы для самопроверки:

1. Что такое комплексная диагностика? Что она в себя включает?
2. Каковы ранние признаки несостоятельности организации?
3. Какие существуют виды и методы диагностики несостоятельности организаций?
4. В чем состоит методика анализа несостоятельности организаций (правила проведения финансового анализа арбитражными управляющими)?
5. Какие коэффициенты характеризуют платежеспособность и деловую активность организации?
6. Какие коэффициенты характеризуют финансовую устойчивость организации?
7. Как можно охарактеризовать стадиям неплатежеспособности организаций?
- 8.

6.1 Стратегия в антикризисном управлении

Слово «стратегия» происходит от греческого слова *strategos*, которое является словосочетанием двух слов - *stratos* и *agein*. *Stratos* означало армию, ведущую боевые действия, а *agein* - руководство. Таким образом, слово *strategos* когда-то означало полководца, предводителя армии, создающего концепцию борьбы. Но греки хорошо понимали, что это далеко не все, чего следует ожидать от человека, которому отдана власть и вверяются судьбы граждан. Греки считали, что стратег - это человек, который несет гораздо большую ответственность, именно поэтому и избирали его публично. Критерием являлся уровень квалификации - стратег сам должен быть не только хорошим воином, но и уметь руководить другими в бою. От него требовались не только военные знания и способности, но и политический талант и прагматизм. И, наконец, греки считали: чтобы стать истинным стратегом, воинскому умению которого можно доверить жизни граждан, недостаточно интеллектуальной или технической подготовки. Необходимо, чтобы стратег был «лично заинтересован». Например, стратегом осажденного или подвергающегося опасности города назначался человек, имевший в этом городе своих родных.

С точки зрения сути организационной стратегии греческий подход к функции стратега безупречен. Многие элементы греческого подхода сохранились и поныне. Когда мы говорим о стратегии, то чаще имеем в виду долгосрочные, важные решения, к принятию которых необходимо подходить очень ответственно, поскольку последствия их огромны. Стратегия означает искусство делать выбор и настойчиво добиваться его реализации. Мы считаем, что люди, разрабатывающие стратегию, должны иметь большой багаж знаний и быть очень компетентными. Поэтому современные фирмы и организации разрабатывают определенные процедуры и даже создают специальные структурные подразделения, которые должны препятствовать тому, чтобы высшие посты занимали люди случайные и некомпетентные. И в настоящее время все очевиднее, что стратег, как справедливо считали греки, должен быть как можно больше заинтересован в результатах реализации своей стратегии.

Современные фирмы достигают этого, выплачивая значительную долю вознаграждения ведущим менеджерам в виде пакетов акций предприятия.

Однако греки, давая определение понятия «стратегия», не мудрствовали. Стратегия являлась публичной функцией руководителя армии, а мерилom качества концепции выступали победы или поражения в войнах и битвах. Дальнейшее развитие теория военной стратегии получила в XIX веке в трудах немецкого маршала Карла фон Клаузевица, автора широко известной работы «О войне».

Современная экономика и ее субъекты функционируют в более сложных условиях, нежели греческие армии. Лишь ставки столь же высоки. Именно они определяют доминирующую роль стратегии в функционировании организации (фирмы). Почему благополучные организации оказываются в кризисной ситуации? В самом общем случае потому, что стратегия развития организации не соответствует изменениям, происходящим в ее внешней и внутренней среде, т.е. методы и технологии управления неадекватны условиям ее развития.

Факторы отдаленной внешней среды могут повлиять на появление кризисных ситуаций на предприятиях (табл. 4).

Таблица 4. Влияние внешних факторов на появление кризисных ситуаций

<i>Факторы внешней среды</i>	<i>Появление кризисных ситуаций</i>	<i>Возможные последствия</i>
Состояние национальной экономики	Правительство пытается сгладить последствия ухудшения экономической ситуации посредством бюджетной и кредитно-денежной политики	Ужесточение налогообложения, удорожание кредита, рост издержек
Политические факторы	Отношение государства к предпринимательской деятельности ограничительного или запретительного характера, нестабильность деятельности правительства и т. д.	Ухудшение инвестиционного климата, вывоз капитала из страны
Правовые факторы	Недостаточное антимонопольное регулирование, ограниченное регулирование ВЭД, неразвитость законодательной базы	Монопольные цены и доходы, спад производства, отсутствие необходимых законодательных норм, трудности выхода на внешние рынки
Социальные факторы	Традиции, жизненные ценности, менталитет плановой экономики, отсутствие навыков управления маркетингом и финансами, невысокий уровень культуры	Низкий уровень руководства, расточительство, коррупция, преступность
Технологические факторы	Низкие расходы государства на науку и технику, низкий технический уровень	Технологический застой, низкое качество и высокая себестоимость продукции, низкий уровень производительности труда и конкурентоспособности
Взаимоотношения с покупателями и поставщиками	Медленный рост выручки, задержки поставок сырья и продукции	Рост неплатежей, снижение объема производства и качества продукции

На протяжении XX в. представление об управлении предприятием подверглось существенной трансформации.

Развитие методологии управления предприятиями отражает изменения, происходящие в объекте управления, окружающей его среде и в представлениях общества по отношению к целям (желаемому будущему) предприятий и способам их достижения.

Изменения в объекте управления. В терминологии Р. Акоффа предприятие первоначально рассматривалось как машина, затем как организм, а сейчас как организация.

В рамках менеджмента, рассматривающего предприятие как машину, обслуживающую своих создателей, считалось главной целью создание прибыли; в таком случае работники рассматриваются как заменяемые части машины, чьи личные потребности и интересы можно не учитывать. Например, в 1914 г. Ф. Тейлор утверждал, что работники тупы и флегматичны и по складу своего ума напоминают скорее буйволов; даже 40 лет спустя К. Скиннер был убежден, что поведение людей не более сложно, чем поведение голубей.

К середине XX в. собственность многих предприятий распространилась среди огромного числа акционеров, и сильное влияние на развитие предприятий стали оказывать менеджеры. Государство начало активно вмешиваться в экономику, создавались развитые системы социального обеспечения, снижалась безработица.

Механизация труда потребовала повышения квалификации работников, повысился уровень их образования и запросов. Резко возросли издержки по замене работников, государство и профсоюзы усилили защиту интересов наемных работников. В результате механистическое представление о предприятии рухнуло, и постепенно сформировалась концепция предприятия как организма. Стало очевидным, что предприятие имеет собственные цели и жизнь, что отношение рабочих к своей работе оказывает огромное влияние на то, насколько хорошо они работают.

П. Друкер, утверждал, что управление должно начинаться с выработки целей и только потом переходить к формированию функций, системы взаимодействия и процесса, что коренным образом меняло логику управления. Менеджеры, нуждающиеся в квалифицированных работниках-профессионалах, все больше ориентировались на удовлетворение их потребностей и запросов. Затем постепенно пришло понимание того, что во внешней среде происходят изменения, являющиеся источником многих проблем предприятий. Энергетический кризис, экологический кризис, движение в защиту прав потребителей и т.д. поставили проблему о социальной ответственности предприятий. Постепенно концепция предприятия как организма перерастает в концепцию предприятия как организации.

Акофф дает отличительные признаки организации: это целенаправленная система, являющаяся частью других целенаправленных систем, и цели развития организации, следовательно, не могут устанавливаться независимо от целей более крупных систем, в которые оно входит; части организации (а это группы людей) имеют собственные цели, и организация ответственна за достижение целей ее частей.

Изменения в развитии окружающей среды. Эволюция теории и практики управления была реакцией и на ускорение изменений во внешней среде и снижение их предсказуемости.

Известно, что во многих областях жизни общества изменения ускоряются: если еще недавно изменения были достаточно медленными для того, чтобы предприятие могло к ним приспособиться, то в последние десятилетия скорость изменений такова, что неверная реакция может стоить очень дорого и даже привести предприятия к катастрофе.

Внешнее окружение предприятий становится все более широким и сложным, динамичным, нестабильным, и единственный вид равновесия, достижимый в турбулентном окружении, - динамическое равновесие.

С ускорением изменений возрастает сложность возникающих перед предприятием проблем. А чем сложнее проблема, тем больше времени занимает ее решение. Но чем выше скорость изменений в окружающей среде, тем быстрее изменяются возникающие проблемы и короче жизнь найденных для них решений. В результате к тому моменту, когда бывает найдено решение наиболее важных проблем, сами эти проблемы настолько меняются, что принятые решения уже не эффективны. И получается, что найденные решения относятся к проблемам, которые уже не существуют в той форме, в какой они были, когда решение принималось.

В такой ситуации, писал Акофф, предприятия могут:

- учиться прогнозировать изменения как можно точнее и с возможно большим опережением, чтобы подготовиться к ним наиболее эффективно и реагировать на них быстрее; это значит развивать способность адаптироваться;
- усилить влияние предприятия на изменения, пытаться управлять процессами, происходящими во внешней среде (лучший способ реагировать на изменения).

Стратегическое управление органически сочетает эти два подхода, сосредоточивая свое внимание на развитие способности предприятий влиять на окружающую среду.

Изменение представлений о целях развития предприятий. Когда предприятие рассматривается как организация, возникает необходимость согласования целей трех уровней:

- 1) людей, работающих на предприятии;
- 2) предприятия в целом;
- 3) целей более крупных систем, в которые входит предприятие.

В результате формируется подход, когда целью организации не может быть забота об интересах какой-либо одной из групп, заинтересованных в работе предприятия и оказывающих на него сильное влияние, т.е. организация становится инструментом для достижения целей всех заинтересованных в его работе групп.

Если раньше считалось, что предприятие должно сосредоточить свои усилия на достижении одной или нескольких основных целей, это может быть, к примеру, максимизация прибыли (в традиционной экономической теории) или создание наивысшей ценности для потребителя (маркетинг), то сегодня говорят о необходимости разработки сбалансированной системы целей.

Главная задача менеджмента организации - согласовать противоречивые интересы различных заинтересованных групп.

Этапы эволюции теории и практики управления предприятиями.

А. Чандлер, выполнивший ряд оригинальных исследований по стратегическому управлению, выделил четыре этапа эволюции управления:

- реактивная адаптация (1900 - 1960 гг.), как видим, он включает в этот этап и развертывание долгосрочного планирования, начавшееся в 1950-х гг.;
- стратегическое планирование (1960-е гг.), которое основывается на анализе угроз и возможностей, возникающих по отношению к предприятию во внешней среде; при этом возможности предприятия, его сильные и слабые стороны рассматриваются как неизменные;
- управление стратегическими возможностями (1970-е гг.), когда акцент делается на развитии возможностей предприятия, трансформации его сильных и слабых сторон в соответствии с динамикой внешней среды;
- управление проблемами в реальном масштабе времени (1980-е годы).

И. Ансофф, чьи работы оказали сильное влияние на развитие теории и практики стратегического управления, дает в принципе такую же классификацию стадий развития управления:

- *управление на основе контроля*, т. е. постфактум; в этот период корпоративное планирование основывалось на составлении смет-бюджетов по статьям расходов; такое управление возможно и целесообразно потому, что изменения во внешней среде происходят медленно и фирма способна реагировать быстрее, чем изменяется внешняя среда;
- *управление на основе экстраполяции*, как видим, этап, соответствующий развитию долгосрочного планирования, Ансофф рассматривает как самостоятельный; такое управление опиралось на прогнозы (прежде всего продаж) на несколько лет вперед, выполненные на основе предсказуемых (сложившихся) тенденций развития: предполагается, что тенденции прошлого сохраняются в будущем, и будущее будет лучше, чем настоящее;

• *управление на основе предвидения изменений*, т.е. с использованием стратегического планирования, которое делало более эффективной реакцию предприятия на динамику рынка, поскольку основывалось на анализе внешних и внутренних возможностей предприятия; предполагается, что будущее не обязательно лучше прошлого, но оно предсказуемо;

• *управление на основе гибких экстренных решений* или собственно стратегический менеджмент, означающий быстрое реагирование на изменения внешней среды (то, что Чандлер назвал управлением в реальном масштабе времени); будущее может быть непредсказуемым, а внешняя среда меняется быстрее, чем реакция предприятия на изменения, и предполагается, что оно может предпринять упреждающие воздействия на основе анализа «слабых сигналов».

Развитие методов (концепций) стратегического управления. Конечным продуктом стратегического управления, как отмечает Ансофф, являются, во-первых, стратегия организации, направленная на достижения ее долгосрочных целей, и, во-вторых, необходимый для этого потенциал организации (совокупность внутренних и внешних ресурсов: материальных и нематериальных активов, возможностей, процессов). Именно наращивание стратегического потенциала организации делает ее развитие устойчивым в долгосрочной перспективе.

В парадигме стратегического управления заключено противоречие. Оно указывает надежный путь развития и то же время - не заслоняет потенциальных опасностей. Стратегическое управление должно содержать в себе механизмы, с одной стороны, обеспечения движения в заданном направлении, получения долгосрочных желаемых результатов (скажем, в виде в виде определенного уровня прибыли и желаемой доли рынка); а с другой - быстрого реагирования на внезапные изменения внешней среды, которые могут изменить само направление движения. Такое представление о стратегическом управлении основывается на том факте, что внешние изменения могут быть как непрерывными, медленными и вполне предсказуемыми, так и прерывистыми, внезапными, с непредсказуемыми последствиями, учесть которые и приспособиться к которым крайне сложно.

Разрешение этого противоречия составляет суть стратегического антикризисного управления. Для этого используются различные методы, которые часто называются концепциями или школами стратегического управления.

Огромное разнообразие концептуальных схем стратегического управления и используемых методических инструментов авторы работы по стратегическому управлению Г. Минцберг, Б. Альстрэнд и Дж. Лэмпел квалифицируют как *десять основных школ* стратегического управления.

1. *Школа дизайна* (авторы концепции Ф. Селзник, А. Чандлер, К. Эндрюс и др.). Построение стратегии рассматривается как процесс конструирования или проектирования, в основе которого лежит SWOT-анализ, позволяющий установить соответствие между внутренними и внешними возможностями предприятия.

Применяется, когда возникает необходимость в коренном пересмотре стратегии, руководители обладают полным и глубоким знанием ситуации, персонал готов к переменам, а быстрые изменения внешнего окружения не ожидаются. Такая ситуация характерна для тех рынков, где наблюдается экономический рост и есть основания считать, что он будет продолжительным. На таких рынках господствуют крупные предприятия, активно воздействующие на внешнее окружение и стабилизирующие его по мере своих возможностей. Следовательно, концепция дизайна является одной из базовых концепций для подобных рынков.

2. *Школа стратегического планирования* (авторы концепции И. Ансофф, М. Гулд, Э. Кэмпбелл и др.). Создание стратегии - это систематический процесс формального планирования. Модель SWOT разбивается на составляющие ее части, для каждой из которых разрабатываются более детальные технологии, а заканчивается процесс разработкой бюджетов и операционных планов.

Используется в следующих случаях: когда, имеется возможность предвидеть изменения во внешнем окружении или контролировать его, а окружение остается стабильным; когда подготовленные плановиками данные, на основе которых менеджеры принимают стратегические решения, свободны от помех, искажений и субъективных представлений. При этом вся необходимая информация может быть представлена в количественном виде. Концепция становится органической частью программы реализации стратегий крупных промышленных комплексов, адаптируя стратегии к конкретной ситуации и придавая стратегиям форму планов и смет.

3. *Школа позиционирования* (авторы концепции М. Портер и др.). В данном случае внимание концентрируется на выборе стратегических позиций предприятий на рынках. Это мостик между теорией отраслевых рынков и практикой разработки стратегий.

Ориентирована на анализ зрелых рынков, в которых действуют крупные укоренившиеся предприятия, имеющие рыночную власть и деньги для проведения анализа, где несовершенная конкуренция, большие возможности для политических маневров, накоплена большая статистика. Целесообразно использовать на рынках с высоким уровнем вертикальной интеграции.

4. *Школа предпринимательства* (авторы концепции К. Маркс, Й. Шумпетер, А. Коул, П. Друкер, У. Бенис, Б. Неймус, Ф. Уэсли, Г. Минцберг и др.). Здесь формирование стратегии рассматривается как

процесс индивидуализированного предвидения, как озарение, посетившее выдающегося менеджера.

Целесообразно использовать на этапе становления предприятия или рынка, когда происходит определение направления движения и овладение рыночной нишей и требуется сильный руководитель, либо когда предприятие оказывается в глубоком кризисе и нужен лидер, способный реализовать решительные перемены посредством коренных изменений. Соответствует потребностям большого числа вновь создаваемых малых предприятий.

5. Школа познания (авторы концепции Г. Саймон, С. Макридакис и др.). Данная концепция опирается на логику когнитивной психологии и нацелена на проникновение в сознание стратега.

Полезна, когда возникает необходимость преодолеть инертность в развитии, по-новому взглянуть на то, что происходит вокруг. Свидетельствует о необходимости трансформировать фундаментальные ценности людей на каждом новом этапе развития экономики, но не рассматривается как важнейшая часть государственной стратегии.

6. Школа обучения (авторы концепции Дж. Куинн и др.). Здесь формирование стратегии представлено как развивающийся процесс: мир слишком сложен, поэтому выстраивать стратегии от начала до конца невозможно. Стратегии следует разрабатывать постепенно, шаг за шагом, по мере развития предприятия или региона развития.

Необходима, когда предприятия сталкиваются с новой неожиданной ситуацией, предстоят беспрецедентные изменения и необходимо определить, что в действительности происходит, прежде чем выбрать основное направление развития; выбор какой-то одной стратегии становится весьма сложной задачей.

7. Школа власти (авторы концепции А. Макмиллан, Дж. Сарразин, Э. Петтигрю, Дж. Боуэр, Й. Доз и др.). Формирование стратегии как процесс ведения переговоров между конфликтующими группами внутри организации либо между организацией и противостоящим ей окружением.

Используется в следующих случаях: когда перемены сопровождаются переделом власти на предприятиях и рынках и часто приводят к конфликтам; когда такие перемены во властных отношениях становятся постоянными; крупными предприятиями и регионами, способными оказывать влияние на свое окружение; в периоды дестабилизации, когда трудно определить направление развития и все возможно.

8. Школа культуры (ангоры концепции Э. Петтигрю, С. Фельдман, Дж. Барни, М. Ферсироту, Ф. Ригер и др.). Формирование стратегии рассматривается как коллективный процесс, в котором принципы формирования стратегии определяются культурой организации; понятие «организационная культура» сложилось в 1980-х гг. благодаря успехам японских корпораций.

Этот подход подчеркивает важность единодушия и исторической обусловленности стратегического процесса. Он весьма важен для стран с их многолетними традициями коллективизма и крутыми историческими переломами. Недооценка проблем трансформации ценностей и убеждений работников негативно сказывается на результатах экономических преобразований в стране.

9. Школа внешней среды (авторы концепции Г. Минцберг, Д. Миллер, К. Дродж и др.). Формирование стратегии как реактивный процесс, инициируемый под влиянием внешних обстоятельств.

Полезна для анализа различных типов рынков и соответствующих им вариантов поведения предприятий. Ее рекомендациями чаще пользуются крупные высокоспециализированные предприятия с разветвленной структурой, действующие в зрелых отраслях.

10. Школа конфигурации (авторы концепции А. Чандлер, Д. Миллер, Г. Минцберг, Р. Майлз, К. Сноу, Д. Герст, Й. Доз, Г. Тенхайзер и др.). Эта школа вбирает в себя все остальные подходы, пытаясь объединить процесс построения стратегии, содержание стратегии, организационную структуру и окружение организации в стадии жизненного цикла предприятия. Разработка стратегии означает переход организации из одного состояния в другое, т.е. формирование стратегии есть процесс трансформации.

Адекватно описывает то, что происходит с крупными, укоренившимися, механистическими диверсифицированными предприятиями. Здесь производственные процессы стандартизованы, поэтому возникает активное сопротивление стратегическим переменам, в результате длительное время сохраняются устойчивые состояния, нарушаемые короткими скачками. Эффективна для глубокого анализа стадий развития предприятий и рынков различных типов.

Сравнительный анализ методов стратегического управления приводит нас к выводу о том, что различные концепции управления отражают предприятия и рынки разных типов, разные состояния объекта управления (различные этапы развития предприятия и рынка) и разные стадии развития стратегического процесса.

Выбор концепции стратегического управления помимо указанных факторов определяется также в зависимости от степени сложности, динамичности и предсказуемости развития рынков, уровня государственного регулирования рынков и его характер, степени расхождения между желаемым и действительным поведением предприятий на рынке или размера «стратегического разрыва».

Концепция антикризисного управления по слабым сигналам. В условиях динамичной внешней среды и жесткой конкуренции время превращается в мощное оружие борьбы, средство достижения успеха. Скорость и решительность становятся важнейшими критериями оценки стратегии развития предприятия.

Изменения в поведении предприятия должны происходить быстрее или хотя бы с такой же скоростью, что и изменения на рынках.

Концепция антикризисного управления по слабым сигналам признает, что увеличение неопределенности внешней среды происходит при ослаблении сигналов о происходящих изменениях. Проблемы начинают ускользать от аналитиков и превращаются в стратегические неожиданности, что означает: они появляются внезапно, не соответствуют прошлому опыту, возможен крупный ущерб, меры нужно принимать срочно, а установленный порядок принятия решений не позволяет это сделать.

Делается вывод, что сложность и быстрота принятия решений должны соответствовать сложности и скорости изменений во внешней среде.

Следовательно, решения нужно готовить тогда, когда во внешней среде уже появляются слабые сигналы, по которым можно заметить ранние и неточные признаки наступления важных событий. Другими словами, стратегическое управление должно быть упреждающим. А это означает, что наблюдение за внешней средой и ее анализ должны быть чувствительны к слабым предупреждающим сигналам.

В управлении экономическими системами возникает парадокс, на который обращает внимание И. Ансофф. Ожидая получения достаточной информации для принятия решительных ответных мер при возникновении стратегической проблемы, предприятие (отрасль, экономика в целом) страдает от внезапных изменений, но, получив неясную информацию, оно также не может принять продуманных мер для решения возникшей проблемы. Для разрешения этого парадокса необходимо изменить подход к использованию информации. Вместо того чтобы ожидать полной информации, следует определить, какие меры могут быть приняты при разном развитии событий, создающих угрозы и возможности.

Следует оценить возможное воздействие опасности и время ее наступления. Выбор мер реагирования зависит от соотношения:

1) времени приближения опасности и времени, необходимого для выработки адекватного ответа;

2) выгод (доходов) от принимаемых решений и затрат на них. Уровень осведомленности меняется по мере развития событий следующим образом:

- появляется ощущение новых возможностей (угроз), т.е. известно лишь, что не исключено возникновение опасности, однако его природа и источник пока не ясны;

- выявляется источник новых возможностей и угроз, но сами они еще не проявляются;

- становятся понятными конкретные возможности и угрозы, но еще неясны необходимые оборонительные или наступательные меры;

- становятся очевидными конкретные ответные меры, но возможные инвестиции и доходы определить еще трудно;

- уже можно оценить конкретные результаты (эффективность) предпринимаемых действий; к этому времени предприятия-пионеры уже

основательно закрепились в новых сферах и воздвигли перед своими менее решительными конкурентами высокие барьеры на входе на рынок.

Таким образом, вместо того чтобы изначально ориентироваться на принятие жесткого определенного курса действий, руководители должны принимать такие меры, которые вели бы экономическую систему к принятию окончательной ответной программы, но в то же время не исключали бы и альтернативные решения. На любом уровне осведомленности можно отреагировать на скрытое явление, что постепенно подготавливает предприятие (отрасль, национальную экономику) к адекватным действиям.

Выявление слабых сигналов требует от аналитика умения находить соответствующие ситуации методы наблюдения и анализа, большого опыта, высокой чуткости и избирательности в анализе, высочайшей квалификации.

Известно, что управление по слабым сигналам всегда используется в сочетании с традиционными вариантами управления по сильным сигналам или на основе регулярного планирования. Именно такое управление позволяет адекватно реагировать на изменения, которые «потрясают основы рынков» (Я. Дойл) и происходят достаточно часто (при смене технологий, появлении новых сегментов рынка, новых каналов распределения, переориентации спроса, нового законодательства и при внешних потрясениях).

В таких случаях на рынке происходит смена парадигм и открываются «стратегические окна». Чтобы перейти к управлению по слабым сигналам, следует:

- развернуть мониторинг за состоянием внешней среды, создав специальные системы и методы отслеживания;
- ранжировать возможные стратегические решения по степени их срочности и важности;
- установить жесткий контроль за последствиями принимаемых решений и постоянно их пересматривать.

Построение долгоживущих компаний. Если создатели компании нацелены на долгосрочную перспективу, им предстоит разработать механизмы, обеспечивающие успех организации в будущем. Все долгоживущие компании, как показал А. Гиус, обладали способностью использовать кризисы, распознавая их заблаговременно, но не как кризисы, а как новые возможности, альтернативные пути для роста компании и ее прибыльности. Можно сказать, что цель организации - долговечность, движущая сила - развитие собственного потенциала, прибыль - средство достижения цели. Другими словами, предприятие должно постоянно реинвестировать в развитие своих долгосрочных способностей. У. Штерн писал, что основная движущая сила каждой живой системы - развитие врожденного потенциала.

Развитие организации - это, как правило, эволюция, а не череда революций. Все корпорации-долгожители стремились проводить изменения

постепенно, почти всегда в предвидении изменений в потребностях клиентов, нередко методом проб и ошибок. Вместе с тем организация должна быть способна, когда это необходимо, быстро и решительно проводить глубокие изменения. А как только новые решения воплощены в жизнь, это уже больше не то же самое предприятие. Это и есть такая трансформация, которая, по И. Адизесу, позволяет предупреждать и преодолевать кризисы.

Исследования корпоративного долголетия показали, что для непрерывного и успешного развития компании в течение многих лет совсем не обязательно иметь великую идею (изобретение, ноу-хау), прозорливого и харизматичного лидера, проявлять осторожность или всеобъемлющее стратегическое планирование. С самого начала основные усилия необходимо направить на создание компании такого типа и на таких принципах, встраивать в нее такие организационные механизмы, чтобы она обладала способностью постоянно меняться и развиваться за пределами жизненных циклов своих товаров.

Сущность долгоживущих компаний. Основные руководящие принципы великих компаний (их ключевые ценности и предназначение) остаются практически неизменными с того момента, как были разработаны основателями компании. Идеология таких компаний длительное время не зависит от рыночных условий. Т. Уотсон считал, что, если организация намерена справиться с превратностями судьбы, она должна быть готова в течение своей жизни изменить в себе все, за исключением основных убеждений.

Ключевая идеология направляет и вдохновляет людей в организации, становится мощной силой, формирующей их поведение. Если идеология тщательно сохраняется и защищается, то бизнес-методы (стратегия и тактика, система принятия решений, и т.д.) постоянно меняются в соответствии с рыночной ситуацией.

Сущность долгоживущих компаний можно выразить правилом «сохранять суть и стимулировать прогресс». Такие компании опираются на свойственное каждому человеку стремление творить, открывать, добиваться, изменять и улучшать. Они проводят изменения, не дожидаясь, пока окружающий мир принудит их к этому.

Великие компании не боятся много экспериментировать и многое изменять, потому что ключевая идеология обеспечивает целостную основу развития. Имея четкое представление о том, что является ее сутью, организация получает возможность искать разнообразия и гибкости во всем остальном.

Когда говорят о построении долгоживущей компании, то имеется в виду создание организационных механизмов для сохранения ключевой идеологии и стимулирования прогресса.

Методы сохранения сути и стимулирования прогресса. Д. Коллинзи, Д. Паррас выделяют пять групп методов.

1. Перед компанией следует ставить большие, амбициозные цели. Здравый смысл подсказывает - это неразумно, но стремление к прогрессу настаивает, и мы верим, что сделаем это, несмотря ни на что. Такие цели вызывают колоссальный подъем командного духа, помогают сосредоточить усилия на прорывных направлениях. Они становятся мощным мотивирующим фактором. При этом выбираются цели, поддерживающие ключевую идеологию.

2. Культ идеологии. Она должна формировать лояльность и стремление трудиться. Не содержание идеологии делает компанию успешной (идеологии у всех успешных компаний разные), а дисциплина и последовательность при ее воплощении.

Великие компании гораздо более требовательны к сотрудникам, чем другие компании. Те, кто вписался в такой коллектив, работают в атмосфере всеобщего подъема, получают множество поощрений и продвигаются вверх. Идеологию поддерживают тщательный отбор, обучающие ценности и традициям тренинги, учебные центры, наставничество, четко выстроенная карьера и критерии вознаграждения, корпоративные обряды. При этом идеология вполне может быть культом инноваций. Именно жесткий культ идеологии позволяет организации предоставлять людям большую свободу действий: эксперимента, изменения, адаптации.

3. Попробуйте все, оставьте то, что работает. Высокий уровень активности и экспериментирования (часто хаотичного) позволяет генерировать новые неожиданные пути развития. Совершая множество разных попыток, можно в любом случае натолкнуться на что-нибудь стоящее, просто заранее неизвестно, что это будет. Так, Дж. Уэлч устанавливал несколько ясных всеобъемлющих целей, давая возможность сотрудникам по своему усмотрению предпринимать шаги для достижения этих целей.

Долгоживущие компании терпимы к ошибкам, но не к пренебрежению ключевой идеологией.

4. Продвигайте только тех, кто долгое время воспитывался в духе ключевой идеологии компании. Преемственность и развитие управленческих кадров, наличие сильных внутренних кандидатов - один из ключевых моментов успешного непрерывного развития. Разрыв в управлении ведет к корпоративному застою и поиску спасителя. Продвигаются те сотрудники, которые в состоянии стимулировать прогресс и производить изменения, при этом сохраняя суть компании.

5. Непрерывный процесс самосовершенствования. Американский писатель У. Фолкнер писал: «Не старайтесь быть лучше других, старайтесь быть лучше самих себя». Необходимо делать все возможное, чтобы завтра компания была сильнее, чем сегодня. Успешные компании внедряют мощные механизмы дискомфорта (внутренней неудовлетворенности), стимулируя изменения еще до того, как окружающий мир вынудит заняться ими.

Их руководители в первую очередь действуют в интересах будущего, одновременно не снижая краткосрочных требований.

Практика показывает, что действия, приводящие к снижению текущих прибылей в надежде на прибыли будущие, очень редко оказываются успешными, они могут подтолкнуть организацию к кризису.

Если организация нацелена на непрерывное развитие, то больше прибыли она реинвестирует и меньше направляет на выплату дивидендов, больше тратит на НИОКР и заимствование новых технологий, активнее осуществляет инвестиции в человеческий капитал.

Р. Фостер и С. Каплан доказали, что эволюция долгоживущих компаний на самом деле дискретна. В долгосрочной перспективе организации всегда сталкиваются с неизбежностью коренного изменения способов ведения бизнеса («точками разрыва»). В такие моменты, когда корпоративная эффективность оказывается ниже рыночной, долгоживущие компании могут испытать кризис, выходя из которого они получают новые конкурентные преимущества. Внутри них происходит то, что Й. Шумпетер назвал «созидательным разрушением». Скорость процессов созидательного разрушения внутри корпорации станет определяющим фактором ее долгосрочной конкурентоспособности и рыночной эффективности. Она должна действовать «быстрее рынка».

6.2 Разработка антикризисной стратегии организации

Основной вклад в улучшение позиций предприятия связан с переходом на систему и технологию управления по результатам, которая обеспечивает повышение эффективности использования собственных ресурсов организации, включая активизацию и развитие его потенциала, в первую очередь инновационного.

Схема стратегического управления изменениями, координирует усилия всех подразделений и фокусирующего их на решении ключевых вопросов. Персонал настроен на достижение результатов работы в единой команде и на обучение.

Стадия I. Прежде всего, проводится определение и реализация первоочередных мер, цель которых - предельно быстро остановить ухудшение ситуации и создать условия и заделы для ее улучшения.

На данной стадии осознается чрезвычайность положения, проводится экспресс-диагностика состояния предприятия, создается управленческая команда, вырабатывается первая версия стратегии и антикризисный программа по финансовому оздоровлению, выявляются для быстрого использования имеющиеся и доступные резервы, мотивация персонала и т.п. Срок - до трех месяцев. На этой стадии хорошо провести курсы для управленческого персонала.

Этапы работ на первой стадии:

- 1) определение целей развития и критериев их достижения;

- 2) анализ сильных и слабых сторон предприятия;
 - 3) общая диагностика состояния предприятия и тенденций его развития;
 - 4) анализ финансового состояния;
 - 5) анализ «проблемного поля» и выделение ключевых проблем;
 - 6) формирование путей и проектов решения проблем (к примеру, с использованием мозгового штурма);
 - 7) оценка инновационного потенциала;
 - 8) выделение приоритетных направлений деятельности (стратегий);
 - 9) анализ, прогноз и оценка вариантов реформирования (трансформации) предприятия;
 - 10) разработка программы реформирования;
 - 11) оценка источников ресурсов;
 - 12) распределение ресурсов;
 - 13) выделение первоочередных проектов;
 - 14) формирование команд;
 - 15) проработка и защита первоочередных проектов;
 - 16) формулирование стратегии и программы реформирования;
 - 17) определение первых организационных шагов.
- Порядок выполнения этих работ представлен на рис. 8.

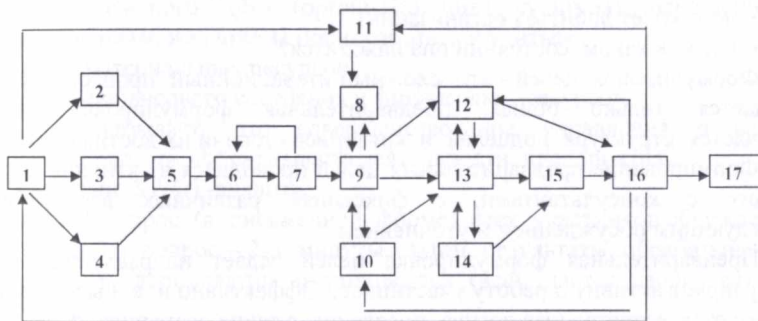


Рисунок 8. Порядок выполнения этапов стадии I

Этапы 2 - 4 можно выполнять параллельно с этапом 1. Однако рекомендуется сначала сформировать цели и критерии, поскольку в процессе коллективной работы формируется общая система ценностей, затем включить ее участников, у которых формируется психологическая мотивация на успех общего дела, в проектирование будущего. А это первые шаги формирования будущей команды, работающей на общий результат, без чего невозможна эффективная реализация намеченных программ.

Встречные стрелки на рис. 8. означают итерационное взаимодействие.

Обратная связь между этапами 7 и 6 соответствует повторению двух-трех поисков путей и проектов решения проблем, поскольку оценка потенциала в первом приближении, как правило, не дает существенных результатов. Как показывает практика, во время второго-третьего поиска возникают новые оригинальные предложения, как правило, удваивающие потенциальные возможности предприятия в повышении эффективности его работы.

Обратная связь между этапами 16 и 12, 16 и 11, 16 и 10 возникает в связи с нехваткой ресурсов для предложенных вариантов реализации стратегии. Такая ситуация, как правило, приводит, с одной стороны, к поиску новых источников ресурсов и их перераспределению, с другой - к включению в программу ресурсосберегающих работ. Возможна также корректировка исходных критериев и целей, о чем свидетельствует обратная связь между этапами 16 и 1.

Этап 1. Определение целей развития и критериев их достижения. Как показывает практика, на многих предприятиях нет четко сформулированных целей, а если они и есть, то или давно не пересматривались или их достижение не контролируется (цели сформулированы как лозунги и поддаются количественной оценке).

Работу необходимо начать с обсуждения следующих вопросов:

- чего хочет добиться организация?
- где и в каком состоянии она находится?

Формулировка целей - это сложный итерационный процесс. На этапе 1 дается только общая, предварительная формулировка цели и намечается структура подцелей и критериев степени их достижения.

Формирование предварительных целей проводится в активной форме, в диалоге с консультантами, с фиксацией различных вариантов, их последующим обсуждением и уточнением.

Предварительная формулировка целей задает направления поиска и стимулирует активную работу участников. Эффективно и в высоком темпе реализуется естественная логика поведения в таких ситуациях, если ясно:

- что угрожает, чего хотелось бы достичь и можно ли этого достичь (на эти вопросы отвечает проблемная диагностика);
- что мешает, какие конкретные барьеры, проблемы (ключевые) имеются на пути достижения желаемого, какие задачи нужно решить (анализ проблемного поля);
- что можно сделать, чтобы их преодолеть и достигнуть желаемых целей (стратегии развития).

На этом этапе руководители предприятия должны выбрать концептуальный подход к разработке и реализации стратегий развития предприятия. По Г. Минцбергу, их предлагается десять. Следует определиться хотя бы с крайними позициями:

- плавное постепенное эволюционное развитие с минимальными перестройками, надежное улучшение показателей работы вплоть до выхода из состояния банкротства, а затем удержание достигнутых позиций;

- прорыв, существенное улучшение всех показателей за минимальное время с быстрыми и глубокими переменами в деятельности предприятия, чтобы добиться значительного усиления своих позиций на рынке.

Этап 2. Анализ сильных и слабых сторон предприятия. Для комплексной оценки состояния предприятия используются следующие классические методы:

- SWOT-анализ;

- оценка рыночного потенциала: спрос, предложение, цены, покупатели, поставщики, конкуренты, стратегические партнеры и т.д.;

- оценка своих производственных возможностей: состояние оборудования, уровень качества, потенциал технологий, гибкость по ассортименту, срокам выполнения заказов, объемам производства и т.п.;

- оценка человеческих ресурсов: численность, укомплектованность, квалификация специалистов и менеджеров, наличие команды, корпоративного духа (организационная культура), отношение к изменениям, желание активно работать и учиться;

- оценка материальных ресурсов;

- оценка финансового состояния и финансовых ресурсов.

Опыт показывает, что совершенствование управления позволяет наполовину повысить эффективность деятельности предприятия.

Технологии SWOT-анализа:

- экспресс-опрос (в письменной форме) всех участников обсуждения, время ответа на вопрос – 2-3 минуты, затем результаты обрабатываются и обсуждаются, дополняются и уточняются (всем дается сводка ответов на вопросы);

- анализ каждого вопроса поручается группе участников, дается 1 час для работы над предложениями, затем каждая группа делает сообщение, остальные активно участвуют в обсуждении и корректировке предложений; все занимает 3-4 часа;

- за 2-3 дня консультанты после изучения документов, интервьюирования специалистов и моделирования ситуации формируют свой вариант и выносят его на обсуждение с руководителям и участниками обсуждения для дополнения и корректировки.

Проблемы и пути их решения выявляются с помощью таких вопросов: что представляет собой коллектив предприятия? что больше всего беспокоит, не устраивает на рабочем месте, в подразделении, на предприятии? Две-три текущие ключевые проблемы и те, что могут возникнуть завтра, «узкие места», что нужно сделать, чтобы...?

Этап 3. Общая диагностика состояния и тенденций. Задачи этапов 3 и 4 выполняются параллельно с этапом 2: анализ состояния, в том числе и финансового, существенных изменений, сложившихся тенденций внешней и внутренней среды предприятия. Проводится в режиме анкетирования и групповой работы (как и предыдущем этапе). Результаты фиксируются, особо выделяются наиболее существенные изменения, которые могут повлиять на состояние предприятия.

Этап 4. Анализ финансового состояния. Обычно этот анализ консультанты проводят отдельно. Типовые методики анализа известны. Важно отметить динамику следующих показателей: формальные признаки банкротства; маржинальная, балансовая и чистая прибыль; кредиторская задолженность, в том числе основные долги и пени бюджетам всех уровней и внебюджетным фондам; дебиторская задолженность; сверхнормативные запасы; оборачиваемость денег; задержка выплаты заработной платы; структура себестоимости продукции; продуктовая структура (в долях объема продаж) и др.

Этап 5. Анализ проблемного поля и выделение ключевых проблем. Дополнительные и более конструктивные выводы можно получить аналитически, двигаясь от конечных целей и выясняя главные факторы успеха и неудач, влияющие на конечный результат, анализируя причины низких результатов и формулируя проблемы и задачи, которые нужно решить, чтобы достичь желаемых целей.

Стадия II. Осуществляется одновременно с реализацией первоочередных мер. Это углубленная проработка основных направлений трансформации предприятия, т.е. формирование стратегических направлений развития предприятия. Это санация предприятия и конкретизация программы работ по выходу из кризисного состояния. Срок - до одного года.

Этап 6. Формирование путей и проектов решения проблем.

Это важнейший этап выявления и формирования инновационного потенциала предприятия. Этот этап ориентирован на генерацию максимально возможного числа идей, он наиболее творческий и очень чувствителен к помехам. Нужна более свободная обстановка, без забот о текущих делах, о требовании реализуемости идей. Над созданием такой обстановки работают психологи.

Возможны различные подходы и технологии генерации идей.

В условиях ограниченного времени весьма эффективно сочетание мозгового штурма и морфологического анализа, проводимого консультантами. Участники мозгового штурма сначала объясняют его правила, дают примеры и подходы, усиливающие мотивацию поиска новых идей:

- чем больше идей, тем лучше конечный результат; нет плохих идей, любые идеи поощряются, особенно нестандартные;

- если чужая идея вас затронула, быстро развивайте ее лучшие стороны, как если бы это была ваша идея;
- запрещается отрезвляющая оценка и критика идей, поощряется легкая эйфория;
- запрещается персональная критика авторов идей, поощряется ободряющая поддержка;
- все идеи обязательно фиксируются на плакатах, магнитофонной пленке и т.п.

При обсуждении целесообразно использовать пульсирующий процесс: через 20-30 минут интенсивной генерации идей устраивать их обсуждение (10-15 минут), классификацию и уточнение для фокусирования углубленного поиска. Все идеи фиксировать укрупнено. Затем в группах проводится уточнение идей: что именно и каким образом реализовать, что для этого нужно сделать, сколько потребуется времени и ресурсов. Затем выбираются наиболее продуктивные в ближайшее время идеи.

Все проекты сводятся в единое поле проектов, каждый из них оценивается по единому перечню критериев и по единой методике. На выходе появляется стратегически важный результат - уточненная оценка потенциальных возможностей предприятия в форме перечня (поля) проектов.

Этап 7. Оценка инновационного потенциала. Проводится уточнение, даются вопросы для письменного ответа. Наиболее точная экспертная оценка необходима по инновационному потенциалу, определяющему главный фактор конкурентоспособности предприятия - эффективность. Выделяются три группы основных способов повышения эффективности.

1. Реализация имеющихся резервов. Для этого создается комплексный механизм управления, формирующий заинтересованность людей в повышении их отдачи. Он включает в себя меры по мотивации и стимулированию труда, противозатратные механизмы, технологии ценообразования, принятия решений, повышения квалификации и информационные технологии. Эти меры недороги и обычно дают быстрый прирост эффективности до момента, когда существующие резервы и возможности исчерпываются (наилучшие по соотношению затраты - эффективность). При выборе неудачных мер происходит снижение эффективности управления. Без проведения мер по совершенствованию менеджмента структурные изменения и внедрение результатов НИОКР нецелесообразны, поскольку не дадут ожидаемых результатов.

2. Структурные изменения, направленные на снижение доли неэффективных технологий и низкорентабельных видов продукции.

Это техническое перевооружение и реконструкция, новая ассортиментная политика. Такие меры в 2-3 раза эффективнее первых, но и более затратны, инерционны. Они могут дать основной прирост эффективности (более его половины) за несколько кварталов.

3. Инновации, т.е. инновационные проекты. Это означает создание и использование новых видов продукции и технологий, и здесь основное средство - НИОКР и инновационные программы по внедрению уже разработанных новшеств. Со временем они обеспечивают постоянный рост возможности многократного повышения эффективности. Наступает момент, когда становится необходимым новое строительство.

Для оценки потенциальных результатов можно построить укрупненную динамическую модель предприятия по ретроспективным его показателям. При наличии данных о результативности отдельных проектов можно использовать метод затраты - эффективности, в частности, такие его модификации, как ABC-анализ, метод Парето и др.

Этап 8. Выделение приоритетных направлений деятельности. Задача состоит в том, чтобы, используя уже сформулированные пути решения проблем и оценки имеющего потенциала (поля проектов), выделить из них небольшое число наиболее важных проектов, дающих основной вклад в достижение целей.

Это приоритетные для дальнейшей более тщательной проработки проекты. Используются упрощенные подходы, основанные на качественных экспертных оценках и некоторых несложных формализованных процедурах.

Наиболее простая процедура - отнесение каждого направления (проекта) к первой, второй или третьей группам важности (приоритетности). Другой вариант - оценка важности проектов по пяти- или десятибалльной шкале, с последующим ранжированием их по мере убывания балла и выделением в начале списка наиболее приоритетных. Следует выделять приоритеты двумя-тремя способами с обсуждением различий в результатах и уточнением аргументации.

Этап 9. Анализ, прогноз и оценка вариантов реформирования (трансформации) предприятия. Оцениваются последствия реализации приоритетных направлений деятельности по критериям, характеризующим степень достижения поставленной цели (например, выход на безубыточное функционирование). Уточняются желаемые сроки достижения цели.

Далее проводится разработка программы реформирования предприятия.

Этап 10. Разработка комплекса. Основная задача этапа - детализация выделенных приоритетных направлений деятельности до перечня конкретных работ и ответственных исполнителей (требуется 2-3 часа коллективной работы), предварительная оценка ожидаемых результатов, сроков, необходимых ресурсов; разработка системы управления ходом работ, системы мотивации (стимулирования) исполнителей.

Этап 11. Оценка источников ресурсов. Оцениваются источники, прежде всего, финансовых ресурсов для реализации программы реформирования (собственные и заемные средства).

Этап 12. Распределение ресурсов. В программу реформирования могут быть заложены источники самофинансирования (к примеру,

реинвестирование средств от сокращения дебиторской задолженности и сверхнормативных запасов). Фиксируется предполагаемая динамика поступления денежных средств, уточняются приоритеты и порядок финансирования мероприятий по реформированию предприятия.

Этап 13. Выделение первоочередных проектов. Выделяются первоочередные и высокоэффективные проекты и на них выделяются необходимые ресурсы с учетом времени их реализации. Проверяется сбалансированность финансовых потоков.

Этап 14. Формирование команд. Задачи этапа: продемонстрировать возможности эффективной работы в команде, проработать первоочередные проекты и отобрать часть из них для дальнейшей доработки и реализации. Команды формируются с участием консультантов-психологов и обучаются основным правилам командной работы.

Этап 15. Проработка и защита первоочередных проектов. Первоочередные проекты (три - пять) выбираются из числа приоритетных и прорабатываются в группах в течение двух дней с участием консультантов. Результаты оформляются в письменном виде и докладываются представителями групп (с плакатами демонстрацией на компьютере вариантных расчетов) в течение 15-20 минут, обсуждаются всеми участниками, оцениваются комиссией, в которую входят руководители предприятия и консультанты. После этого принимаются решения и подписываются приказы по дальнейшей доработке и реализации проектов, часто с созданием временных коллективов или новых подразделений.

Этап 16. Формулирование стратегии и программы реформирования. Теперь с учетом проработки проектов снова обсуждаются и фиксируются цели и стратегии развития (3-4 часа коллективной работы), необходимые изменения в организации, уточняется программа развития. Фиксируются возможные источники ресурсов. Все промежуточные и конечные результаты оформляются в виде отчета.

Этап 17. Определение первоочередных организационных шагов. Конкретизируются первоочередные организационные шаги: подготовка и издание приказов, информирование всех работников о разработке программы реформирования и т.п.

Команды по ключевым проектам усиливаются необходимыми специалистами, оформляются временные трудовые коллективы (с дополнительной оплатой) и начинается интенсивная проработка проектов главных изменений. Готовятся условия для реализации этих проектов, и прежде всего, ведется работа с людьми, что очень важно.

Требуется общее понимание руководителями, специалистами и рабочими ситуации, проблем, совместных задач и способов их решения. В связи с этим было организовано широкое обучение.

Ежеквартально руководству предприятия следует анализировать ход выполнения программы реформирования с выделением не реализованных

в установленные сроки и не давших ожидаемого экономического эффекта мероприятий. Следует также исследовать причины отклонений и принимать компенсирующие меры.

6.3 Реализация антикризисной стратегии

Возможные результаты реализации антикризисной стратегии. Реализация антикризисной стратегии, а также оценка и контроль ее результатов относятся к тактике антикризисного управления. Рассмотрим вероятные результаты реализации стратегии в виде матрицы четырех возможных комбинаций: успеха, рулетки, проблемы, провала (Рис. 9).

		<i>Формирование стратегии</i>	
		Хорошо	Плохо
<i>Реализация стратегии</i>	Хорошо	<i>Успех</i>	<i>Рулетка</i>
	Плохо	<i>Проблема</i>	<i>Провал</i>

Рисунок 9. Матрица результатов реализации стратегии

Успех - наиболее вероятный результат, если предприятие хорошо сформулировало стратегию и грамотно ее реализует.

В этом случае можно сказать, что все, что необходимо сделать для обеспечения успеха, было сделано. Внешние факторы среды, находящиеся за пределами контроля предприятия, например реакция конкурентов или изменение потребителя, могут воспрепятствовать успеху стратегии. Однако при таких условиях организация имеет максимальную возможность добиться поставленных целей.

Рулетка - это ситуация, когда плохо сформулированная стратегия хорошо реализуется. Здесь возможны два варианта. Хорошее выполнение задач может компенсировать недостатки плохой стратегии или по крайней мере предупредить руководство на ранней стадии о надвигающемся провале. Вполне вероятно, что какое-то подразделение увидит проблемные места в стратегии и изменит свой подход на более успешный.

Возможен и обратный сценарий: самая успешная реализация стратегии может ускорить провал плохой стратегии. Например, быстрое производство и эффективный маркетинг плохо отобранного нового товара вызовет ранний провал стратегии. Здесь нет возможности точно

предсказать, что случится со стратегией в ситуации рулетки, отсюда и название самой ситуации.

Проблема - это ситуация, когда хорошо сформулированная стратегия плохо реализуется. В силу того что менеджеры больше привыкли направлять свои усилия на формулирование стратегии, часто они не видят действительную проблему - плохую реализацию своей стратегии. В момент возникновения трудностей руководство, вероятнее всего, постарается переформулировать стратегию, хотя проблема на самом деле заключается в плохой реализации намеченного. После этого появится новая (и, как правило, менее подходящая) стратегия, которая также не принесет успеха.

Провал - ситуация, в которой плохо сформулированная стратегия также плохо реализуется. Возврат предприятия на правильный путь для руководства становится сложной задачей. Если даже будет сделана попытка реализовать такую стратегию иным способом, провала, вероятнее всего, не избежать. Если будет переформулирована стратегия, которая затем будет реализовываться тем же способом, результатом будет все тот же провал. Стратегически проблемы, возникающие в данной ситуации, очень трудно диагностировать и исправлять.

В процессе реализации стратегии каждый уровень руководства решает свои определенные задачи и осуществляет закрепленные за ним функции. Решающая роль в организации выполнения стратегии принадлежит высшему руководству. Его деятельность на этой стадии может быть представлена в виде пяти последовательных шагов.

Первый шаг - углубленное изучение состояния среды, целей и разработанных стратегий. При реализации первого шага решаются следующие основные задачи: окончательное уяснение сущности определенных целей, выработанных стратегий, их корректности и соответствия друг другу, а также состоянию среды; более широкое доведение идей стратегий и смысла целей до сотрудников фирмы с целью подготовки почвы для углубленного вовлечения сотрудников в процесс реализации стратегий.

Второй шаг состоит в том, что высшее руководство должно принять решения по эффективному использованию имеющихся у фирмы ресурсов. При осуществлении второго шага проводится оценка ресурсов, принимаются решения по их распределению, а также по созданию условий для заинтересованного вовлечения сотрудников в процесс реализации стратегий. Важной задачей в этом случае является приведение ресурсов в соответствие с реализуемыми стратегиями. Для этого составляются специальные программы, выполнение которых должно способствовать получению дополнительных ресурсов или развитию имеющихся в наличии.

На третьем шаге высшее руководство принимает решения по поводу организационной структуры. Выясняется соответствие имеющейся

организационной структуры принятым к реализации стратегиям, и, если это необходимо, вносятся соответствующие изменения в организационную структуру фирмы.

Четвертый шаг состоит в проведении необходимых изменений на фирме, без которых невозможно приступить к реализации стратегии. Проблема изменений исключительно тонкая, сложная и болезненная. Изменения не могут быть проведены без учета объективных факторов, задающих условия и возможности проведения таких изменений. Часто требуется несколько лет для того, чтобы провести серьезное изменение на фирме. При принятии решения о проведении изменений очень важно не только концентрировать внимание на том, для чего необходимы изменения, к чему они должны привести, что и как следует изменить, но также и на том, как изменения будут восприняты, какие силы и в какой форме будут им сопротивляться, какой должен быть выбран стиль проведения изменений и какими методами они должны осуществляться.

Пятый шаг предусматривает пересмотр высшим руководством плана осуществления стратегии в том случае, если этого настоятельно требуют вновь возникающие обстоятельства. Стратегический план не догма, и, естественно, он может и должен при определенных обстоятельствах подвергаться модификации. Новый план может быть принят тогда, когда он сулит значительно большие возможности получения выгод, чем существующий план.

Может показаться, что если стратегия была выбрана правильно и были созданы необходимые условия для ее выполнения, то дальше на стадии ее реализации не должно возникать серьезных трудностей и проблем. Возможно, это было бы так, если бы внешняя и внутренняя среда организации были неизменны или же полностью предсказуемы. На самом деле бизнес протекает в очень изменчивой среде. Поэтому перед управлением стоит весьма серьезная задача осуществления контроля за тем, насколько успешно движется организация к своим целям, а также определения того, сумеет ли она их достичь, и если нет, то, что она должна изменить в своем поведении.

Стратегический контроль не направлен на выяснение того, правильно или неправильно осуществляется реализация стратегии. Его задачей является выяснение того, приведет ли реализация стратегии к достижению поставленных целей. Эта задача и определяет то, как строится система стратегического контроля.

Руководство организации должно иметь четкую позицию в отношении роли и места системы контроля с тем, чтобы она эффективно справлялась с решением только тех задач, которые соответствуют общим задачам стратегического управления.

Существующая система контроля в организации во многом определяет эффективность ее функционирования. Идеально разработанные, но не

реализованные планы (из-за низкого уровня состояния контроля) не приносят ничего хорошего.

6.4 Организация внедрения антикризисной стратегии

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

Преодоление сопротивления со стороны персонала требует осуществления мероприятий двух видов:

1) психологических, т. е. определение культурных ориентации различных групп персонала на основе их отношения к изменениям, создание опорных точек внедрения антикризисной стратегии, ограничение влияния на принятие решений со стороны групп, невосприимчивых к изменениям;

2) системных, т. е. формирование переходной структуры предприятия, решающей задачи по внедрению изменений без помех для оперативной деятельности.

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

На больших предприятиях, персонал которых, как правило, оказывает сопротивление изменениям, надо использовать варианты так называемой двойной структуры, когда внедрение антикризисной стратегии отделяется от оперативной деятельности. Это позволяет менеджерам обеспечить поддержку изменениям в подразделениях, которые заняты их реализацией. Для быстрого проведения необходимых решений жестко используются властные полномочия. При этом традиционные системы прохождения команд заменяются быстрыми контактами руководителя с исполнителями, которые минуют некоторые уровни и иерархии. Значительную помощь в проведении антикризисной стратегии может оказать привлечение специалистов со стороны – внешних консультантов, новых управляющих, ранее работавших на других

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

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

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

Контрольные вопросы для самопроверки:

1. Чем вызвана потребность предприятий в антикризисном стратегическом управлении?

2. Как изменялись характеристики внешней среды предприятий со временем?

3. Как менялись представления о целях развития предприятий?

4. Дайте краткую характеристику десяти школам стратегического управления и особенностям их применения в антикризисном управлении.

5. В чем суть концепции антикризисного управления по слабым сигналам?

6. Сформулируйте суть долгоживущих компаний. С помощью каких методов долгоживущие компании стимулировали развитие, сохраняя свою суть?

7. Каковы этапы разработки антикризисной стратегии организации?

8. Какая связь существует между антикризисной стратегией, структурой предприятия, ресурсами и управленческой культурой?

7. Маркетинг в антикризисном управлении

7.1 Роль и значение маркетинга в антикризисном управлении

Антикризисное управление - деятельность, направленная на прогнозирование, отслеживание и учет рисков производственно-финансовой деятельности предприятия от факторов внешней и внутренней среды с целью достижения коммерческого успеха или/и снижения экономического ущерба.

Возможность антикризисного управления определяется в первую очередь человеческим фактором, потенциалом активного и решительного поведения человека в условиях кризиса, его заинтересованностью в преодолении кризисов, пониманием истоков и природы кризиса, закономерностей его протекания.

Осознанная деятельность человека позволяет искать и находить пути выхода из критических ситуаций, концентрировать усилия на решении наиболее сложных проблем, использовать накопленный опыт преодоления кризисов, приспосабливаться к возникающим ситуациям. Кроме того, возможность антикризисного управления определяется и знанием циклического характера развития социально-экономических систем. Это позволяет предвидеть ситуации кризиса и готовиться к ним.

Необходимость антикризисного управления отражает потребности преодоления и разрешения кризиса, возможного смягчения его последствий. Для антикризисного управления характерны нестандартные, экстремальные условия функционирования предприятия, требующие срочных вынужденных мер, непредсказуемость ситуации, существенные изменения среды деятельности хозяйствующих субъектов, возникновение новых управленческих проблем, требующих принятия срочных решений.

Маркетинг является одной из важнейших составляющих антикризисного управления.

Маркетинг можно рассматривать как управленческую философию, деловую культуру предприятия, обеспечивающую рыночную ориентацию предприятия и создание условий, благоприятных для предпринимательства и инноваций.

Маркетинг в широком смысле - это система организации и управления производственно-сбытовой деятельностью предприятия в развитой рыночной экономике, включающая разработку товаров (услуг), организацию их материально-технического обеспечения и их доведение до конкретных потребителей, формирование цен на реализуемые товары, стимулирование продаж товаров, работу с рынком, изучение конкурентов и каналов сбыта.

Применение маркетинга в обеспечении жизнедеятельности предприятия имеет важное значение в условиях возможного наступления кризисной ситуации.

Маркетинг как элемент антикризисного управления базируется на пяти принципах.

1. Учет потребностей, состояния и динамики спроса и конъюнктуры рынка при принятии хозяйственных решений, ориентированных на достижение лучших конечных финансовых результатов.

2. Создание условий для максимального приспособления производства к требованиям рынка, структуре спроса, исходя не из сиюминутных выгод, а из долгосрочной перспективы, что предполагает выявление неудовлетворенных запросов покупателей, анализ факторов, влияющих на разработку, производство и сбыт того, в чем покупатель заинтересован.

3. Воздействие на рынок, покупателя с помощью всех доступных в цивилизованном обществе средств (например, через рекламную деятельность).

4. Внимательное отношение к прогнозным исследованиям рынка для определения направленности в деятельности организации, а затем – к разработке на их основе товаров (продукции, услуг), в наибольшей степени удовлетворяющих потребности покупателей.

5. Нацеленность на явно выраженный коммерческий результат, что для организации сводится к овладению планируемой долей рынка соответственно ее долгосрочным целям, а это приводит к устойчивому достаточному размеру прибыли.

Антикризисный маркетинг на предприятии должен быть ориентирован на потребителя и его потребности, их формирование и максимальное удовлетворение. Основная цель маркетинга - определить величину спроса на конкретный товар, выраженную в показателях объема продаж и его доли на рынке, и средствами маркетинга содействовать его достижению. Если возможности продажи продукции ухудшаются, увеличивается объем готовой продукции на складах, падает рентабельность производимой продукции, следовательно, предприятие вступает в полосу финансового и коммерческого кризиса из-за несовершенства организации маркетинга.

В соответствии с целью маркетинга, маркетологи выполняют следующие функции:

- анализируют состояние рынка, деятельность конкурентов, их сильные и слабые стороны, производят поиск новых рынков;
- осуществляют организацию, привлекают новых покупателей, изучают потребности в другой продукции, близкой к изготавливаемой продукции, и других типов услуг для потребителей;
- разрабатывают новые виды продукции;

– проводят мероприятия по продвижению товаров, организуют продажи продукции, решая при этом задачу увеличения объема продаж и повышения рентабельности продаж продукции;

- определяют ценовую политику, ассортимент и качество продукции;
- организуют обратную связь от потребителей к производству и рассматривают претензии потребителей продукции компании.

Немаловажную роль играют связи с общественностью (PR) в системе антикризисного маркетинга. Это касается не только внешнего PR, но и внутреннего. Как известно, большинство потребителей скорее будет приобретать товар известной марки с хорошей репутацией по более высокой цене, чем аналогичный товар неизвестного бренда или бренда с запятнанной репутацией. Особо актуально в кризисных ситуациях применять инструменты PR как средство внутренней коммуникации. PR обеспечивает связь подчиненных и менеджеров посредством личного общения, проведения корпоративных мероприятий, публичных выступлений, фирменной прессы. Это крайне важно еще и потому, что, чувствуя кризис, большинство работников непроизвольно снижают свою производительность труда. Поэтому главной задачей PR является идеологическая мотивация.

Маркетинговая политика предприятия должна определяться как неотъемлемая часть единого комплекса хозяйственной деятельности, направленной на удовлетворение нужд и потребностей покупателей продукции организации. Обеспечение проведения снабженческо-сбытовой политики организации взаимосвязано с совершенствованием экономического механизма предпринимательской деятельности, работы по подготовке и заключению договоров, информационных связей и технического оснащения структурных подразделений, рационализацией своей организационной структуры.

2) *Организация и функционирование сбыта.* Сбытовая политика организации строится в направлении одновременного развития существующего рынка и поиска новых рынков, повышения конкурентоспособности организации. От эффективности деятельности подразделения сбыта, выполняющего в основном функции тактического маркетинга, зависит эффективность деятельности всей организации.

Организация деятельности подразделения сбыта включает:

- стимулирование работников;
- информационное обеспечение;
- применение логистики;
- подбор кадров.

Эффективность деятельности работников этих структурных подразделений зависит от их стимулирования. При этом рекомендуется простой принцип - установление прямой зависимости между размером вознаграждения и объемом прибыли организации или объемом реализации ее продукции.

Эффективная деятельность структурных подразделений, отвечающих за сбыт продукции, должна основываться на полном владении оперативной информацией как о самой организации, так и о его клиентах.

Эти структурные подразделения должны иметь оперативную информацию:

- об объеме запасов продукции на складе; объеме производственного задела;
- уровне загрузки производственных мощностей;
- сроках выполнения заказов;
- технических условиях продукции;
- ценах на все виды продукции и предельных размерах скидок;
- видах упаковки;
- типах отгрузок;
- сроках получения продукции потребителем с момента отгрузки;
- стоимости транспортировки.

Независимо от размера и сферы деятельности организации структурное подразделение, отвечающее за сбыт продукции, должно собирать следующую оперативную информацию о рынке:

- производителях продукции, аналогичной производимой организацией;
- производителях продукции, заменяющей производимую организацией;
- клиентах организации;
- клиентах производителей аналогичной и заменяющей продукции;
- новых видах продукции, производимой конкурентами;
- новых потребностях потенциальных потребителей.

Для эффективного использования информации о рынке этому подразделению целесообразно создать и поддерживать информационную базу данных. В нее рекомендуется также включать данные:

- о количестве покупателей каждого вида продукции;
- о покупателях (организационно-правовая форма организации);
- адрес для переписки, отгрузочные и платежные реквизиты;
- номера телефонов, факса и электронные адреса;
- фамилии, имена и отчества руководителей и ведущих специалистов организации-покупателя;
- о ее финансовом состоянии;
- об объемах товара для каждого покупателя;
- данные о потреблении продукции ретроспективно с момента поставки;
- о способности покупателя самостоятельно производить поставляемую ему продукцию;
- его планах на перспективу;
- о возможности кооперации по сырью, ремонтным работам, транспорту, разработке совместных проектов;
- о возможности перехода покупателя к другому поставщику;

– об обладании покупателем информацией о состоянии отрасли организации и издержках производства, обусловленных отраслевой принадлежностью, условиях производства, ценах на продукцию, аналогичную производимой организацией;

– о возможных вариантах закупки продукции у организаций-конкурентов, которые может рассматривать покупатель;

– о конкурентах (наименование организаций, их географическое положение);

– данные о выпуске аналогичной(заменяющей) продукции, географии и объемах продаж;

– о ценах, упаковке, видах отгрузки у конкурентов;

– о перспективах расширения продаж конкурентами;

– сравнительный анализ работы конкурентов, их слабые и сильные стороны;

– о финансовом состоянии конкурентов;

– о рекламе конкурентов;

– о научно-технической программе конкурентов.

Структурные подразделения, отвечающие за организацию и функционирование сбыта, в своей работе должны руководствоваться следующими функциональными требованиями:

– осуществлять организацию рекламной кампании, в том числе, в средствах массовой информации, выпускать буклеты и короткометражные фильмы, указывать адреса и телефоны организации на всех без исключения упаковках продукции, а при возможности и на самой продукции;

– изучать требования покупателей к качеству и ассортименту продукции(изучение претензий с выездом, как правило, к потребителю; проведение опросов потребителей, организация специальной телефонной службы, консультирующей о пользовании продукцией и дающей рекомендации);

– проводить постоянную работу по улучшению качества продукции, усовершенствованию и расширению ассортимента, информированию об этом покупателей, обращая особое внимание на упаковку;

– проводить постоянный мониторинг рынка своей продукции, покупать образцы товаров, производимых российскими и зарубежными конкурентами, сравнивать качество этих товаров и разрабатывать требования по доведению их качества до требуемого уровня;

– производить новые виды продукции, изучать спрос и определять объемы и регионы ее реализации.

3) *Организация ценообразования продукта.* Установление цены на продукцию является ключевым решением в политике маркетинга.

Основу любой политики в области цен составляют поддержка производства и структура рынка данного товара. С точки зрения

изготовителя, наилучшая цена на его товар – цена, которая приносит максимальный доход с учетом уровня производства.

Монополистическая организация-изготовитель может продавать свой товар по максимально возможным ценам с учетом регулирующей деятельности соответствующих правительственных органов, но организация-изготовитель, испытывающая сильную конкуренцию, вынуждена проводить постоянную корректировку цен, исходя при этом из максимально возможных цен и производственных издержек.

Установление цены на продукцию зависит от ряда факторов, связанных с состоянием предприятия и рынком, а также целей, преследуемых в данный период. В целях обеспечения выживаемости предприятия необходимо устанавливать минимально возможные цены, так как выживание (продолжение процесса производства) важнее прибыли. Когда обеспечена нормальная устойчивость предприятия, цена будет обеспечивать максимизацию прибыли при условии улучшения потребительских свойств и качества продукции.

Минимальная цена продукции определяется издержками на ее изготовление, максимальная цена продукции – спросом на нее на рынке. Цена должна полностью покрывать издержки производства и сбыта продукции плюс минимум прибыли. Цена продукции предприятия сказывается на ее спросе на рынке. Также цены на продукцию предприятия должны учитывать цены на продукцию конкурентов и ее объем на рынке, цены различных конкурентов дают средний уровень цен.

Рассмотрим основные методы ценообразования на продукцию:

– метод, основанный на модели: «издержки + прибыль». На себестоимость товара начисляется определенный коэффициент прибыли (норма прибыли), размер которого варьируется в широких пределах и зависит от вида и качества товара. Этот метод применяют часто из-за того, что организация больше знает о своих издержках, чем о спросе на свою продукцию;

– метод, базирующийся на уровне текущих цен на рынке. Организация исходит из цен конкурентов, назначает цены на уровне ниже или выше цен основных конкурентов в зависимости от потребительских свойств своей продукции;

– метод, связанный с безубыточностью и обеспечением необходимой прибыли. Методика основывается на построении графика безубыточности. После определения точки безубыточности из условия необходимого размера прибыли определяют цену, которая отвечает возможностям покупателей, и количество производимой продукции, соответствующее возможностям организации-изготовителя.

Следует учитывать, что каждая организация действует в условиях меняющейся конкуренции, она может сама выступать инициатором изменения цен в сторону снижения или вынуждена отвечать на изменения цен конкурентов. Следует иметь в виду, что рынок очень чувствителен к

ценам на продукцию. Низкая цена способствует увеличению объема сбыта продукции, в то же время с ростом объема производства издержки на ее изготовление сокращаются за счет уменьшения доли постоянных затрат.

При установлении цены на продукцию организация может, занижая цену на основную продукцию, завышать цену на запасные части, обслуживание данного товара, тем самым выдерживать рентабельность производства. Любая ценовая политика организации со временем испытывает необходимость в корректировке цен на продукцию в сторону их снижения или повышения.

Организационно для осуществления маркетинга целесообразно в зависимости от размера организации создать постоянно действующее подразделение или иметь высококвалифицированного специалиста, подчиняющегося непосредственно руководителю организации. Маркетинговая концепция управления представляет собой тип мышления управляющих и всего персонала предприятия. Специфика такого подхода заключается в ориентации всей деятельности предприятия, его персонала и процессов управления на конечные результаты: качество, эффективность, конкурентоспособность.

Функции маркетинга заключаются в исследовании и формировании организационно-экономических условий осуществления воспроизводственных процессов, обеспечивая их непрерывность, снижение издержек и уровень эффективности, достаточный для развития предприятия. Эффективность маркетинга выражается в последовательности действий и комплексном использовании принципов, методов и средств маркетингового воздействия и маркетинговой информации.

7.2 Цель, задачи, стратегия и тактика маркетинга в кризисной ситуации

Во время кризиса основная маркетинговая задача менеджмента состоит в создании системы управления маркетингом в организации, адекватной ее стратегии выхода из кризисной ситуации. Какой бы ни была эта стратегия, она основывается на наиболее распространенных представлениях о целях и функциях маркетинга, которые доказали свою эффективность.

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

К задачам маркетинга относятся комплексное изучение рынка, оценка спроса и неудовлетворенных потребностей, разработка

маркетинговой стратегии и комплекса маркетинговых средств (товар, цена, каналы распределения, коммуникации) для ее реализации.

Следовательно, задачей маркетинга служит организация отношений по согласованию возможностей предприятия с запросами потребителей. Результатом этого является предоставление потребителям услуг, удовлетворяющих их потребности, и получение предприятием за счет увеличения объема реализации продукции прибыли, необходимой для ее нормального и эффективного функционирования и лучшего удовлетворения запросов потребителей в будущем. Нарушение таких отношений часто служит причинами наступления негативных явлений в финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

Остановимся подробнее на нескольких задачах антикризисного маркетинга.

1) Организация снабжения. С целью нормального функционирования производства при недостаточности финансовых средств требуется обеспечение минимизации стоимости закупаемого сырья и комплектующих, а также взаимодействие работы структурных подразделений, отвечающих за работу внутривозовского транспорта и доставку грузов. Достижение этих условий возможно:

- при достаточном информационном обеспечении структурных подразделений, отвечающих за снабжение;
- качественном и жестком нормировании расхода сырья, материалов, топлива и энергии;
- внедрении гибкой системы расчетов за сырье;
- стимулировании работников снабжения.

Эффективная деятельность подразделений организации, отвечающих за снабжение, должна основываться на максимальном владении оперативной информацией о реальных поставках сырья, материалов, комплектующих изделий и т. д. и существующих потребностях организации в них. В связи с этим в распоряжении этих подразделений должна находиться оперативная информация:

- о текущей потребности в отдельных видах сырья, материалах комплектующих изделий и т.д.;
- об объеме запасов сырья и материалов на складе;
- об объеме производственного задела (незавершенного строительства);
- об уровне загрузки производственных мощностей;
- о сроках выполнения текущих заказов.

Кроме того, независимо от размера и сферы деятельности организации структурные подразделения, отвечающие за снабжение, должны иметь необходимую оперативную информацию о рынке, т. е.:

- о производителях сырья и материалов и их заменителей; оптовых ценах на основные виды сырья и материалы;
- об условиях отгрузки сырья и материалов; требованиях к формам оплаты поставщиков.

Для организации работы подразделений, отвечающих за снабжение, целесообразно провести следующие мероприятия:

– установить связи с перспективными поставщиками, включая зарубежных, в первую очередь по вопросам цен и качеству сырья, материалов и комплектующих изделий;

– купить массовые виды сырья и материалов в крупной упаковке;

– приобрести мелкие партии сырья, материалов и комплектующих изделий не у производителей, поставляющих крупными партиями, а у организаций, продающих мелкими партиями, что позволяет не замораживать оборотные средства;

– ввести практику предпочтительной закупки сырья у организаций, осуществляющих продажу на условиях частичной предоплаты, что позволяет вовлечь в оборот средства от реализации полученной из сырья продукции;

– использовать более гибкую систему поощрений и наказаний в соответствии с действующим законодательством работников структурного подразделения, отвечающего за снабжение;

– улучшить работу складского хозяйства с целью снижения транспортно-заготовительных расходов.

Рекомендуется иметь по любому виду материалов и сырья не менее двух поставщиков, на основе вариантного отбора по экономическим параметрам (цена, условия оплаты и поставки). Такой подход позволяет несколько снизить затраты на поставку, минимизировать потери от неизбежных срывов поставок сырья, материалов, комплектующих изделий, что дает возможность добиваться понижения цен на эту продукцию. В то же время покупка сырья, материалов, комплектующих изделий у одних и тех же поставщиков позволяет получить у них отсрочку платежей из-за боязни потерять покупателя, что важно для организации, испытывающей финансовые трудности.

Маркетинговый процесс и определяющие его факторы можно представить следующим образом.

1. Маркетинговый анализ на основе изучения макро- и микросреды: выбор целевых потребителей, которых предприятие может обслуживать более эффективно, чем конкуренты, состоит из следующих этапов:

• количественная оценка спроса и его прогноз;

• сегментация рынка;

• определение конкурентных преимуществ;

• отбор целевых сегментов;

• возможное позиционирование товара на рынке и анализ позиционирования конкурентных товаров.

2. Разработка маркетинговой стратегии.

3. Разработка маркетингового комплекса - совокупности маркетинговых инструментов, используемых для получения желаемой реакции целевого рынка.

4. Разработка плана маркетинга. Подробный маркетинговый план необходим для каждого направления деятельности, товара или торговой марки. Он состоит из тех же элементов, что и общий план развития предприятия.

5. Реализация маркетинговых мероприятий. Успех реализации маркетинга зависит от программы действий, организационной структуры, системы принятия решений, мотивации персонала, культуры организации.

В кризисной ситуации маркетинговая стратегия направляется на максимальную адаптацию организации к требованиям рынка. Определяются генеральные направления деловой активности предприятия.

Маркетинговая стратегия должна дать ответы на следующие вопросы: как организация сохранит и завоеует целевые рынки; как организация сможет с выгодой для себя сохранить и расширить свою рыночную долю (нишу).

Организации предстоит принимать следующие стратегические решения:

- выделение конкретных целевых сегментов (сегментация) рынка;
- выбор целевых сегментов;
- выбор методов выхода на рынок, закрепления на нем или ухода с него;
- выбор средств маркетинга;
- выбор времени выхода на рынок либо ухода с него.

Стратегия выхода либо закрепления предприятия на новом рынке может быть осуществлена путем:

- приобретения акций других фирм;
- собственного развития;
- сотрудничества с другими фирмами.

Приобретать акции других фирм целесообразно, если:

- нет достаточного опыта работы на данном рынке;
- предприятию нужен быстрый выход на рынок; самостоятельный выход на рынок для предприятия затруднен из-за сложностей освоения новой продукции, требуемых расходов на рекламу и т. п. (высокие барьеры на вход).

Сотрудничество с другими фирмами позволяет возможные убытки распределить между всеми участниками, уменьшая риск для каждой фирмы, использовать опыт и ресурсы всех участников проекта (альянса).

Маркетинговая тактика включает формы и способы конкретных действий по реализации маркетинговой стратегии.

В кризисной ситуации приходится действовать в условиях высокой неопределенности (ситуация быстро меняется, сложно предвидеть изменения и оценить их последствия), дефицита времени (необходимо быстро принимать и реализовывать решения, действовать решительно) и ресурсов (жесткие «бюджетные» ограничения заставляют искать нестандартные решения). Маркетинговая тактика в кризисной ситуации отличается ориентацией на быстрое и решительное выполнение поставленных задач при высокой адаптивности и гибкостью способов их выполнения.

Маркетинговые приоритеты в кризисной ситуации. В период замедления роста рынка:

- замедляется рост спроса и возрастает его эластичность от цены и уровня сервиса;
- усложняются процессы проведения инноваций из-за недостатка собственных средств для их проведения;
- снижается рентабельность хозяйственной деятельности;
- обостряется конкуренция;
- усиливаются процессы слияния и поглощения фирм.

В этот период приоритетными задачами маркетинга могут быть:

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

В условиях застойного рынка наблюдается стабилизация или падение спроса, конкуренция становится агрессивной, уменьшается количество слияний и приобретений фирм, цены стабилизируются. Приоритетными задачами маркетинга становятся:

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

В условиях кризиса основные маркетинговые приоритеты предприятия включают:

- 1) создание новой продукции, выход на новые рынки - если в условиях кризиса надеяться только на использование плодов предшествующей успешной деятельности, то такая стратегия приведет к провалу; выход из кризиса начинается с инноваций;
- 2) изменение отношения к потребностям клиентов, их дифференциация - в условиях кризиса не надо стараться угодить всем, ориентироваться сразу на всех потенциальных потребителей; некоторые

из них настолько привередливы (их ожидания постоянно растут, они хотят еще лучшего), что от них лучше отказаться (хотя бы на время);

3) привлечения профессионалов со стороны, в конечном счете, это окажется эффективнее;

4) обслуживание конкретного сегмента рынка и индивидуальный подход к клиенту.

При разработке новых стратегий развития предприятиям нужно иметь четкое представление об изменениях в поведении потребителей на российском рынке. Оно в условиях кризиса меняется следующим образом:

- исчезает интерес к товарам хорошо известных фирм, поскольку известные марки дороги и сбыт их падает; покупатель переходит от известных международных и национальных марок к частным маркам региональных производителей; производители известных марок должны быть готовы предложить более дешевые их разновидности;

- покупатель становится равнодушным к упаковке, готов покупать нужные товары в более дешевой упаковке;

- падает интерес к рекламным и маркетинговым мероприятиям, следовательно, продавцам приходится искать новые формы воздействия на поведение покупателей;

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

Основные направления изменений в маркетинговых стратегиях. Что должны делать предприятия в таких условиях? Набор необходимых мер хорошо известен: снижать себестоимость, искать, как сэкономить на накладных расходах, на сокращении персонала, на снижении расходов на маркетинг, искать пути повышения ликвидности активов предприятия, установить жесткий контроль за финансовыми потоками.

В условиях экономического спада меняются функции маркетинга. Специалисты говорят о шести основных направлениях изменений маркетинговых стратегий:

- 1) корректировать рынок, на котором работает предприятие: искать новые рыночные сегменты, особенно экспортные, и покинуть те сегменты, на которых фирма слаба;

- 2) не разбрасываться, становится не нужным широкий ассортимент и обширный круг покупателей, от чего-то следует отказаться, а для этого важно:

- определить перспективные рынки, оберегать их, атаковать слабых конкурентов на привлекательных рынках;

- разделить потребителей на малопривлекательных (от них следует отказаться или повысить для них цены) и привлекательных, которым следует предоставлять дополнительные услуги и льготы, чтобы они оставались с предприятием;

3) пересмотреть ассортимент; в сложной ситуации он обычно сужается, что позволяет снизить затраты; в ассортимент ввести более экономичные торговые марки, более дешевые товары, сохранив дорогие товары для лучших времен; каждое предприятие должно выпускать товары разных марок, ориентированные на потребителей с разными доходами;

4) корректировать цены; речь не обязательно идет о понижении цен, можно их повышать, но одновременно объявлять о скидках, дополнительных льготах для каких-то категорий покупателей; с ценами надо работать корректно и гибко, не нужно отпугивать покупателя; повышение цен должно сочетаться с приемами, «освежающими спрос»;

5) корректировать сбытовую политику и каналы распределения; изменить условия работы сбытовой сети, снизить дилерские надбавки (издержки кризиса должны быть распределены на всех); продвигать товары новыми методами и продавать их более экономными способами;

6) корректировать каналы продвижения (рекламные и стимулирующие материалы), чтобы сократить затраты и сделать их более рациональными; проанализировать уже используемые каналы продвижения и попытаться найти новые.

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

Приспособиться можно, если управление организацией будет строиться на известных принципах успешной деятельности во время кризисов. Эти принципы формулируются так:

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

Вырабатывая антикризисную политику, предприятие опирается на свои внутренние возможности:

- производственно-технологические особенности;
- ресурсный потенциал;
- характер внутренней атмосферы;
- уровень развития компонентов менеджмента: прогнозирование, планирование, информационное обеспечение, мотивацию персонала, процессы централизации и децентрализации, интеграции и диверсификации управления, организационные структуры управления и контроля.

Процедура антикризисного маркетинга может включать в себя:

- анализ положения предприятия, степени угрозы кризиса и возможных последствий. Так, угроза кризиса может быть более или менее острой, а последствия кризиса – более или менее серьезными. Предприятие может находиться на грани банкротства или на стадии, когда только обнаружено снижение продаж продукции предприятия;

- анализ сильных и слабых сторон предприятия (SWOT-анализ). Например, сильной стороной предприятия может выступать низкая цена или высокое качество продукции, высококвалифицированный персонал или современная технология, дешевый источник сырья и материалов или доступ к дешевому кредиту и т. п.;

- определение «узких мест» в маркетинге. Например, может выясниться, что продукт предприятия обладает значительным потенциальным рынком сбыта, но следует изменить аудиторию, на которую нацелена реклама; изменить каналы сбыта; кардинально изменить имидж фирмы или сменить ценовую политику;

- выявление возможных покупателей продукции предприятия;

- выявление влияния имиджа предприятия на продажи;

- оптимизация позиционирования продукции: оптимизация ассортимента (если необходимо, и каналов сбыта);

- формирование программы бизнес-коммуникаций и оперативных планов их осуществления;

- контроль осуществления маркетинговых программ и их корректировка.

Антикризисный маркетинг как элемент управления особенно необходим при разработке и реализации программ финансового оздоровления предприятий, на основе которых осуществляется вывод предприятия из кризисной ситуации.

7.3 Маркетинговые исследования в антикризисном управлении

Маркетинговые исследования, представляющие собой сбор, обработку, анализ и интерпретацию информации, необходимой для решения маркетинговых проблем, должны сформировать ясное представление о вероятном будущем состоянии окружающей среды и

предприятия. Они дают понимание рынков, снижая неопределенность относительно будущих альтернатив поведения предприятия.

Маркетинговые исследования позволяют улавливать слабые сигналы о начинающихся переменах и своевременно принимать меры по предупреждению кризисных ситуаций.

Маркетинговые исследования на потребительских рынках дают ответы на следующие вопросы:

- какой товар предполагается производить?
- в каком количестве?
- по какой цене?
- как этот товар следует продвигать на рынок?
- каков предполагаемый рынок?
- как можно влиять на покупателя?
- какова вероятность успеха и отчего зависит успех?
- как следует распределять имеющиеся средства на разработку товара, его производство, маркетинг и т.д.?

На каждой стадии жизненного цикла товаров менеджера организации ждут специфические проблемы, и им предстоит решить, как оптимизировать отдачу от вложений на каждой стадии цикла. Если организация приступает к созданию нового продукта, то ее менеджеры должны найти незаполненные ниши, т.е. ответить на следующие вопросы.

О потребностях потенциальных покупателей:

- Какие свойства товаров, уже имеющих на рынке, не соответствуют потребностям покупателей?
- какими свойствами должен обладать новый продукт, чтобы более полно удовлетворять эти потребности?
- если спрос на товар сосредоточивается на одной территории, то почему, и что можно сделать, чтобы расширить географию продаж нового товара?

О возможностях создания продукта для удовлетворения потребностей:

- совпадают ли эти потребности с целями организации?
- выполнимо ли это технически?
- имеются ли в наличии необходимые для создания (или совершенствования) продукта ресурсы?
- в состоянии ли предприятие запустить продукт на рынок и оказать ему поддержку?
- насколько этот проект коммерчески жизнеспособен?
- от чего зависит возможное падение спроса на рынке?

Если организация запускает товар на рынок и объемы продаж растут, то ее менеджеры должны установить его приемлемость для рынка, заблаговременно определить возможные маркетинговые проблемы и меры, необходимые для поддержки товара на рынке. Производитель должен знать:

- насколько хорошо известен потребителю его товар и конкурирующие товары;

- кто его покупает, как часто, какова вероятность дальнейшей покупки;

- имидж товара, его сильные и слабые стороны;

- насколько товар удовлетворяет конкретным потребностям покупателя.

Если товар достиг стадии зрелости, то цели маркетинговых исследований зависят от принятой маркетинговой стратегии. Если производитель заинтересован только в поддержании своей доли на рынке, то без сильной маркетинговой поддержки (усиления имиджа товара и его преимуществ перед конкурентами) ему не обойтись. В этом случае необходимо:

- знать изменения в характере рынка;

- понять причины этих изменений;

- отслеживать результаты кампании поддержки товара, проводившейся для нейтрализации негативных тенденций.

Если основная цель производителя - увеличить долю продукта на рынке, следует изучить существующие для этого возможности. Это могут быть:

- группы населения, к которым еще не обращались;

- группы населения, которые поначалу отрицательно отнеслись к товару;

- те же самые потребители, но к некоторым их потребностям еще не обращались;

- недостатки имиджа товара, которые стали препятствием для дальнейшей экспансии на рынке.

На стадии «заката» товара задача исследования - зафиксировать своевременно тенденцию к снижению спроса и понять причины, лежащие в основе этой тенденции. Производителям предстоит решить:

- следует ли изъять товар с рынка полностью, частично или не делать этого;

- следует ли изменить дизайн товара, его упаковку и запустить снова или заменить товар новой маркой или даже новым продуктом.

Каково бы ни было решение менеджеров организации, затраты могут быть значительными, поэтому достоверная информация о положении на рынке жизненно необходима. Необходимо искать ответы на такие вопросы:

- нуждается ли рынок еще в таком продукте?

- в каком количестве?

- какова тенденция?

- удовлетворены ли потребности покупателей существующим товаром?

- если да, то как обслуживаются покупатели?

- что побуждает потребителя перестать покупать этот товар и что может привлечь его снова?

- можно ли модифицировать товар, чтобы более эффективно удовлетворять запросы потребителей?

Маркетинговые исследования на индустриальных рынках. Для производителя, действующего на индустриальных рынках, важно получить ответы на следующие вопросы:

- насколько велик рынок?
- какова доля предприятия на рынке?
- как меняется рынок предприятия?
- кто конкуренты предприятия?
- каково положение предприятия относительно конкурентов?

Маркетинговые исследования помогут менеджерам определить антикризисные стратегические приоритеты на ближайшие несколько лет:

- как следует распределить свои ресурсы: больше внимания уделять научным исследованиям и разработкам; продажам; снабжению, поставкам; техническому обслуживанию; переговорам о ценах или рекламным кампаниям?

- если продажи упали, это потому, что предприятие стало хуже работать или конкуренты стали лучше работать (по мнению потребителей)?

Характерной чертой индустриальных рынков являются тесные личные взаимоотношения между их участниками. Личные взаимоотношения, возможности для бизнеса, которые они заключают в себе, становятся важными критериями в принятии антикризисных решений.

Маркетинговые исследования дают возможность оценить значимость различных факторов, которые обуславливают выбор покупателями поставщиков. Этих факторов может быть не так много:

- готовность поставить товар в любое время;
- способность быстро решать вопросы;
- возможность поставить товар сразу;
- поставка лучших товаров на данном рынке;
- широкий выбор товаров;
- выделение акций специально на нужды поставщиков;
- самые низкие цены;
- обеспечение сертификации продуктов.

Но весомость факторов, их приоритетность меняется при переходе от одного сектора к другому внутри одного рынка, а тем более, при переходе от одного индустриального рынка к другому. Эта информация дает возможность влиять на решения потенциальных покупателей и способствовать обеспечению устойчивых денежных потоков.

Определение места (позиции) организации на рынке. Покупатели на индустриальных рынках, как правило, очень хорошо осведомлены о предприятиях, предлагающих свою продукцию. Здесь неблагоприятная репутация предприятия сразу же сказывается на ее доходах. Поскольку

имидж организации так важен, то имеет смысл выяснить, насколько хорошо данное предприятие известно на рынке и как к нему относятся другие участники рынка (в сравнении с основными конкурентами). Оценка организации и ее конкурентов по ключевым критериям принятия решений о закупках характеризует место организации на рынке.

Типичный анализ места организации на рынке проводится по следующей схеме:

- определяются ключевые критерии, используемые при выборе продукции или организации, и оценивается их значимость для менеджеров;
- определяется имидж организации и ее продукции;
- сравнивается имидж организации и ее продукции с имиджем и продукцией основных конкурентов;
- определяются наиболее эффективные каналы продвижения информации к менеджерам, принимающим ключевые решения о выборе продукции или предприятия, т. е. каналы, оказывающие наибольшее влияние на решения этих менеджеров.

Анализ финансовых рынков с помощью опросов дает возможность предприятиям более глубоко понять сильные и слабые стороны складывающейся банковской системы и в известной степени предвидеть последствия возможных потрясений. Результаты таких исследований показывают, на какие банки предприятиям можно опираться и как следует в дальнейшем строить отношения с ними.

Банки получают недостающую информацию для разработки стратегий своего развития и проведения упреждающих антикризисных мер. Получаемая периодически (не реже одного раза в год) с помощью такой технологии информация позволяет заблаговременно принимать меры по предупреждению провалов организации на рынке и возникновению кризисных ситуаций.

Критерии оценки организаций и их продукции таковы:

- 1) быстрота поставки;
- 2) качество продукции;
- 3) цены;
- 4) техническая поддержка;
- 5) гибкость;
- 6) представительство в разных регионах;
- 7) эффективность коммуникаций;
- 8) условия платежей и оформления документов.

Исследования, проводимые в разных странах, показывают, что примерно в таком порядке располагаются эти критерии по степени значимости для менеджеров. Но есть различия, связанные со специализацией предприятий. Если предприятие производит техническую продукцию, машины и оборудование, то для него большую весомость на рынке имеют качество продукции и техническая поддержка. Если предприятие занимается в основном торговлей, то большую весомость

приобретают цены, представительство в регионах и за рубежом, гибкость. Если предприятие специализируется на финансах, то большее значение приобретают условия платежей и оформления документов.

Контрольные вопросы для самопроверки:

1. Какова роль маркетинга в антикризисном управлении?
2. На каких принципах базируется маркетинг как элемент антикризисного управления?
3. Назовите цель и задачи маркетинга в антикризисном управлении.
2. Опишите этапы процесса маркетинга.
3. В чем заключается маркетинговая стратегия антикризисного управления?
4. Каковы маркетинговые приоритеты в кризисной ситуации? Как они меняются в зависимости от стадии развития рынка?
5. Как меняется поведение потребителей в условиях кризиса? Как могут реагировать организации на эти изменения?
6. Какие маркетинговые исследования проводятся на потребительских рынках?
7. Какие маркетинговые исследования проводятся на индустриальных рынках?

8.1 Цели, задачи и функции финансового менеджмента в кризисной ситуации.

Выправление кризисной ситуации на предприятии, попавшем в трудное финансовое положение, начинается с построения эффективного финансового менеджмента.

Типичную для неблагополучных предприятий ситуацию можно описать следующим образом:

- финансовое планирование находится в тяжелом состоянии, следовательно, нечетко поставлены финансовые цели и нет финансовой стратегии;
- отсутствует информация о финансовой эффективности (рентабельности) по видам продукции и по подразделениям;
- нет убедительных обоснований инвестиций;
- неудовлетворительный учет и отчетность часто приводят к тому, что нет понимания направлений расходования средств;
- бухгалтерская информация о финансовом состоянии предприятия обрабатывается слишком долго.

Цели финансового менеджмента в антикризисном управлении:

- устранение неплатежеспособности предприятия - это самая неотложная задача кризисного предприятия, решение которой означает восстановление способности к осуществлению платежей по текущим финансовым обязательствам;

- восстановление финансовой устойчивости (финансового равновесия); можно достаточно быстро восстановить платежеспособность с помощью чрезвычайных мер, но для устранения причин, порождающих неплатежеспособность, необходимо восстановить до безопасного уровня финансовую устойчивость предприятия;

- обеспечение финансового равновесия в долгосрочной перспективе, т.е. создание предпосылок для роста рыночной стоимости предприятия; финансовая стратегия должна обеспечить высокие темпы роста операционной деятельности и нейтрализовать угрозы кризиса. Например, финансовые цели конкретного кризисного предприятия можно сформулировать так:

- выход на безубыточное функционирование в кратчайшее время;
- обеспечение роста выручки;
- рост рентабельности;
- обеспечение финансовой устойчивости.

Задачи финансового менеджмента в антикризисном управлении:

- формирование в необходимом объеме финансовых ресурсов;
- эффективное использование финансовых ресурсов;
- оптимизация денежного оборота;

- максимизация прибыли при заданном уровне финансового риска или минимизация финансового риска при планируемом уровне прибыли;
- обеспечение постоянного финансового равновесия.

Функции финансового менеджмента - прогнозирование, планирование, контроль и анализ.

Система финансового планирования включает в себя следующие основные элементы:

- план продаж и закупок;
- план производства;
- анализ финансовых потоков (денежных средств);
- анализ прибылей и убытков;
- анализ перспективного баланса;
- анализ движения материальных потоков.

Управление финансовыми (денежными) потоками – это управление реальными деньгами в реальном режиме времени. Положительные потоки или притоки отражают поступление денег на предприятие, отрицательные - выбытие или расходование денег предприятием. Разница между валовыми притоками и оттоками денежных средств за определенный период времени называется чистым денежным потоком (cash flow). Он может быть положительным (притоком) или отрицательным (оттоком).

В отличие от некоторых бухгалтерских показателей денежный поток всегда реален и очевиден. Все денежные потоки предприятия объединяются в три основные группы:

- от основной (операционной или производственной) деятельности;
- от инвестиционной деятельности (не только приобретения зданий и оборудования, но и долгосрочных инвестиций);
- от финансовой деятельности (формирования и обслуживания капитала предприятия) (табл. 5).

У нормально работающего предприятия совокупный чистый денежный поток должен стремиться к нулю, т. е. все заработанные в отчетном периоде денежные средства должны быть эффективно распределены, поскольку высвобожденные денежные средства, обладая 100%-ной ликвидностью, имеют нулевую доходность.

Неплатежеспособное предприятие с накопленной задолженностью должно формировать положительный совокупный чистый денежный поток для расчета по накопленным долгам и согласования графика погашения задолженности с кредиторами.

Для неплатежеспособного предприятия основная цель - максимизация положительного совокупного денежного потока. Эта максимизация может осуществляться с помощью мер, не приемлемых в обычной ситуации.

Антикризисное управление допускает любые потери (в том числе и будущие), ценой которых можно добиться восстановления платежеспособности предприятия сегодня. В противном случае будущего у предприятия может и не быть. Увеличение денежного потока означает

перевод активов предприятия в денежную форму, т.е. акцент в формировании источников денежных средств может переместиться на распродажу имущества.

Таблица 5. Притоки и оттоки денежных средств организации

<i>Поток денежных средств</i>	<i>Приток денежных средств</i>	<i>Отток денежных средств</i>
От основной деятельности	Денежная выручка от реализации продукции в текущем периоде	Платежи по счетам поставщиков и подрядчиков
	Погашение дебиторской задолженности	Выплата заработной платы
	Поступления от продаж	Отчисления в бюджет и внебюджетные фонды
	Авансы, полученные от покупателей	Уплата процентов за кредит
		Отчисления на социальную сферу
От инвестиционной деятельности	Продажа основных средств, нематериальных активов	Приобретение основных средств, нематериальных активов
	Поступления от сдачи в аренду	Оплата аренды
	Дивиденды, проценты от долгосрочных финансовых вложений	Капитальные вложения
	Возврат других финансовых вложений	Долгосрочные и краткосрочные финансовые вложения
От финансовой деятельности	Краткосрочные кредиты и займы	Возврат краткосрочных кредитов и займов
	Долгосрочные кредиты и займы	Возврат долгосрочных кредитов и займов
	Поступления от эмиссии акций	Выплата дивидендов
	Целевое финансирование	Погашение выданных векселей

Проводятся шокирующие обычного руководителя предприятия меры, связанные со значительными потерями. Через отчет о финансовых результатах финансовые потоки увязываются с технико-экономическими показателями производства - затратами на производство продукции, которые определяются во многом используемыми технологиями. Изменяя структуру и размеры финансовых потоков предприятия, можно изменять структуру его бухгалтерского баланса.

Управление денежными потоками представляет собой решение следующих задач:

- прогнозирование наличия и движения денежных средств;

- проверка финансовой реализуемости плана функционирования и развития (достаточности имеющихся наличных финансовых ресурсов в каждый период времени);
- определение объемов необходимых заемных средств и сроков их получения;
- анализ целесообразности взятия заемных средств;
- формирование финансово реализуемого плана с минимальной упущенной выгодой;
- определение срока окупаемости затрат, оценка возможного дохода за период реализации проекта;
- контроль и корректировка финансового плана с учетом фактического выполнения;
- построение и анализ консолидированного финансового потока по группе объектов;
- разукрупнение, детализация консолидированного финансового потока на группу финансовых потоков и по объектам;
- прогнозирование возможности возникновения банкротства;
- своевременное предотвращение банкротства.

Форма и содержание финансового плана могут существенно различаться в зависимости от специфики предприятия и стратегии его развития. Построение финансового плана целесообразно начинать с отчета о движении денежных средств, поскольку основная цель кризисного предприятия - накопить денежный поток, достаточный для расчета по накопленной задолженности.

Финансовый план дополняется расчетом основных финансовых коэффициентов, характеризующих финансовое состояние предприятия. Значения этих коэффициентов после реализации финансового плана должны соответствовать рекомендуемым значениям. Рассчитывается также и точка безубыточности предприятия.

Рассмотрим кратко некоторые из этих задач.

1. Прогнозирование наличия и движения денежных средств. Проводится расчет суммарных поступлений (притока денег из всех источников) и суммарных платежей (оттока денег). Разница между притоком и оттоком добавляется к первоначально имеющейся на счете сумме. Это анализ движения денежных средств или финансовых потоков. Поскольку снять со счета можно не больше той суммы, что на нем имеется, наличная сумма на счете не может быть отрицательной.

2. Проверка финансовой реализуемости плана функционирования и развития. Критерий финансовой реализуемости прост: план реализуем, если имеющихся наличных финансовых ресурсов достаточно (нет их дефицита) в каждый из включенных в план периодов времени.

Признаком финансовой не реализуемости плана служит наличие отрицательных чисел по результатам расчета: (наличие денежных средства

начало периода) + (поступления) - (платежи) + сальдо = наличие денежных средств на конец периода (не должно быть отрицательных чисел).

Изменить план так, чтобы он стал финансово реализуемым, можно путем:

- увеличения поступлений в предшествующие и текущий периоды за счет увеличения выручки благодаря росту объема продаж (при этом возрастут прямые издержки и платежи), увеличению цены (повышению потребительских качеств продукции);

- снижения платежей в предшествующие и текущий периоды за счет снижения себестоимости продукции, постоянных издержек, затрат на развитие, более рационального управления издержками;

- ускорения поступлений (перенесения части поступлений на более ранние сроки) за счет перехода на другую форму оплаты продукции: от сдачи продукции на реализацию (оплаты в рассрочку) к ее оплате по факту поставки, от оплаты по факту - к предоплате; сокращения цикла производства; сокращение времени оборота денежных средств, уменьшения сроков реализации проектов развития, приносящих поступления, и др.;

- задержки платежей (перенесения части платежей на более поздние сроки) за счет перехода поставщиков на другую форму оплаты: от предоплаты - к оплате по факту, от оплаты по факту - к оплате в рассрочку; уменьшения или сдвига во времени сроков реализации проектов развития и др.;

- увеличения денежных средств на начало периода за счет увеличения уставного капитала, продажи акций или реализации других высоколиквидных активов и т.п.

Типичные недостатки финансовых планов:

- слабая связь с маркетингом, отсутствие обоснованного плана продаж с разбивкой по периодам (по месяцам);

- отсутствие разбивки по товарным группам объемов продаж и расчетов маржинальной прибыли, что не позволяет провести анализ эффективности ассортиментной политики;

- частое отсутствие плана движения материальных ресурсов, что не позволяет планировать и контролировать движение материальных активов (сырья, незавершенного производства, готовой продукции и т.п.);

- формы плана, не позволяющие увидеть динамику денежных и материальных потоков, отсутствие ключевых показателей;

- отсутствие планового бухгалтерского баланса предприятия;

- отсутствие четкой методики (технологии) планирования и контроля, планы «непрозрачны» для руководителей предприятия.

8.2 Управление текущими финансовыми потоками в период финансового оздоровления.

Общее для всего финансового менеджмента противоречие между доходностью и риском в кризисной ситуации приобретает специфический характер как противоречие между необходимостью резервировать определенное количество денег (как наиболее ликвидного средства) и потерями от выведения их из хозяйственного оборота.

С одной стороны, кризисному предприятию необходимо вывести объемы производства за точку безубыточности, для чего нужно превратить все имеющиеся у него средства в производственные активы (складские запасы и незавершенное производство).

С другой стороны, такому предприятию необходимо располагать для расчетов с кредиторами именно деньгами, поскольку его ценные бумаги и большинство материальных активов неликвидны.

Собственники кризисного предприятия, руководствуясь логикой и здравым смыслом, не должны возражать против мер, направленных на повышение финансовой устойчивости в ущерб быстрому повышению прибыли. Для предприятия, находящегося в стадии применения процедур банкротства, выбор между достижением приемлемой рентабельности и обеспечением финансовой устойчивости должен быть сделан в пользу обеспечения финансовой устойчивости.

Отличительные черты балансов кризисных предприятий. Предприятия, испытывающие финансовые затруднения, управляют в основном не денежной наличностью, а взаимными неплатежами. Собственные неплатежи по обязательствам отражаются в кредиторской задолженности, а неплатежи контрагентов - в дебиторской задолженности.

Как показывает практика, баланс любого неплатежеспособного предприятия, как прибыльного, так и убыточного, имеет характерный отличительный признак: при символических суммах на расчетном счете и в кассе значительные суммы помешены в кредиторскую и дебиторскую задолженность (просроченная задолженность). Если при этом предприятие прибыльно, то дебиторская задолженность обычно превышает кредиторскую задолженность, и наоборот.

С позиции экономики прибыльное предприятие становится неплатежеспособным из-за своих покупателей, поэтому сумма выставленных им требований больше его собственных обязательств. Убыточное предприятие само порождает цепочку неплатежей. Причины его неплатежеспособности в непомерно высоких затратах, низком качестве продукции, не позволяющем повысить цену, плохом маркетинге.

У прибыльного предприятия отражаемая в пассиве баланса прибыль должна корреспондироваться с равновеликой статьей актива. Если бы отгруженная покупателю продукция была оплачена, то прибыли противостояли бы полученные денежные средства, но, поскольку этого нет,

прибыль заморожена в долгах покупателей и заказчиков, т.е. в дебиторской задолженности. Финансовые результаты убыточного предприятия (убытки) отражаются в активе баланса, и в пассиве им противостоит кредиторская задолженность. Полная остановка такого предприятия пока не состоялась только благодаря безвозмездно присвоенным результатам чужого труда.

Управление дебиторской задолженностью одинаково актуально как для прибыльных, так и для и убыточных предприятий.

Управление дебиторской задолженностью. Это управление определяется многими факторами: видом продукции, емкостью рынка, степенью насыщения рынка данной продукцией, принятой на предприятии системой расчетов и др.

Управление дебиторской задолженностью предполагает, прежде всего, контроль за оборачиваемостью средств в расчетах.

Для кризисных предприятий важна не столько сама продолжительность оборота дебиторской задолженности, сколько то, чтобы она не оказалась больше продолжительности оборота кредиторской задолженности.

Управление дебиторской задолженностью предполагает отбор покупателей, если у предприятия есть возможность выбора.

Критерии отбора - платежеспособность контрагента и соблюдение им платежной дисциплины. Однако гораздо более реальным рычагом является определение условий оплаты продукции, работ, услуг.

Некоторые покупатели могут рассчитываться на условиях предоплаты. Это полностью ликвидирует дебиторскую задолженность. Но таких покупателей не может быть много.

Поэтому лучше стимулировать покупателя к скорейшей оплате.

Например, 2% скидки с отпускной цены за каждые 10 дней досрочного расчета по отношению к установленному сроку - 30 дней.

Оплата в последний день предельного срока осуществляется по полной отпускной цене, за пределами этого срока применяются штрафные санкции. Для сезонных товаров возможны сезонные скидки и надбавки к ценам. Управление дебиторской задолженностью включает в себя группировку долга по сроку (месяц, два, три и т.д.) и по степени уверенности в их погашении (надежные долги, сомнительные и безнадежные). Надежные долги остаются на балансе предприятия, под сомнительные долги создается резерв за счет прибыли до налогообложения, безнадежные долги списываются на убытки после истечения установленного законом срока.

Ускорить оборачиваемость дебиторской задолженности можно через ее продажу специализированным агентам, т. е. через переуступку прав требования долгов. При продаже долгов предприятие теряет на дисконте, но это лучше, чем списание потом на убытки всей суммы безнадежных долгов.

Управление кредиторской задолженностью. Как показывает практика, управлять продолжительностью финансового цикла - самое трудное.

Если бы предприятие рассчитывалось с поставщиками материальных ресурсов и производственных услуг немедленно в момент поставки (расчеты спот), то финансовый цикл по продолжительности совпадал бы с операционным. Финансовый цикл меньше операционного на время обращения кредиторской задолженности.

Финансовый цикл может быть сокращен за счет:

- ускорения производственного процесса;
- ускорения оборачиваемости дебиторской задолженности;
- замедления оборачиваемости кредиторской задолженности.

Последнее - реальный рычаг для кризисного предприятия в условиях острой нехватки финансовых ресурсов. Основные методы управления кредиторской задолженностью - ее реструктуризация и конвертация.

Реструктуризация кредиторской задолженности - предоставление отсрочек и рассрочек по уплате долгов. Может осуществляться на основе частной договоренности предприятия с кредитором, на основе решения суда или мирового соглашения.

В особом порядке осуществляется реструктуризация долгов предприятия перед бюджетами всех уровней и государственными внебюджетными фондами.

Конвертация и капитализация кредиторской задолженности предприятия осуществляются путем передачи части акций в собственность кредиторов. Это позволяет списать задолженность с баланса предприятий, сделав его ликвидным и одновременно передав кредиторам инструменты, приносящие доход в течение всего срока жизни компании-эмитента.

Конвертация кредиторской задолженности может быть осуществлена путем дополнительной эмиссии обыкновенных и (или) привилегированных акций приватизированных предприятий на сумму их кредиторской задолженности перед бюджетами разных уровней, а также перед предприятиями теплоэнергоснабжения. Дополнительной эмиссии акций должна обязательно предшествовать переоценка имущества должника и соответствующее увеличение уставного капитала.

Перед осуществлением дополнительной эмиссии акций предприятий-должников проводится взаимозачет встречных обязательств, если таковые имеются. Кредиторам могут быть предложены ценные бумаги дебиторов предприятий-должников путем реоформления в них дебиторской задолженности.

Рассмотрим более подробно технологии управления задолженностью предприятия.

К процедурам финансового оздоровления, направленным на реструктуризацию задолженности, относятся:

1) отсрочки и рассрочки платежей - изменение срока уплаты просроченной задолженности на более поздний срок или дробление платежа на несколько более мелких, которые должны быть внесены в течение определенного периода;

2) зачет взаимных требований - погашение взаимных обязательств предприятий.

3) переоформление задолженности в заем - вексель надежного заемщика способен обеспечить высокую доходность и может использоваться как долговое обязательство, появляется возможность выкупить свои долги с рыночным дисконтом, найдя на рынке собственные векселя и изъять их, сэкономив на дисконте; дисконт даже по двухмесячным бумагам надежных имитентов может достигать до трети номинала;

4) перевод краткосрочных обязательств в долгосрочные - изменение договоров в части перенесения срока платежей на период более года;

5) погашение задолженности имуществом и имущественными правами;

6) продажа долговых обязательств третьим лицам;

7) списание задолженности - если имеющаяся дебиторская задолженность нереальна к взысканию (по причине истечения срока исковой давности, отказа во взыскании задолженности судом, отсутствия у дебитора достаточных для ее погашения средств, прекращения существования дебитора), то она подлежит списанию на счет прибылей и убытков и включается в состав внереализационных расходов при формировании налогооблагаемой прибыли;

8) погашение задолженности посредством отчуждения имущества должника с последующей реализацией имущества и использованием части вырученных средств на погашение задолженности.

Наиболее разработан и формализован блок решений по долгам в республиканский и местный бюджеты, в частности по реструктуризации кредиторской задолженности юридических лиц по обязательным платежам в республиканский бюджет. Это задолженность по налогам и сборам, а также по начисленным пени и штрафам за нарушение налогового законодательства. Порядок проведения реструктуризации регулируется республиканскими и местными нормативными актами (законами и постановлениями).

Реструктуризация задолженности проводится путем поэтапного ее погашения на основании решения налогового органа и в соответствии с утвержденным им графиком.

По реструктуризации долгов в республиканский и региональные внебюджетные (целевые бюджетные) фонды существуют лишь отдельные нормативные документы преимущественно регионального уровня. Решение принимается в результате переговоров при условии обязательного гарантированного осуществления текущих платежей. Такие решения оформляются постановлениями администрации или через двух- или трехсторонние соглашения и договора с фондами.

8.3 Рационализация работы финансовой службы организации

Если на предприятие в условиях жесткой ограниченности ресурсов возникла необходимость перестройки управления финансами, то принципами реформирования финансовой службы могут быть:

- выделение наиболее важных участков финансовой работы;
- совмещение в одном участке родственных направлений деятельности;
- обеспечение прямого выхода на руководителя финансовой службы.

Тогда финансовая служба становится малочисленной, но эффективной. Она должна быть ориентирована на решение актуальных задач современными средствами.

Минимальный состав: финансовый управляющий - главный бухгалтер, специалист по управленческому учету, специалист по финансовому учету, кассир-казначей, специалист по кредитным операциям, специалист по операциям с ценными бумагами.

Требования к финансовой службе таковы.

1. Максимально эффективное управление долгами:

- составление реальных графиков погашения долгов;
- принятие эффективных мер по взысканию долгов с дебиторов, переоформлению этих долгов в более ликвидные инструменты;
- реструктуризация, конвертация и капитализация кредиторской задолженности в целях улучшения структуры баланса предприятия.

2. Бездефицитные финансовые планы текущей деятельности:

- формирование бездефицитных финансовых планов по текущей деятельности, согласованных с планами производства и реализации продукции, продажи части имущества, доходов и расходов по внеоперационным операциям.

3. Дешевые внешние источники финансирования:

- нахождение наиболее дешевых внешних источников при максимальном использовании гарантий, поручительств, залогов;
- формирование оптимальной структуры капитала (структуры пассивов) с точки зрения его минимальной стоимости.

4. Эффективное управление капиталом.

- эмиссия и размещение ценных бумаг;
- помещение временно свободных средств в высоколиквидные активы;
- проведение операций с уставным капиталом при реструктуризации предприятия;
- управление оборотным капиталом направлено на выполнение производственных задач при минимальных размерах текущих запасов и затрат и их наивысшей в данных условиях оборачиваемости;
- организация выгодных для предприятия зачетно-бартерных схем в условиях дефицита денежной наличности;

- принятие эффективных решений по обращению дебиторской и кредиторской задолженности (при этом имеется в виду, что кредиторская задолженность есть неофициальные кредиты, выданные предприятию, а дебиторская задолженность - такие же кредиты, выданные предприятием);

- управление основным капиталом направлено на максимальное сокращение действующих основных фондов, участвующих в выполнении производственной программы, их консервация, реализация и ликвидация;

- гибкая амортизационная политика призвана обеспечить маневрирование между стремлением иметь свободные денежные ресурсы и необходимостью снижения затрат на производство.

5. Обоснованная дивидендная политика:

- резервирования и рефинансирования прибыли в целях поддержания производства и выплаты максимально возможных дивидендов для расчетов с акционерами из числа бывших кредиторов (если долги конвертированы в акции) и укрепления доверия к предприятию.

6. Жесткий финансовый контроль:

- организация действенного финансового контроля в контакте с внутренним аудитором;

- работа с внешними аудиторскими фирмами и государственными органами, осуществляющими финансовый контроль;

- подготовка, принятие и исполнение решений по результатам внутренних и внешних проверок.

Контрольные вопросы для самопроверки:

1. В чем состоят цели, задачи и функции финансового менеджмента в кризисной ситуации?

2. Каковы основные элементы системы финансового планирования в организации и дайте им краткую характеристику?

3. Опишите основные направления рационализации работы финансовой службы организации.

4. Каковы особенности управления текущими финансовыми потоками в период финансового оздоровления?

9. Инновации как средство повышения антикризисной устойчивости

9.1 Понятие, содержание и структура инноваций

По праву родоначальником термина инноваций принято считать австрийского ученого Й. Шумпетера. Й. Шумпетер выделял пять типичных изменений в развитии:

- 1) использование новой техники, новых технологических процессов или нового рыночного обеспечения производства (купля – продажа);
- 2) внедрение продукции с новыми свойствами;
- 3) использование нового сырья;
- 4) изменения в организации производства и его материально-технического обеспечения;
- 5) появление новых рынков сбыта.

Сам термин «инновации» Й. Шумпетер стал использовать в 30-е годы 20 века. Под инновацией, он понимал изменение с целью внедрения и использования новых видов потребительских товаров, новых производственных и транспортных средств, рынков и форм организации в промышленности. Некоторые авторы считают, что термин инновации является синонимом «нововведения» и «новшество» и может использоваться наряду с ними. Иногда инновация рассматривается как процессная система, тем самым признается, что нововведение развивается во времени и имеет отчетливо выраженную стадийность.

Однако между этими понятиями есть различия. Новшество – это оформленный результат фундаментальных исследований или экспериментальных работ в какой-либо сферы деятельности по повышению ее эффективности. Новшества могут оформляться в виде открытий, изобретений, патентов, товарных знаков и т.д. Нововведение означает, что новшество используется. С момента появления на рынке новшества приобретает новое качество и становится инновацией. Специфическим содержанием инновации является качественные изменения, которые приводят к улучшению, усовершенствованию или появлению нового продукта или технологии.

Эффект, который должна обеспечивать инновация, может быть техническим, экономическим, социальным и технологическим, т.е. инновация = новшество + достигнутая эффективность. Эффективность новшества выражается в дополнительной выгоде, которую получает инноватор.

Функции инноваций:

- эффектообразующая – конкурентные преимущества и положительный социально-экономический эффект;
- стимулирующая – повышение инновационной активности, усовершенствование методов ее сопровождения;

- экономического развития – инновационные процессы – важный фактор роста современной экономики;

- интеграционная – реализация инноваций – комплексный процесс, объединяющий различные сферы деятельности.

Традиционно с учётом предмета инноваций различают: продуктовые; технико-технологические и организационно-управленческие инновации. В современной экономике ведущую роль играют технико-технологические инновации. Другие инновации являются основой для внедрения всех других видов инноваций, поскольку оказывают непосредственное влияние на производственное оборудование, предметы труда, состав и технологию выполняемых работ.

9.2 Свойства инноваций

Основными свойствами инновации являются:

- 1) научно-техническая новизна;
- 2) производственная применимость;
- 3) коммерческая реализуемость.

Рассмотрим подробнее свойства инноваций. *Экономическая инновация* как бизнес-процесс с повышенной интеллектуальной насыщенностью обладает важными свойствами, существенно отличающими ее от прочих бизнес-процессов. Рассмотрим основные свойства инноваций, такие как: длительность инновационного процесса, способ инициировать структурные изменения, «человекоёмкость» инновационной деятельности, характер инновационного целеполагания, неформализуемые(нелинейные) механизмы в инновационном процессе.

1. Инновация - наиболее длительный из всех бизнес-процессов, таких как реальное инвестирование, производство, реализация и т.д. Объективно нововведение, жизненный цикл которого интегрирует циклы всех остальных бизнес-процессов, добавляя к ним свой родовой инновационный этап, всегда останется самым затратным по времени процессом, связанным с максимальными лагами получения эффекта. Сроки окупаемости инновационных разработок достаточно высокой степени радикальности составляют не менее одного-двух бизнес-циклов (от четырех до семи лет). В любом случае при реализации своего естественного стремления к сокращению сроков путем интенсификации нововведения руководители инновационного процесса вынуждены всегда помнить о дилемме: время - качество.

2. Свойство способности инициировать структурные изменения обусловлено прикладным характером инновации. Успешная инновация существенным образом влияет на положение предприятия, его организацию и иерархию, структуру отрасли и отраслевого рынка и на экономику в целом. Причем характер структурных изменений тем фундаментальнее неопределеннее и, следовательно, тем менее предсказуем, чем радикальнее

инновация. Отсюда вывод, представляющий собой еще один парадокс инновационной сферы: чем более мощным стратегическим ресурсом обладает инновация, тем труднее учесть ее последствия в стратегическом управлении предприятием. Радикальная товарная инновация, создавая новый продукт, в случае успеха создает новый спрос, который вследствие эффекта замещения изменяет логику и структуру отрасли, приводя в действие детерминированные и неформализуемые (нелинейные) механизмы перемен, которые еще более усиливают структурные сдвиги.

3. Свойство инновационной деятельности заключается в том, что основным и решающим инновационным ресурсом является человеческий капитал, творческая способность генерировать и воплощать новые идеи. Это свойство можно определить как «человекоемкость» инновационной деятельности». Четвертым свойством инновационного процесса является неприменимость к нему жесткого целеполагания. Не достижение первоначально поставленных целей, в отличие от всех остальных сфер бизнеса, не всегда означает провал инновационного проекта, а их достижение (в частности, разработка нового продукта) еще не равносильно коммерческому успеху инновации.

При целеполагании и, шире, при управлении инновационной деятельностью следует иметь в виду как минимум две особенности этой сферы. Жесткому целеполаганию не подвластны технологические параметры новшества, в том случае если оно получено. Решение, как в случае отклонения параметров, так и при получении целевого технологического результата, может быть достигнуто путем пересмотра и изменения целевой области использования новшества. Этот фактор неопределенности целей инновационного процесса называется переносом целей. Другим фактором нежесткости инновационного целеполагания являются побочные результаты инновационного процесса, то есть параметры и свойства новаций, которые в момент формулирования инновационной концепции либо не могли быть выявлены, либо по какой-либо причине не был обнаружен их коммерческий потенциал.

4. Еще одним свойством инновационного целеполагания является возможность утраты инновацией своей актуальности в ходе разработки из-за падения спроса, появления альтернативных решений, изменения «цены проблемы», то есть перемены тех или иных параметров экономической среды, для которой предназначена инновационная разработка, в результате чего ранее ожидаемая экономическая эффективность инновации «девальвируется». Целеполагание осуществляется по этапам. В инновационном процессе при неочевидности степени приближения к инновационному результату на каждом конкретном этапе разработки инновационного проекта значение частных целей (сроки, затраты, качество) чрезмерно возрастает, а оценка приемлемости для организации уровня их достижения становится крайне субъективной.

5. Последним свойством инновации является то, что, будучи выведенной на рынок, она не только сталкивается с его фундаментальными неопределенностями, но, с неизбежностью изменяя структуру рынка, сама инициирует изменения - эффекты, которые слабо или вовсе не поддаются формализации, то есть имеют во многом неопределенный характер. Эти плохо формализуемые в силу сложности и многофакторности эффекты некоторые авторы называют нелинейными механизмами. Проблема неформализуемых эффектов - это во многом проблема институциональных ограничений. Наиболее яркие проявления этих эффектов можно обнаружить при выводе на рынок новаций, что должно учитываться при формировании стратегии коммерциализации новшества. Все свойства инноваций содержат одно важное качество - внутреннюю противоречивость (парадоксальность) инновации. Нигде в экономике основная стратегическая дилемма угроза-возможность не выявляет себя с такой силой, как в инновационном процессе.

9.3 Сущность и содержание инновационного антикризисного управления

В антикризисном управлении причины возникновения кризисных явлений различаются в зависимости от того, на какой фазе экономического цикла находится предприятие. Различным фазам экономического цикла можно поставить в соответствие обобщенные характеристики предприятий (Табл. 6)

Таблица 6. Обобщенные характеристики предприятий по различным фазам экономического цикла

Фаза экономического цикла	Соответствующая обобщенная характеристика предприятия	
Возникновение	Эксплерент	- предприятие новатор, которое сознательно работает с высокими рисками. Оно предлагает новые товары и технологии, создает новые сегменты рынка либо кардинально преобразовывает старые. Для этой фирмы получение прибыли определяется не финансово-экономическими условиями, конкуренцией с производителями подобной продукции, а новизной идей, одаренностью сотрудников, удачливостью.
Становление	Пациент	- предприятие, работающее в узком, но достаточно стабильном сегменте рынка, удовлетворяет потребности достаточно специфические, но стабильно существующие на рынке. Пациент можно расценивать как результат преобразования эксплорента, который успешно реализовал и реализовывает свои идеи и новации.
Развитие	Виолент	- фирма с силовой стратегией, действующая в сфере крупного стандартизированного бизнеса. Предлагает давно известные всем нужные товары, характеризуется высоким уровнем освоения технологии, массовым производством продукции.

Спад	Коммутант	- небольшое или уменьшившееся специализированное предприятие, ориентированное на текущее удовлетворение маломасштабных, разовых потребностей. Это фирма в период упадка, старения, когда наиболее значимые параметры жизнедеятельности заметно ухудшаются, а развитие, понимаемое как дальнейшее совершенствование, теряет смысл, заходит в тупик. Организация имеет тенденцию к упрощению, свертыванию, а выросшие и окрепшие конкуренты занимают большее жизненное пространство и более эффективны. В данном состоянии предприятие не гнушается брать для выполнения любые подворачивающиеся работы.
Ликвидация <i>(если вовремя провести антикризисную реструктуризацию организации, то наступления данной стадии можно избежать)</i>	Леталент	- распадающаяся организация, подвергающаяся полной деструктуризации. Она прекращает существовать в связи с невозможностью, сколько бы то ни было эффективного функционирования. При этом имущество организации и даже целые производственные комплексы могут переходить в другие организации и другим собственникам. Деструктуризация может сопровождаться полным изменением профиля деятельности, полной или частичной заменой прежних технологических процессов, а также сменой персонала.

В условиях современного рынка социально-экономическая система, недооценивающая роль инновационного потенциала, ослабляет свои позиции на рынках, теряет потребителей, снижает размеры прибыли. Все это способствует возникновению кризисной ситуации, предприятие попадает в кризис неплатежеспособности (ликвидности) и как результат несостоятельность (банкротство) и крах всей системы. Таким образом, развитие инноваций и инновационного сектора соответственно должно стать приоритетным направлением, как предприятия, так и государственной политики в условиях стремления общества и государства выйти на качественно новый уровень развития. С учетом этого поиск возможных решений проблем управления инновационными процессами и проектами, становится одной из важнейших задач антикризисного управления. Кроме того, необходимым становится учет такого элемента антикризисного управления, как оценка возможностей эффективного использования наработанных как отечественными, так и зарубежными исследователями опыта инновационного управления.

Инновационное развитие оказывает большое влияние на конкурентоспособность предприятия. Эффект инновационной деятельности предприятия с точки зрения его конкурентоспособности имеет три составляющие: - повышение конкурентоспособности товара, создающее конкурентные преимущества на ближайшую и среднесрочную перспективу; - привитие новых потребностей, создающее конкурентные преимущества на

отдаленную перспективу; - повышение эффективности производства, трансформирующее конкурентоспособность товарной массы в конкурентоспособность предприятия. Если руководство предприятия не нацелено на освоение новых технологий, позволяющих производить новые виды продукции более высокого качества и с наименьшими затратами, предприятие через определенный промежуток времени рискует стать неконкурентоспособным, что означает ослабление положений на рынках сбыта, потерю потребителей продукции и снижение размеров прибыли. Все это способствует возникновению кризисной ситуации и может послужить причиной банкротства.

Кроме того, как показывает теория и подтверждает опыт, нарушение финансовой устойчивости и платежеспособности в современных условиях чаще всего является следствием неадекватности инновационной стратегии предприятия изменениям внешней среды. В результате прежняя продукция и технологии устаревают, рынки предприятия не обеспечивают прибыльности, и предприятие начинает терять платежеспособность. В данной ситуации кризисной следует считать любую ситуацию, в которой предприятие не успевает подготовиться к внешним изменениям и потеря платежеспособности, становится неизбежной. Соответственно потребность в принятии экстренных мер возникает еще до внешнего проявления трудностей. Недостаточная инновационная активность приводит к кризису не только крупных предприятий в отраслях с высокими технологиями, но и средние и малые предприятия, выступающие на динамичных рынках.

Таким образом, инновационная деятельность выступает одни из радикальных средств преодоления кризисной ситуации. Причиной кризисной ситуации на предприятии может быть не только спад спроса и затоваривание, но и стремительный рост предприятия. Взрывообразный рост, когда предприятия стремятся заполнить появившиеся новые ниши и сегменты рынка, несет с собой опасность потерь ликвидности и прибыльности в погоне за долей рынка, появления дефолтов в результате не адекватного реагирования на кризисную ситуацию или требования внешней среды. Со временем стремительно растущие предприятия могут не справиться с изменяющимися условиями во внешней и внутренней среде, перестанут расти, и превратятся в аутсайдеров. Предприятия должны найти такие инновации и инвестиционные проекты, которые будут приемлемы для адекватного реагирования на степень реальной угрозы, с учетом существующих финансовых ограничений в неустойчивом состоянии.

В современной предпринимательской деятельности, которая находится на этапе увеличения капитала, используемых как для производства существующих товаров и услуг, так и для создания новых, ранее не производимых особое значение приобретает инвестиционный риск. Инвестиционный риск это потери, возникающие при вложении предприятием средств в производство новых товаров и услуг, которые, возможно, не найдут ожидаемого спроса на рынке.

Поэтому инновационные изменения способны повлиять на преодоление кризисной ситуации и устойчивый рост только в тех предприятиях, где в системе управления уделяется внимание антикризисному управлению и инструменты антикризисного управления достигли определенного уровня развития. Необходимость инновационных изменений в процессе антикризисного управления связана, прежде всего, с решением следующих задач:

- разработка инновационной антикризисной стратегии; в том числе инновационных антикризисных программ для отдельных видов продукции;
- разработка конкурентоспособной продукции для постановки ее на производство;
- определение временных и ресурсных ограничений на привлечение инвестиций;
- определение инструментария и приемов инновационного антикризисного управления;
- определение источников, размеров инвестиций и места производства продукции.

Антикризисное управление – это вид управления, который отличается специфическими условиями и технологиями. Технология выработки управленческого решения одинакова для антикризисного управления и управления в стабильных системах. Данная технология включает этапы диагностики проблемы, выработки возможных вариантов решения, оценку этих вариантов и последствий их применения, а также выбор окончательного варианта по результатам оценки. Отличия состоят в том, что на этапе выработки вариантов решений существуют специфические ограничения: жесткие временные и ресурсные ограничения; неблагоприятная внешняя и внутренняя среды. На этапе выбора решения принимаются во внимание специфические критерии выбора вариантов решений, исходя из цели антикризисного управления - минимизация отрицательных последствий кризиса и желаемого результата - переход в стабильное состояние.

Применение реабилитационных процедур, применяемых в деле о банкротстве: внешнее управление, финансовое оздоровление предприятия, также могут строиться на этих инновациях. Эти инновации наряду с другими мерами по восстановлению платежеспособности и финансового оздоровления могут рассматриваться как меры, направленные на сохранение действующего предприятия (бизнеса), восстановления платежеспособности и прекращения дела о банкротстве.

Использование инновационных подходов в антикризисном управлении, будет закладывать основу успешного проведения комплексной антикризисной стратегии, способствующей эффективному функционированию в современной бизнес-среде.

9.4 Инновационные стратегии

Одним из средств достижения целей организации (корпорации, фирмы) является *инновационная стратегия*. Она представляет собой реакцию на изменение внутренней и внешней среды организации. В этом контексте очевидная перспектива вхождения организации в кризисное состояние (или пребывание в нем) может выступать исходной посылкой (потребностью, запросом, требованием) для разработки инновационной стратегии.

В общем виде инновационные стратегии могут иметь следующую направленность:

1. Получение новых продуктов, технологий, услуг;
2. Применение новых методов в НИОКР, производстве, маркетинге, управлении;
3. Переход к новым организационным структурам;
4. Применение новых видов ресурсов и новых подходов к использованию традиционных ресурсов.

Что касается антикризисной стратегии, то она как интегративная форма может содержать в своем составе несколько видов общих инновационных стратегий, имея строгую целевую направленность на выведение организации из кризиса (или профилактику вступления ее в кризисное состояние).

Относительно внутренней среды организации инновационные стратегии обычно разделяются на следующие группы:

1. Продуктовые (потрфельные, предпринимательские, направленные на создание и реализацию новых видов изделий, технологий и услуг);
2. Функциональные (научно-технологические, производственные, маркетинговые и др.);
3. Ресурсные (финансовые, трудовые, информационные, материально-технические);
4. Организационно-управленческие (технологии, структуры, методы, системы управления и др.);
5. Конверсии (переориентация производства на новые виды деятельности и продуктов);
6. Диверсификации (расширения видов деятельности);
7. Концентрации производства (соединения и сжатия производственных мощностей и систем) и др.

Особенностями применения инновационных стратегий являются:

- *повышение уровня неопределенности результатов при осуществлении инновационной деятельности*. К довольно сложному стратегическому управлению добавляются сложности, связанные с резким повышением уровня неопределенности результатов по срокам, затратам, качеству и эффективности, что заставляет развивать такую специфическую функцию, как управление инновационными рисками;

- *повышение инвестиционных рисков реализуемых проектов.* Инвестиционные риски повышаются за счет новизны решаемых задач, т.е. добавления инновационной составляющей. К сложностям проектного управления добавляются трудности, вызываемые структурой портфеля инновационных проектов, в котором преобладают среднесрочные и особенно долгосрочные проекты.
- *усиление потока изменений в организации в связи с необходимостью проведения инновационных преобразований.* Реализация любой инновационной стратегии связана с неизбежностью перестройки предприятия или, как говорят, его реструктуризации, поскольку изменение состояния хотя бы одного элемента ведет к изменению состояния всех других элементов. Эти потоки стратегических изменений следует сочетать со стабильными текущими производственными процессами.
- *усиление противоречий в организации, вызванных неизбежностью выбора и реализации инновационных стратегий.* Выбор и реализация инновационных стратегий неизбежно вызывает противоречие интересов и подходов к управлению у различных групп руководства и отдельных руководителей организации. Требуется обеспечить сочетание интересов и согласование решений стратегического, научно-технического, финансового и производственного менеджмента, а также маркетинговых решений;
- *обострение конкурентной борьбы на рынке инноваций.*

Наибольшую привлекательность для промышленных фирм, находящихся в условиях организационного стресса, имеют стратегии инноваций, реструктуризации и конверсии.

Происходящее в спектре современной научно-технической революции (НТР) ускорение технического прогресса (ТП) проявляется в производственном секторе в двух противоречивых направлениях:

1) под влиянием ТП происходит моральный износ производственных фондов и выпускаемой продукции, что снижает эффективность промышленного производства, вызывает кризисы;

2) появление в результате ТП более совершенного оборудования позволяет путем обновления фондов революционизировать производство, резко повысить его эффективность и как результат – преодолеть стагнацию, повысить антикризисную устойчивость фирмы.

Контрольные вопросы для самопроверки:

1. В чем заключаются функции инноваций?
2. Каковы свойства инноваций?
3. Чем обусловлен циклический характер инноваций?
4. На какие группы разделяются инновационные стратегии относительно внутренней среды организации?

10.1 Инвестиционный процесс и его структура

Одним из важных ресурсов антикризисного управления являются *инвестиции* - вложение капитала в объекты предпринимательской деятельности с целью получения прибыли в дальнейшем или достижения положительного социального эффекта.

Инвестиции – это денежные средства, акции, паи, технологии, машины, оборудование, имущественные права, интеллектуальные ценности и др., вкладываемые в объекты предпринимательской и других видов деятельности для достижения определенных целей (например, получение прибыли).

Инвестиционный процесс (investment process) представляет собой механизм взаимодействия между собой участников, предлагающих инвестиции, с теми, кто предъявляет спрос на эти инвестиции. Заинтересованные стороны встречаются между собой в финансовых организациях непосредственно или на финансовом рынке. Основными участниками инвестиционного процесса являются государство, институты, финансовые организации, физические лица, иностранные партнеры. Каждый из них может выступать в инвестиционном процессе как на стороне поставщика, так и на стороне потребителя инвестиций.

Основной инвестиционного процесса на рынке реальных и финансовых инвестиций является процедура, которая включает пять элементов:

- выбор инвестиционной политики;
- анализ рынка реальных и финансовых инвестиций;
- формирование инвестиционного портфеля;
- пересмотр инвестиционного портфеля;
- оценка эффективности портфеля инвестиций.

Выбор инвестиционной политики (investment policy) зависит от целей инвестора и объема инвестируемых средств. Цели инвестирования должны определяться с учетом доходности, риска и цены. Этот этап инвестиционного процесса заканчивается предварительным выбором основных видов реальных и финансовых активов и их включением в инвестиционный портфель.

С понятием «инвестиции» тесно связано и определение «инвестиционная деятельность». Термину «инвестиционная деятельность» можно дать широкое и узкое определение. В широком смысле *инвестиционная деятельность* – это деятельность, связанная с вложением средств в объекты инвестирования с целью получения дохода (эффекта).

В узком смысле *инвестиционная деятельность*, или собственно инвестирование, представляет собой процесс преобразования инвестиционных ресурсов во вложения

Вся совокупность связей и отношений по реализации инвестиций в различных формах на всех структурных уровнях экономики образует экономическое содержание понятия инвестиционной сферы. Инвестиционная сфера представляет собой ключевой элемент экономической системы, значение которого определяется тем, что именно здесь формируются важнейшие пропорции экономики: между накоплением и потреблением, накоплением и инвестированием, инвестированием и приростом капитальных стоимостей, вложениями и их отдачей, межотраслевой структура.

Инвестиционная стратегия – система мер, план действий в области инвестиционной деятельности предприятия.

Особенностью плана инвестиций кризисного предприятия являются его узкие временные и материально-финансовые границы, а также высокая степень риска негативных последствий вследствие неудачного решения.

Главное отличие антикризисной инвестиционной стратегии от стратегии благополучных предприятий заключается в жестком ограничении сроков окупаемости инвестиционных проектов сроками проведения процедур восстановления платежеспособности. Какими бы замечательными ни были инвестиционные проекты неплатежеспособного предприятия, если они не могут достаточно быстро начать приносить доход, то реализовывать эти проекты в долгосрочной перспективе будет не на что и некому.

Инвестиционная политика кризисного предприятия представляет собой свод принципов и правил для достижения главной ее цели в конкретный период времени. Она реализуется в комплексных программах деятельности предприятия, составными элементами которой обычно выступают один или несколько инвестиционных проектов, которые могут занимать центральное положение в антикризисной инвестиционной программе или выступать в роли ее компонентов.

Инвестиционный проект представляет собой документ, содержащий технико-экономическое обоснование предлагаемого мероприятия, его ресурсное обеспечение и порядок действий участников по его осуществлению.

Осуществление инвестиционных проектов проходит следующие стадии.

1. Прединвестиционная стадия - разработка инвестиционной стратегии (поиск инвестиционных идей, подготовка и выбор приемлемого варианта проекта).

2. Стадия инвестирования – реализация стратегии (поиск инвесторов и оформление договоров, техническое проектирование, строительство, обучение персонала).

3. Стадия эксплуатации – получение эффекта от инвестиций (набор мощности; стабилизация производства; расширение; обновление).

В антикризисном управлении в силу жесткой ограниченности сроков вывода фирмы из неустойчивого состояния особенную важность имеет ускоренная проработка первой из вышеназванных фаз.

В общем случае инвестиционный предпринимательский проект представляет собой бизнес-план и должен отразить все его составные части (характеристика и возможности предприятия, виды производимых товаров и услуг, рынки сбыта, конкуренция на рынках сбыта, маркетинговый план, производственный план, организационный план, правовое обеспечение деятельности компании, оценка риска и страхование, финансовый план).

В кризисной или предкризисной ситуации на предприятии привлечение внешних инвестиций является сложной задачей, поскольку риск инвестирования в такие предприятия выше. Возможными ресурсами для проведения инвестиционной деятельности служат собственные средства, заемные средства, а также средства государственной поддержки.

10.2 Понятие санации и ее роль в антикризисном управлении. Санация инвестиционного потенциала предприятия

В Законе Республики Казахстан от 7 марта 2014 года № 176-V «О реабилитации и банкротстве» дано определение термина «санация».

Санация - мероприятие, предусмотренное планом реабилитации, в ходе которого собственником имущества должника (уполномоченным им органом), кредиторами или иными лицами неплатежеспособному должнику оказывается финансовая помощь, а также реализуется иной комплекс мер по мобилизации резервов должника и улучшению его финансово-хозяйственного положения.

Если план реабилитации несостоятельного должника в качестве реабилитационной меры содержит его санацию, к плану должно быть приложено письменное обязательство участника санации перечислить деньги должнику и (или) кредиторам в соответствии с планом реабилитации с указанием суммы и сроков.

Участник санации может принять на себя обязательство обеспечить удовлетворение требований всех кредиторов в согласованные с ними сроки. В этом случае управление должником осуществляется участником санации или назначенным им лицом в пределах полномочий, предусмотренных для реабилитационного управляющего.

Если в санации участвуют два и более лиц, принявших на себя обязательство обеспечить удовлетворение требований кредиторов, они должны заключить соглашение, которое предусматривает распределение между ними ответственности перед кредиторами, ответственность одного или нескольких участников санации в случае их отказа от участия в санации после ее начала, порядок участия в управлении имуществом должника.

Участник санации, принявший на себя обязательство, несет субсидиарную ответственность по непогашенным обязательствам должника после его ликвидации, если не докажет, что цели санации не были достигнуты в результате действия непреодолимой силы или действий кредиторов либо должника (собственника имущества должника).

При участии в санации двух или более лиц такую ответственность они несут солидарно, если соглашением не предусмотрено иное.

Ответственность участника санации, не принявшего на себя обязательство обеспечить удовлетворение требований кредиторов несостоятельного должника, определяется утвержденным комитетом кредиторов соглашением участника с реабилитационным управляющим.

По мнению многих специалистов антикризисного управления, зависимость от одного инвестора значительно снижает управленческую маневренность предприятия, и найти крупного внешнего инвестора для неплатежеспособной фирмы очень проблематично. Упование предприятия только на помощь извне порождает у его руководителей и персонала иждивенческие настроения, снижает мотивацию к самостоятельному поиску путей выхода из кризиса, сужает диапазон возможных действий и направлений антикризисного управления.

Поэтому целесообразно использовать более широкое понятие санации, которая может проводиться на любом этапе развития предприятия, в том числе и при процедурах банкротства (финансовом оздоровлении и внешнем управлении). К санации должно быть привлечено как можно больше инвестиционных источников, как внешних, так и внутренних, для периодического пополнения средств и снижения общего инвестиционного риска.

Таким образом, санация - это комплекс реорганизационных мероприятий по восстановлению платежеспособности предприятия, его жизнестойкости, предупреждению банкротства. Она нацелена на сохранение предприятия путем разработки и реализации комплексной программы его оздоровления и развития и включает систему ревизионных мер, направленных на выявление и устранение неэффективных структурных элементов и зон неблагополучия, выявление и использование скрытых резервов и дополнительных стимулов для эффективной финансово-хозяйственной деятельности организации.

Проведение санации базируется на следующих принципах:

1) принцип упущенных возможностей: чем раньше будет осознана необходимость реорганизации бизнеса, тем легче предприятию будет преодолеть зону неблагополучия, не допустить критического падения основных показателей деятельности;

2) принцип динамичности экономических процессов: несмотря на то, что сроки санации строго не ограничиваются, ее проведение должно носить оперативный и упреждающий характер, так как запаздывание с неотложными мерами усугубляет положение дел. Поэтому в программу санации

включаются преимущественно тактические и быстро окупаемые мероприятия, что не отрицает наличия стратегических ориентиров преобразования организации;

3) принцип малозатратности антикризисных мероприятий. Данный принцип актуален для любого плана, но при остром дефиците ресурсов на убыточном предприятии, низкой потенциальной возможности получения внешних инвестиций без относительной потери самостоятельности он имеет первостепенное значение;

4) принцип прозрачности всех санационных мероприятий: без объяснения персоналу целей и задач санации программа оздоровления обречена на неудачу;

5) принцип соблюдения компромисса между интересами собственников, менеджеров, работников, кредиторов и инвесторов предприятия: несмотря на различие интересов указанных групп, компромисс должен быть найден, иначе неизбежен саботаж программных мероприятий со стороны участников, интересы которых ущемлены;

6) принцип сотрудничества с персоналом: привлечение сотрудников к разработке программы санации повышает мотивацию персонала и способствует эффективной реализации программы.

Организация санации с точки зрения возможности ее проведения предполагает разделение процесса управления на отдельные совокупности последовательных операций (действий, работ), которые отражают определенный порядок проведения оздоровительных мероприятий и называются процедурами санации. Понятие «процедура» отличается от понятия «технология» меньшей степенью регламентации деятельности, ее подетального и пооперационного — разделения, значительной вариативностью мероприятий и разнообразием организационных форм.

Процедура санации — это упорядоченная совокупность слабо формализованных, последовательно и параллельно осуществляемых управленческих действий, создающих условия для эффективного оздоровления предприятия.

Основное назначение процедур санации — организационное обеспечение разработки и реализации программы антикризисных мероприятий. В целом процедуры санации представляют собой ряд действий, осуществляемых менеджером в целях планового вывода предприятия из кризиса. С этой точки зрения можно выделить следующие основные процедуры санации:

- санация инвестиционного потенциала предприятия;
- разработка программы санации;
- санация кадрового потенциала.

Осуществление комплекса указанных процедур способствует наполнению программы санации конкретными мероприятиями, финансовому и кадровому обеспечению ее реализации. Предприятие, отслеживающее свою экономическую безопасность, способно своевременно распознавать

кризисные симптомы и последовательно разрешать возникающие проблемы. Критическая ситуация значительно ограничивает срок проведения санации. Поэтому перечисленные санационные процедуры следует осуществлять с максимальной степенью параллельности работ.

Все три процедуры санации тесно связаны между собой, взаимодополняют и взаимообеспечивают друг друга. Но прежде чем приступить к разработке программы санации, необходимо определиться с объемом ресурсов, направляемых на оздоровление 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.

К *внутренним источникам* обычно относятся накопленная прибыль, амортизационные отчисления, средства резервных и иных фондов, которые на убыточном предприятии крайне незначительны, или отсутствуют вовсе.

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, в региональных информационных структурах, в сети Интернет, местах собраний деловой общественности региона;

2) совершенствование работы с дебиторской задолженностью, в том числе использование такой эффективной финансовой операции, как факторинг - переуступки прав банку (кредитному учреждению, хозяйствующему субъекту) на взыскание долгов. Факторинг, как финансовый инструмент, значительно снижает контрактные риски.

3) организация вексельных программ. Некоторые банки оказывают услуги по организации финансирования путем выпуска векселей компании-клиента, авалированных банком, и установления их вторичного рынка.

4) реализация интеллектуальной собственности и нематериальных активов с помощью франчайзинга - соглашения с другим предприятием о продаже ему торговой марки (товарный франчайзинг), технологии

(производственный франчайзинг), лицензии на право открытия магазинов, киосков и т. п. (деловой франчайзинг). Через франчайзинг фирма-франчайзер получает возможность быстрого роста своего бизнеса без использования кредитов. Франчайзинг позволяет предприятию больше контролировать условия реализации своей продукции;

5) оптимизация налогообложения - процесс нахождения наилучшего варианта уплаты налогов из всех возможных по критерию максимального снижения налогового бремени на предприятие. Например, снижению налогооблагаемой базы способствует переоценка основных фондов. При этом антикризисный менеджер должен позаботиться об альтернативном выборе независимого, квалифицированного, имеющего хороший имидж;

6) реализация непрофильных услуг: обучение, юридические услуги, консалтинг, изготовление технологической оснастки, ремонт бытовой техники и т. д. Для выявления непрофильных услуг товарного вида управляющему следует переговорить с менеджерами всех уровней управления, а, возможно, и на общем собрании со всем персоналом, поручить маркетинговому отделу исследовать местный рынок сферы услуг.

Проведя первичную санацию инвестиционного потенциала и определив круг предполагаемых к использованию источников финансирования оздоровительных мероприятий и общий размер инвестиций, антикризисный менеджер непосредственно приступает к планированию конкретных действий по повышению жизнестойкости своего предприятия.

10.3 Природа и классификация рисков в антикризисном управлении Оценка инвестиционных рисков и методика их учета в инвестиционной деятельности

Любая управленческая деятельность в той или иной степени имеет рисковый характер, что обусловлено как многофакторной динамикой объекта управления и его внешнего окружения, так и ролью человеческого фактора в процессе воздействия.

Понятие «риск» также имеет многофакторную природу, раскрыть которую можно лишь во взаимосвязи с такими понятиями, как «неопределенность», «вероятность», «условия неопределенности», «условия риска».

Риски и неопределенность - неотъемлемые черты хозяйственной деятельности и процессов управления. Неопределенность рассматривается как условие ситуации, в которой нельзя оценить вероятность потенциального результата. Часто такая ситуация возникает, когда воздействующие на ситуацию факторы новы и о них нельзя получить достоверную информацию. Поэтому последствия принятия управленческого решения трудно предусмотреть, например, в быстро меняющихся условиях (научно-техническая и нововведенческая сферы, ценовая и рыночная конъюнктура). Обычно менеджер, сталкиваясь с неопределенностью,

пытается получить дополнительную информацию и при помощи экспертных методов (а чаще интуиции) определить вероятность достижения результата.

Понятие «определенность» связывается с условиями выработки и принятия управленческих решений, когда руководитель с достаточной для данной ситуации достоверностью знает потенциальный результат каждого возможного варианта развития событий. Например, если известна динамика изменения стоимости материала и рабочей силы, арендной платы, то можно рассчитать затраты на производство конкретного изделия и сделать прогноз цены. Следует отметить, что ситуация полной определенности встречается довольно редко. Понятие «риск» в экономическом смысле предполагает потери, ущерб, вероятность которых обусловлена наличием неопределенности (недостаточность информации, недостоверность); а также выгоду и прибыль, получить которые можно лишь при действиях, обремененных риском, что чаще всего связывается с инновационной деятельностью.

Размер потерь организации как результата деятельности в условиях неопределенности представляет собой цену риска, а величина успеха (дополнительной прибыли) - плату за риск. Риск проявляется в процессе реализации продукции производственно-хозяйственной системы или услуги и выступает одним из конечных результатов деятельности.

Сущность, содержание, характер проявления риска в деятельности организации позволяют определить природу риска как экономическую.

В практике менеджмента используются следующие характеристики риска:

- размер вероятного ущерба (потерь) или величина ожидаемого дополнительного дохода (прибыли) как результат деятельности в риск-ситуациях;

- вероятность риска - степень свершения источника риска (события), измеряемая в пределах значений от 0 до 1. Иначе говоря, каждый вид риска имеет нижние и верхние (от 0 до 1) границы вероятности;

- уровень риска - отношение величины ущерба (потерь) к затратам на подготовку и реализацию рискованного решения, изменяющийся от нуля до 1, выше которого риск не оправдан;

- степень риска - качественная характеристика величины риска и его вероятности. Различают высокую, среднюю, низкую и нулевую степени;

- приемлемость риска - вероятность потерь и вероятность того, что эти потери не превысят определенный уровень (рубеж);

- правомерность риска - вероятность риска, находящаяся в пределах нормативного уровня (стандарта) для данной сферы деятельности, который нельзя превысить без правовых нарушений.

В кризисных условиях велика вероятность того, что предприятие окажется банкротом, в связи, с чем персоналу требуется умение в риск-ситуациях, с одной стороны, избегать неоправданных потерь, а с другой

стороны, действовать смело и инициативно. Менеджер должен уметь рисковать, т. е. взвешенно, не преувеличивая опасности, добиваться намеченных целей, - конечно, при решении проблем границ правомерности риска. Иногда выбирается вариант небольшого результата, но при отсутствии риска, что может привести к снижению результативности и конкурентоспособности организации. При использовании средств управления менеджер рискует, выбирая цели, стратегии развития, системы мотивации деятельности персонала и другие средства управления.

Основные средства воздействия при управлении риском в антикризисном менеджменте:

1. Стратегия управления - политика, обеспечивающая правомерность и допустимость риска конкретного вида в рискованных решениях, разрабатываемых применительно к конкретным социально-экономическим системам и ситуациям.

2. Критерии выбора решения, которые предусматривают разработку пределов (границ) риска, динамику изменения потерь (увеличения, снижения) в зависимости от объема продаж, размера затрат-издержек, изменения цен, инфляции и т. п.

3. Разработка путей и средств минимизации потерь, нейтрализация и компенсация негативных последствий риск-решений, страхование и другие возможности защиты от риска - необходимые условия выработки и реализации риск-решений используются в той или иной степени при выполнении работ на каждой стадии процесса управления риском.

4. Оценка эффективности достигнутого уровня как отношения упущенных возможностей или потерь к затратам на управление риском.

Как видно, оценка риска - это часть оценки эффективности управленческого процесса как процесса выработки и реализации рискованного решения. Результат оценки дает основание для корректировки отдельных элементов процесса управления риском. При управлении конкретными рисками данный процесс детализируется с учетом соответствующей рискованной ситуации, внутренних и внешних факторов, прямо или косвенно воздействующих на ее характер, а также тенденций развития и особенностей проявления вероятных последствий.

Роль профессионализма в управлении риск-ситуациями в антикризисном менеджменте приобретает исключительное и решающее значение. Уровень риска зависит не только от объективных факторов развития экономики и рынка, но и в значительной степени от субъективного восприятия ситуации менеджером, принимающим решение, от его опыта, знаний, интуиции. Для успешного управления риском необходимы управленческое образование персонала, профессиональные навыки и система информационного обеспечения, адекватная мировой тенденции развития информационных технологий.

Защита организации от риска - важная функция управления риском в условиях антикризисного менеджмента. Зарубежной практикой

менеджмента накоплено множество методов защиты от риска. Главное внимание рискowego менеджера направлено на наблюдение за параметрами риска до разработки и принятия решения и в ходе выполнения принятого решения, на быстрое реагирование в случаях отклонения параметров риска и принятие мер по снижению отрицательных последствий деятельности.

Успешное выполнение данных функций в значительной степени может зависеть от маркетингового подхода в менеджменте и эффективной организации маркетинговой информации и коммуникаций. Контроль и слежение за уровнем риска подробно было рассмотрено ранее. В настоящее время получила широкое развитие диверсификация: развитие производств, находящихся на разных уровнях развития или в разных регионах страны, направление инвестиций в разные сферы деятельности, формирование параллельных структур по изготовлению разных модификаций изделий или для решения одной сложной проблемы.

Оценка рисков – один из самых сложных разделов бизнес-плана. Для измерения риска можно использовать статистические и экспертные методы. Суть первого заключается в изучении статистики потерь. Риск инвестиций тесно связан с вероятностью того, что фактическая доходность окажется ниже ее ожидаемого значения.

Основой измерения риска является распределение вероятностей возможных исходов инвестиционных решений. Распределением вероятностей называется множество возможных исходов с указанием вероятностей появления каждого из них. Распределение вероятностей бывает дискретным и непрерывным. Дискретное распределение вероятностей имеет конечное число исходов. Каждому соответствует вероятность его появления. Если найти сумму произведений каждого исхода на вероятность его появления, то получим ожидаемую доходность:

$$k' = \sum_{i=1}^n k_i p_i$$

где k' – ожидаемая норма дохода;

k_i – норма дохода при i -м состоянии экономики;

p_i – вероятность наступления i -го состояния экономики;

n – номер вероятного результата.

Существует довольно много подходов к анализу и оценке риска проектов. За рубежом для ранжирования инвестиций чаще всего используются два вида критериев: целевые и количественные.

По количественным критериям, которые основаны на требуемой сумме инвестиций, проекты делятся на крупные и мелкие. Финансирование мелких проектов внутри фирмы осуществляется, как правило, за счет собственных ресурсов. По крупным проектам проводится целевая разбивка, которая позволяет более тонко дифференцировать оценки степени риска. Назначение анализа риска заключается в том, чтобы получить необходимые данные для

принятия решений о целесообразности участия в проекте и оценить последствия.

Основные способы и подходы к снижению риска инвестиционных решений:

- регулирование и контроль соотношения постоянных и переменных затрат. Управляя этим соотношением, можно изменять точку безубыточности долгосрочных инвестиций и тем самым осуществлять прямое влияние на величину проектного риска;

- ценовое регулирование. Снижение цены увеличивает потенциальный спрос, но также увеличивает точку безубыточности. Анализ инвестиционной чувствительности, дерево решений и имитационное моделирование являются основными приемами оценки взаимозависимости между ценой продукции и риском;

- управление величиной финансового рычага основывается на регулировании и контроле соотношения собственных и заемных источников финансирования, а также на степени использования средств, формирующих постоянные финансовые издержки (кредиты, привилегированные акции, финансовый лизинг). Привлечение дополнительных заемных средств финансирования в целом повышает рентабельность собственного капитала, но также увеличивает риск невыполнения своих обязательств в случае неблагоприятного стечения обстоятельств;

- диверсификация инвестиционных активов. Инвестируя свои средства в различные инвестиционные проекты, можно снизить риск за счет исключения несистематической его компоненты;

Рискуя, предприниматель выбирает шанс получить сверхприбыль и одновременно получает возможность оказаться в убытке, стремление «заработать» противоречит цели «безопасность». Доходы выше обычной, средней нормы достигаются, как правило, в результате рискованных действий. Основными источниками информации, необходимой для оценки рисков, являются: статистическая отчетность, публикуемая государственными органами; финансовая, биржевая и специализированная пресса, подсистемы финансового рынка международных и национальных информационных систем, специализированные базы данных, базы данных нормативных актов, системы данных рейтинговых агентств, информационные системы бирж и организованных внебиржевых систем, оценочные и прогностические материалы аналитических отделов банков, экспертные оценки.

10.4 Оценка эффективности инвестиций

Когда оценивается эффективность инвестиций, используются понятия «эффективность» и «эффект». Эффективность – это отношение результатов, достигнутых за счет инвестиций, и затрат, благодаря которым

получены эти результаты. В практике экономической оценки инвестиций используется также показатель, характеризующий обратное отношение – отношение затрат к результатам (срок окупаемости). В отличие от эффективности эффект – это разность результатов и затрат.

При реализации инвестиционного проекта могут возникнуть так называемые внешние эффекты – общественные результаты и затраты, которые проявляются за пределами данного проекта.

Внешний эффект может быть отрицательным (загрязнение окружающей среды) и положительным (реализация образовательных программ, при которых эффект получают не только сами обучающиеся, но и общество в целом). Помимо экономического эффекта от реализации инвестиционного проекта, может быть также социальный и экологический эффекты. В процессе разработки проекта должна производиться оценка его социальных и экологических последствий, а также затрат, связанных с социальными мероприятиями и охраной окружающей среды. Оценка социальных результатов проекта предполагает, что проект должен соответствовать социальным нормам, стандартам и условиям соблюдения прав человека. Поскольку в реализации инвестиционного проекта, как правило, принимает участие несколько субъектов (акционеры и работники предприятия-реципиента, банки, бюджеты разного уровня и т. п.), которые преследуют свои интересы, эффективность инвестиционного проекта имеет различные виды. Предусматривается оценка эффективности проекта в целом и эффективности участия в проекте.

Эффективность проекта в целом оценивается с целью определения потенциальной привлекательности проекта для возможных участников и поисков источников финансирования. Она включает в себя общественную (социально-экономическую) и коммерческую эффективность проекта. В процессе определения общественной эффективности инвестиционного проекта определяются социально-экономические последствия его реализации для общества в целом, включая как непосредственные результаты и затраты проекта, так и внешние эффекты в смежных секторах экономики, социальной сфере, экологии. Несмотря на методологические трудности, эти составляющие общественной эффективности инвестиционного проекта должны учитываться. Расчет коммерческой эффективности проекта должен показать, что он с коммерческой точки зрения реализуем.

Эффективность участия в проекте определяется с целью оценки заинтересованности в нем всех его участников-предприятий, акционеров, государственных структур и т.д.

Оценка эффективности инвестиционного проекта проводится с помощью показателей, для которых в некоторых литературных источниках используются различные наименования. Итак, основные показатели для определения эффективности инвестиционного проекта следующие:

▪ *чистый дисконтированный доход* (чистая приведенная стоимость, чистая современная стоимость, интегральный эффект, Net Present Value – NPV);

▪ *индексы доходности* (индексы прибыльности, индексы рентабельности, Profitability Indexes – PI);

▪ *внутренняя норма доходности* (внутренняя норма прибыли, внутренняя норма рентабельности, внутренняя норма возврата инвестиций, внутренняя ставка возврата капитала, Internal Rate of Return – IRR);

▪ *срок окупаемости* (Payback Period – PP).

Показатели *региональной эффективности* инвестиционного проекта должны отражать его влияние на развитие предприятий, на население региона, социальную и экологическую обстановку в регионе, доходы и расходы бюджета. Расчет этих показателей ведется аналогично показателю общественной эффективности, но при этом внешние эффекты учитываются только в рамках данного региона. Стоимостная оценка производимой продукции и потребляемых ресурсов осуществляется с внесением региональных корректировок. В денежные потоки включаются поступления из внешней среды и платежи за пределы региона, возникшие в связи с реализацией проекта. Понятие «*отраслевая эффективность*» используется, когда инвестиционный проект оценивается с позиции более широкой структуры – отрасли или подотрасли народного хозяйства, совокупности предприятий, находящихся в производственной кооперации, связанных отношениями перекрестного акционирования.

Показатели *бюджетной эффективности* характеризуют влияние реализации проекта на доходы и расходы государственного, регионального или местного бюджетов. Основным показателем бюджетной эффективности является бюджетный эффект, который определяется как превышение доходов собственного бюджета над расходами в связи с осуществлением данного проекта. Бюджетный эффект рассчитывается исходя из потока бюджетных средств.

Контрольные вопросы для самопроверки:

1. В чем сущность инвестиционной деятельности?
2. Что такое инвестиционный потенциал предприятия?
3. Каковы цели и задачи санации предприятия?
4. Что такое риск и какова его природа?
5. Каковы меры защиты от рисков в антикризисном менеджменте?
6. Каковы методы оценки инвестиционного риска?

11. Государственное регулирование отношений несостоятельности (банкротства)

11.1 Государственное антикризисное регулирование. Процедуры банкротства

Государственное антикризисное регулирование - процесс, посредством которого осуществляется воздействие государства на экономику с целью сокращения сроков и уменьшения глубины кризиса, а также смягчения его негативных социально-экономических последствий. Государственное антикризисное регулирование выполняет следующие функции: выработка мер стабилизации экономики во время кризисных потрясений; защита ключевых предприятий, находящихся в стратегически важных отраслях, от кризисных процессов, протекающих в экономике.

Государство является не внешней системой по отношению к рыночному механизму, а его составной частью, элементом рыночной экономики. Государственное регулирование направлено на ликвидацию перебоев в функционировании рыночного механизма, создание условий для преодоления кризисных явлений на предприятиях, в отраслях и регионах.

Современные модели антикризисного управления рынками должны быть достаточно сложными и разнообразными, динамическими, учитывать координирующую роль государства и обеспечивать необходимые прогностические возможности, содержать в себе инструменты согласования интересов различных общественных групп и способы управления их поведением.

Экономические модели проецируются на региональные проблемы, происходит эволюция концепций регионального развития: от теорий размещения производства периода развертывания индустриализации до описания пространственного экономического равновесия, международной специализации и торговли, инновационных процессов. Экономический рост в регионах базируется на внутренних немобильных ресурсах (факторах производства) и привлечении мобильных ресурсов из других регионов. Регионы конкурируют за ограниченные ресурсы. Это сближает цены на мобильные факторы производства и обеспечивает эффективное распределение ресурсов между регионами.

Региональные различия в ценностях, культуре, структуре экономики, существующих институтах способствуют повышению конкурентоспособности и приводят к созданию кластеров отраслей. Эти подходы органично сочетаются с концепцией территориального маркетинга, основе которой лежит гипотеза о зависимости рыночного поведения покупателей, а также других субъектов рынка от региональных факторов. В институциональной концепции региональных рынков акцент перемещается на нематериальные факторы регионального развития, которые в последние десятилетия стали оказывать все большее воздействие на его результаты.

Стратегическая цель любого региона - устойчивый и долгосрочный экономический рост. Плавный и стабильный рост свидетельствует о том, что экономика региона находится в равновесии роста. Четкая и обоснованная экономическая политика не способна избавить от возникновения кризисных ситуаций, но, вероятно, позволит минимизировать их масштабы и частоту.

Степень достижения поставленных целей будет зависеть от возможностей для роста во внешней среде и от способности региональных органов власти, всех субъектов регионального рынка реализовать эти возможности.

Казахстанская стратегия антикризисного развития характеризуется сходством в целом ряде существенных характеристик. Во-первых, эта стратегия имеет не реактивный, а проактивный характер, то есть стремится моделировать благоприятные варианты будущего для страны. Во-вторых, антикризисная программа Казахстана стремится учитывать современные глобальные экономические тренды и неразрывно связана с задачами модернизации общества и государства, со стремлением идти по пути инновационно-индустриального развития. В-третьих, антикризисные планы государства характеризуются системностью и оперативностью, что немаловажно в современной кризисной ситуации. В-четвертых, их характерной чертой является ярко выраженная социальная направленность, основанная на твердом убеждении в том, что современная высокондустриальная экономика - это высокопроизводительные рабочие места и новое качество жизни для максимально возможного числа граждан.

Основные направления при реализации антикризисных мер Правительства Республики Казахстан с учетом опыта антикризисного регулирования в зарубежных странах:

1) *Стимулирование спроса посредством более активной реализации инфраструктурных проектов.* Расширение заказа на инфраструктурные проекты по цепочке приводит к росту спроса на продукцию ряда других отраслей. Таким образом, одновременно решаются задачи повышения внутреннего спроса, обеспечения занятости и улучшения состояния инфраструктуры, определяющей конкурентоспособность предприятий.

2) *Изменение критериев отбора хозяйствующих субъектов для государственного финансирования (гарантий, субсидирования процентных ставок).* Основными критериями являются не размер предприятия, а его эффективность и потенциал конкурентоспособности на внешнем или внутреннем рынке. Это позволяет избежать поддержки крупных, но неэффективных предприятий, которые даже в условиях благоприятной конъюнктуры не стремились повысить свою конкурентоспособность и в долгосрочной перспективе всё равно проиграют конкурентную борьбу.

3) *Стимулирование инвестиционного спроса.* Предоставление компаниям государственного финансирования должно носить преимущественно «связанный» характер, то есть его следует направлять на реализацию инвестиционных программ модернизации производства. Эта

мера позволяет одновременно создавать спрос на различные группы инвестиционных товаров и повысить эффективность и конкурентоспособность в посткризисный период.

4) *Обеспечение спроса на продукцию отдельных отраслей.* В некоторых случаях целесообразен госзаказ на продукцию отдельных отраслей для их временной поддержки в расчёте на восстановление спроса на рынке в обозримой перспективе. Критерии отбора этих отраслей должны быть публичными и разрабатываться в сотрудничестве с бизнес-сообществом. В число таких критериев могут, в частности, входить: серьёзные трудности в восстановлении производства после его спада, создание отраслью наибольшей цепочки взаимосвязей в других ключевых секторах, принадлежность к жизнеобеспечивающим производствам (сельское хозяйство, пищевая и фармацевтическая отрасли).

При возникновении кредитно-денежных отношений между должником и его кредитором иногда могут возникать разногласия и конфликтные ситуации. Их разрешением занимается юридический институт банкротства. На сегодняшний день он является одним из наиболее сложных и актуальных областей гражданского права республики Казахстан. Главной функцией его работы является регулирование различного рода имущественных отношений между физическими и юридическими лицами, которые ведут предпринимательскую деятельность на территории государства. С этой точки зрения предпринимательство растолковывают как некую форму хозяйствования, которая не только подразумевает извлечения прибыли от своей деятельности, но и таит в себе риски неоплаты долгов.

Процедура банкротства регулируется Гражданским кодексом Республики Казахстан, Законом РК № 176-V «О реабилитации и банкротстве» от 7 марта 2014 года.

Согласно Закону «О реабилитации и банкротстве» под *банкротством* понимается признанная решением суда несостоятельность должника, являющаяся основанием для его ликвидации.

Данный Закон применяется к делам об ускоренной реабилитационной процедуре и реабилитации юридических лиц, банкротстве индивидуальных предпринимателей и юридических лиц, кроме казенных предприятий и учреждений, накопительных пенсионных фондов, банков, страховых (перестраховочных) организаций.

Согласно законодательной базе в республике выделяют несколько видов банкротства организаций, а именно:

- реальное банкротство;
- временное (условное) банкротство;
- преднамеренное банкротство;
- ложное банкротство.

Участниками процедуры банкротства являются:

- 1) суд, рассматривающий дело о банкротстве;
- 2) уполномоченный орган;

- 3) банкрот;
- 4) собственник имущества банкрота, участники (учредители);
- 5) кредитор;
- 6) временный и банкротный управляющие;
- 7) другие заинтересованные лица.

Целью государственного регулирования процедур банкротства является сохранение стратегически важных производств в стране, обеспечение устойчивого роста налоговых поступлений в бюджет, недопущение серьезных социальных конфликтов на предприятиях, подпадающих под банкротство, связанное с массовым увольнением наемных работников и отсутствием у них средств к существованию. Кроме того, отраслевые кризисы, массовая безработица, нарушение платежеспособности в масштабах государства требует активного участия государства в процедурах банкротства.

11.2. Предупреждение банкротства

Согласно подпункту 27 статьи Закона РК «О реабилитации и банкротстве», под реабилитационной процедурой понимается процедура, вводимая в судебном порядке, в рамках которой к неплатежеспособному должнику применяются реорганизационные, организационно-хозяйственные, управленческие, инвестиционные, технические, финансово-экономические, правовые и иные не противоречащие законодательству РК меры, направленные на восстановление платежеспособности должника с целью предупреждения банкротства и предотвращения его ликвидации.

Законом предусмотрено, что основанием для обращения должника с заявлением в суд о применении реабилитационной процедуры является его неплатежеспособность или угроза неплатежеспособности, когда должник будет не в состоянии исполнить денежные обязательства при наступлении срока их исполнения в ближайшие 12 месяцев, при наличии возможности восстановления платежеспособности.

Таким образом, существенным моментом для применения процедуры реабилитации в отношении должника является:

- наличие обстоятельств, свидетельствующих о том, что должник, в ближайшие 12 месяцев, будет не в состоянии исполнить денежные обязательства,
- существует возможность восстановить его платежеспособность.

Реабилитационная процедура применяется лишь в отношении коммерческих организаций в судебном порядке. То есть индивидуальные предприниматели, некоммерческие организации и физические лица не могут обратиться в суд с заявлением о применении в отношении их реабилитационной процедуры.

Статьей 68 Закона «О реабилитации и банкротстве» закреплены основные последствия применения в отношении коммерческой организации

реабилитационной процедуры. Так с момента вынесения судом решения о применении реабилитационной процедуры наступают следующие последствия:

1) Запрещается совершать сделки с имуществом вне рамок обычных коммерческих операций без их согласования с временным администратором.

2) Прекращается начисление неустойки (пени, штрафов) по всем видам задолженности должника, а также вознаграждения по полученным кредитам.

3) Приостанавливается исполнение принятых решений судов, третейских судов, органов государственных доходов, а также собственников имущества должника (уполномоченных им органов), учредителей (участников) в отношении его имущества, за исключением выплат гражданам, перед которыми должник несет ответственность за причинение вреда жизни или здоровью без учета требований о возмещении морального вреда, срок уплаты которых наступил после применения реабилитационной процедуры.

4) Уплачиваются налоги и другие обязательные платежи в бюджет, исчисленные налогоплательщиком согласно налоговой отчетности, начисленные органом государственных доходов по результатам налоговых проверок за налоговые периоды, следующие за налоговым периодом, в котором применена реабилитационная процедура.

Таким образом, реабилитационная процедура фактически ограждает должника от еще большего увеличения обязательств перед кредиторами, за счет прекращения начисления неустоек, пени, штрафов, вознаграждений, а также за счет приостановления исполнения принятых решений судов. Однако при этом должнику запрещается совершать какие-либо действия, направленные на отчуждение принадлежащего ему имущества.

Также необходимо учитывать, что в соответствии со статьей 69 настоящего Закона при применении реабилитационной процедуры, собрание кредиторов может принять решение о назначении реабилитационного управляющего в обязанности которого входит управление имуществом и делами должника. Это означает, что исполнительный орган и общее собрание участников юридического лица будут отстранены от управления делами и имуществом должника.

11.3 Преступления в сфере банкротства

На сегодняшний день, банкротство является цивилизованной формой разрешения конфликта, возникшего между кредиторами и должником, позволяющая в определенной мере соблюсти интересы обоих, поскольку после завершения процедуры банкротства бывший должник освобождается от обязательств, связанных с ликвидированным бизнесом, и снова имеет возможность предпринимательства, а кредитор, в свою очередь, получает свои затраченные средства.

Процедуры банкротства проводятся с целью удовлетворения требований кредиторов и освобождения от долгов несостоятельного должника, не способного удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам, включая требования по уплате заработной платы и уплате налогов, сборов и других обязательных платежей в бюджет, а также возможностью развития нового бизнеса, оздоровления экономики за счет ухода с рынка нежизнеспособного предприятия.

Однако на практике нередки случаи использования института банкротства в целях уклонения от уплаты долгов, после присвоения основной массы имущества руководителями или собственниками (учредителями) предприятий, либо его передачи в корыстных целях в пользу аффилированных лиц.

В этой связи, в целях защиты интересов кредиторов в действующем законодательстве Казахстана установлены определенные правовые механизмы.

Так, в соответствии со статьей 6 «Ответственность за преднамеренное и ложное банкротство» Закона РК, конкурсный и реабилитационный управляющие, участник санации по заявлению кредиторов или уполномоченного органа обязаны потребовать в судебном порядке признания сделок недействительными и возврата имущества, переданного должником, в том числе и в аренду или в обеспечение исполнения по ранее заключенным сделкам, за период в течение трех лет до возбуждения дела о банкротстве, от лиц, получивших это имущество безвозмездно, а также от кредиторов, обязательства перед которыми были исполнены до наступления срока их исполнения в ущерб интересам других кредиторов, на вышеуказанных условиях.

Кроме того, при осуществлении своих полномочий реабилитационный или конкурсный управляющий вправе предъявлять иски по основаниям, предусмотренным законодательными актами РК об истребовании имущества должника у третьих лиц, о расторжении договоров, заключенных должником, и совершать иные действия, предусмотренные гражданским законодательством Республики Казахстан, направленные на возврат имущества должника.

Действующим законодательством Республики Казахстан за незаконный вывод имущества, приводящий к созданию или увеличению неплатежеспособности должника, то есть за преднамеренное банкротство, предусмотрена административная и уголовная ответственность.

Вместе с тем, причины задолженности иногда носят объективный характер и не всегда возникают по вине самого должника. Как известно, любая предпринимательская деятельность сопряжена с риском, из взаимообусловленности факторов риска и прибыли формируется механизм несостоятельности (банкротства). Вследствие получения кредитов, наращивание неплатежеспособности, недостаточность практических и

экономических знаний, а также имущества погасить требования кредиторов приводит к «непредвиденному банкротству».

Другая сторона, существуют умышленные финансовые схемы вывода активов, аккумуляция дебиторской и кредиторской задолженности, совершение убыточных сделок которые направлены на банкротство должника. При чем, данные финансовые схемы характеризуется стабильностью и повторяемостью.

Также существуют руководители, которые приняв решение о ликвидации своей фирмы, часто не желают решать проблемы, связанные с длительной и затратной процедурой прекращения деятельности, предусмотренной законодательством, погашать задолженность перед кредиторами или государством. В следствии это подталкивает их к мысли о применении так называемой «альтернативной» или «псевдоликвидации» путем слияния, реорганизации, смены руководства и др.

Тем не менее, несмотря на то, что действующее законодательство Республики Казахстан содержит определенные статьи, под которые подпадает такая «ликвидация предприятий» (ложное банкротство, преднамеренное банкротство, уклонение от уплаты налогов, неправомерные действия при банкротстве и т.д.) отследить всю цепочку действий связанных с перерегистраций и изменения регистрационных данных, выводом имущества, совершением незаконных сделок и др. не представляется возможным.

Отдельно стоит, отметить, проблему отсутствия руководителей, учредителей, главных бухгалтеров, а также учредительных, финансовых и иных бухгалтерских документов на основании которых можно установить финансовое положение или подтвердить хозяйственные сделки должника.

В связи, с чем правоохранительными органами ввиду отсутствия должностных лиц и документов, а также невозможности установления их местонахождения, расследования по уголовным делам приостанавливаются.

Приоритетное внимание должно уделяться вопросам расширения оснований и уровня ответственности для привлечения руководителей за доведения до умышленного состояния неплатежеспособности.

Кроме того, в целях своевременного реагирования при первых признаках неплатежеспособности, а также защиты прав и интересов кредиторов обязать субъектов предпринимательства обращаться в судебные органы для применения процедур банкротства.

Контрольные вопросы для самопроверки:

1. Что такое несостоятельность (банкротство) и каковы его признаки?
2. Кто имеет право обращаться в суд с заявлением о банкротстве?
3. Что такое досудебная санация?
4. Какова очередность расчета с кредиторами?
5. Дайте описание неправомерных действий при банкротстве.

12. Социальные факторы антикризисного управления

12.1 Специфика регулирования трудовых отношений в условиях процедуры банкротства

Регулирование трудовых отношений осуществляется согласно Трудовому кодексу Республики Казахстан (ТК РК) от 23 ноября 2015 года № 414-V.

Увольнение работника по сокращению штата в условиях процедуры банкротства возможно в двух ситуациях:

1) в виду последствия отказа от работы в режиме неполного рабочего времени.

2) при сокращении должностей.

Первая ситуация возможна, когда предстоящие мероприятия по финансовому оздоровлению компании (включая перепрофилирование и возможные изменения в технике и технологии производства, реорганизацию в связи с закрытием нерентабельных производств) могут повлечь массовое увольнение работников, то в целях сохранения рабочих мест работодатель вправе (с учетом мнения выборного органа первичной профсоюзной организации) ввести режим неполного рабочего времени (ст. 70 ТК РК).

Если работник отказывается от работы в режиме неполного рабочего времени, то трудовой договор подлежит расторжению в соответствии с пунктом 2 статьи 52 ТК РК «**Основания расторжения трудового договора по инициативе работодателя**» (в связи с сокращением штата).

Если работник отказывается от работы в режиме неполного рабочего времени, то трудовой договор подлежит расторжению в соответствии с пунктом 2 части первой статьи 62 ТК РК (в связи с сокращением штата).

Увольнение сотрудников, должности которых сокращены, проводится с обязательным соблюдением следующих правил:

1) о предстоящем увольнении уведомить каждого работника персонально и под роспись, не менее, чем за один месяц, если в трудовом, коллективном договорах не предусмотрен более длительный срок уведомления. С письменного согласия работника расторжение трудового договора может быть произведено до истечения срока уведомления;

2) предложить другую имеющуюся работу (должность), соответствующую квалификации работника, а при ее отсутствии - имеющуюся нижестоящую должность или нижеоплачиваемую работу, которую работник может выполнять с учетом его состояния здоровья;

3) обязательно учитывать преимущественное право оставления на работе;

4) о возможном расторжении трудовых договоров с сотрудниками сообщить в письменной форме выборному органу первичной профсоюзной организации, не позднее чем за два месяца до начала проведения соответствующих мероприятий, а в случае, если решение о сокращении

может привести к массовому увольнению работников, - не позднее чем за три месяца;

5) о возможном расторжении трудовых договоров с сотрудниками сообщить также в письменной форме в органы службы занятости (с указанием должности, профессии, специальности и квалификационных требований к ним, условий оплаты труда каждого конкретного работника) не позднее чем за два месяца до проведения соответствующих мероприятий, а в случае массового увольнения - не позднее чем за три месяца.

Как известно, процедура увольнения в связи с сокращением штата очень трудоемкая. Чтобы уйти от изматывающих и длительных по времени процедур работодатель вправе предложить работнику расторгнуть трудовой договор по соглашению сторон с выплатой соответствующей материальной компенсации или на иных взаимовыгодных условиях.

12.2 Направления взаимодействий с профсоюзами

В практике регулирования кризисных ситуаций при решении проблем в сфере заработной платы, занятости, социальных гарантий, охраны труда и экологии в интересах трудящихся активно действуют профсоюзы.

Деятельность профсоюзных организаций регламентируется Законом Республики Казахстан № 211-V «О профессиональных союзах» от 27 июня 2014 года.

При осуществлении указанной выше деятельности профсоюзы придерживаются принципов:

- продуманной позиции (как правило, профсоюзы имеют конкретную и понятную для всех участников цель, четкий план, сохраняют готовность пойти на разумный и обоснованный компромисс при условии удовлетворения основных требований участников коллективных действий);
- солидарности (единства большинства трудящихся);
- законности (недопущения дискредитации профсоюзного движения, неучастия в незаконных забастовках и стихийных акциях);
- гласности (обеспечения общественной поддержки участников коллективных действий, широкого информирования общественности о причинах конфликта и требованиях трудящихся).

Основная задача профсоюзной организации – защита прав работников.

В соответствии с трудовым законодательством РК работодатель при увольнении работника в связи с ликвидацией компании или прекращением деятельности работодателя - физического лица, обязан выплатить увольняемому работнику компенсацию за потерю работы, в размере средней заработной платы за один месяц (пункт 1 статьи 131 ТК РК). Исключения составляют работники, занятые на сезонных работах, которым, при увольнении по данному основанию выплачивается компенсация в размере средней заработной платы за две недели (пункт 8 статьи 134 ТК РК).

Также необходимо помнить, что в трудовом договоре с работником, коллективном договоре или актах работодателя может быть установлен больший размер компенсаций за потерю работы (пункт 3 статьи 131 ТК РК). В этом случае компенсация выплачивается в размере, установленном в вышеуказанных документах.

Помимо компенсации за потерю работы, компания обязана выплатить работнику заработную плату и компенсацию за неиспользованные дни ежегодного трудового отпуска (при наличии у работника таких неиспользованных дней) (пункт 2 статьи 96 ТК РК). Все выплаты должны быть произведены компанией не позднее трех рабочих дней с момента расторжения трудового договора (статья 113 ТК РК).

Если в момент увольнения работника у компании недостаточно средств для выплаты компенсации, или у компании существует иная задолженность перед работником, компания обязана выдать работнику надлежащим образом оформленную справку (с подписью руководителя и заверенную печатью) о размере такой задолженности (пункт 3 статьи 62 ТК РК). Данную справку работник позже может предъявить либо ликвидационной комиссии, либо в суд для взыскания задолженности.

Если у работника остается непогашенная задолженность перед организацией, в которой он работает компания вправе удержать денежную сумму из заработной платы работника, но при строгом соблюдении условий статьи 115 ТК РК.

Указанные выше обстоятельства определяют значимую роль современных профсоюзов в предупреждении и регулировании кризисных ситуаций и при решении проблем кризисного предприятия задают определенный вектор социального партнерства.

Под социальным партнерством понимается система взаимоотношений между работниками (представителями работников), работодателями (представителями работодателей), органами государственной власти, органами местного самоуправления, направленная на обеспечение согласования интересов работников и работодателей по вопросам регулирования трудовых отношений и иных непосредственно связанных с ними отношений. Следовательно, профсоюзы являются субъектом системы социального партнерства.

12.3 Человеческий фактор в антикризисном управлении

В антикризисном управлении (в широком смысле этого термина) в предупреждении (профилактике) кризисных ситуаций нельзя недооценивать *человеческий фактор*.

В настоящее время консалтинг в области управления человеческими ресурсами (так называемый кадровый менеджмент) относится к числу важнейших сфер бизнес-консультирования. Первоначально консультанты ограничивали сферу своего воздействия на персонал, занимаясь в основном

вопросами администрирования, графика, оценки и оплаты труда. Сегодня этого недостаточно: изменения в обществе повлияли на природу консультирования и роль консультантов. Среди основных изменений выделяют следующие:

1. Работники стали более образованными. Они лучше подготовлены для работы и в большей степени, чем раньше, осведомлены о своих правах. Во многих странах имеет место демократизация политической жизни, формируются новые социальные группы и социальные организации.

3. Людской ресурс рассматривается как наиболее ценный для организации. Растет число исследований, посвященных человеческому фактору и появляются новые теории по этому вопросу.

4. Становится очевидным, что управление людьми в большей степени, чем другие области менеджмента, должно быть основано на культуре и ценностях. Стандарты одной страны (или организации) могут оказаться неприемлемы для другой.

Таким образом, проблема кадрового менеджмента является комплексной. Иногда организация вынуждена приглашать для решения своих внутренних проблем внешних консультантов. Их функции состоят в следующем:

I. Разработка политики предприятия и организация аудита. Любое предприятие нуждается в рекрутменте – организационной политике, на принципах которой строятся развитие персонала, его продвижение, выплата трансфертов, управленческо-трудовые отношения и т.д. Разрабатывая эту политику, консультант должен ориентироваться на следующие критерии:

1. Политика должна быть сформулирована, понимаема и всесторонне охватывать функции.

2. Политика должна охватывать работу со всем персоналом.

3. Политика должна быть согласована и непротиворечива, соответствовать социальной политикой в целом и организационной политике других организаций.

4. Политика должна опираться на всестороннюю поддержку.

5. Политика должна вырабатываться в ходе многоуровневой дискуссии.

Для достижения указанных целей консультант проводит аудит - информирует персонал о проводимых мероприятиях и объясняет их назначение.

II. Планирование в области людских ресурсов. Задача планирования заключается в том, чтобы в организации было нанято нужное количество работников нужного профиля. Основной метод этой процедуры – описание работ (job description).

III. Рекрутирование и отбор. Одним из видов отбора является так называемый поиск руководителей, или просто охота за головами (head hunting).

Это специфический вид услуг, предлагаемый крупными консалтинговыми фирмами. Преимущества использования этих услуг

состоит в том, что они распространяют информацию на потенциальные источники рекрутирования и предпринимают систематический поиск и объективный отбор по такому пути, который недоступен специалистам по управлению персоналом. Фирмы обращаются к таким специалистам, если не хотят афишировать (рекламировать) намечаемую работу или ищут специалистов там, где реклама не срабатывает.

IV. Мотивация и вознаграждение персонала. Каждая организация, стремящаяся к экономическому и социальному процветанию, но ограниченная в своих ресурсах, должна мотивировать персонал на достижение поставленных целей. Консультанты привлекаются для выбора стратегии мотивирования и улучшения организационного климата; обогащения содержания работы; разработки системы вознаграждения и т.д.

V. Развитие человеческих ресурсов. Главная цель РЧР - помочь людям, занятым в организации, проявить их способности в связи с процессом технологических и других изменений, освоить нововведения и достичь уровня, необходимого для выживания и сохранения конкурентоспособности. Среди техник РЧР выделяют: обучение персонала, развитие карьеры, оценку достижений и развития организации в целом.

VI. Конструирование управленческо-рабочих отношений. Консультант должен быть осведомлен о правовых, политических, социальных и экономических обстоятельствах управленческо-трудовых отношений в стране, секторе и организации. Причина обращения к консультанту может быть связана с тем, что проблема в этих отношениях уже появилась, или имеются внутренние или внешние факторы, которые могут привести к таким проблемам, или с тем, что нужен совет, как нужно модифицировать политику по отношению к этим факторам. Как правило, речь идет о том, как решать проблемы занятых, опираясь на поддержку профессиональных союзов. Существенно, чтобы работники были информированы о проводимых мероприятиях.

Контрольные вопросы для самопроверки:

1. Каким законодательным документом регулируются трудовые отношения в условиях процедуры банкротства?
2. В каких случаях в условиях процедуры банкротства возможно расторжение трудового договора по инициативе работодателя по сокращению штата?
3. На какие принципы опираются профсоюзы в практике регулирования кризисных ситуаций на предприятии?
4. В чем сущность социального партнерства?
5. Какова роль человеческого фактора в антикризисном управлении?

13. Антикризисное управление персоналом

13.1 Антикризисная кадровая политика

В условиях кризиса кадровая политика трансформируется, что связано с ограниченностью финансовых средств, неизбежностью организационных преобразований и свертывания ряда социальных программ, сокращением численности персонала и повышением социально-психологической напряженности в трудовом коллективе.

Задачи кадровой политики в условиях кризиса:

- 1) формирование команды менеджеров, способных разработать и реализовать программу выживания и развития предприятия;
- 2) сохранение ядра кадрового потенциала организации: менеджеров, специалистов, рабочих, представляющих особую ценность для предприятия;
- 3) реструктуризация кадрового потенциала предприятия в связи с организационными преобразованиями в ходе реструктуризации, реализацией инновационных инвестиционных проектов, диверсификацией производства и реорганизацией предприятия;
- 4) снижение социально-психологической напряженности в коллективе;
- 5) обеспечение социальной защиты и трудоустройства высвобождаемых работников.

Антикризисную команду составляют руководители и специалисты, объединенные общей целью и интересами, связанными с оздоровлением и развитием предприятия, профессионально подготовленные и способные обеспечить достижение поставленных целей, готовые к сотрудничеству и взаимодействию.

Менеджеры в этой команде должны уметь легко адаптироваться к изменениям, возглавлять, если понадобится, структурные подразделения, мобилизовать сотрудников на выполнение новых задач антикризисного управления, снимать психологическое напряжение в коллективе.

В такую команду нельзя включать людей, которые не идентифицируют себя с общими целями и интересами, профессионально расходятся с принятой стратегией и тактикой оздоровления предприятия, надеются, что легко найдут другую работу.

Руководитель управленческой команды должен суметь найти подходящих членов такой команды, согласовать их личные интересы с целями организации, провести их подготовку для решения конкретных задач оздоровления предприятия, выявить расхождения в профессиональной оценке проблем и способов их решения и найти пути их устранения, мобилизовать членов команды на активную работу.

Кадровый потенциал характеризует ценность «человеческих ресурсов или человеческого капитала» предприятия, а это самые важные для его

развития ресурсы. Для стоимостной оценки используют два основных способа кадрового потенциала:

1) модели активов или затратный подход - учет затрат на человеческий капитал, долгосрочные вложения в увеличение капитала, нормативные сроки амортизации и списание потерь;

2) модели полезности - оценка эффекта (полезности) кадровых инвестиций и оценка экономических последствий изменений в поведении людей после проведения мероприятий (рост производительности труда, качества, продаж и т. д.).

В качестве индикаторов кадрового потенциала используют ряд показателей: численность персонала, его профессионально-квалификационный и половозрастной состав, укомплектованность по должностям, специальностям и профессиям, соотношение среднего разряда работ и рабочих и т.д.

При анализе принимают во внимание и качественные характеристики персонала: корпоративный дух, организационная культура, неформальные взаимоотношения, социально-психологический климат и др.

Опыт показывает, что в любом коллективе можно выделить следующие группы, соотношение которых определяет качество кадрового потенциала:

- *первоклассные специалисты* (имеющие изобретения, знающие уникальные технологии и секреты производства, получившие награды на конкурсах);
- *высококвалифицированные работники*, которые вносят основной вклад в результаты работы предприятия;
- *разработчики идей* с высоким уровнем стратегического инновационного мышления;
- *управленческая «элита»*;
- *лица, имеющие связи во властных инстанциях* и способные отстаивать интересы предприятия в органах власти, СМИ и т.д., они оказывают существенное влияние на ход экономической деятельности предприятия;
- *конфликтные личности*, часто вызывающие конфликтные ситуации и ухудшающие морально-психологический климат;
- *кадровый «балласт»* - люди, не имеющие видимых перспектив развития и обучения до необходимого уровня.

В программе реструктуризации кадрового потенциала важно определить следующие показатели: численность высвобождаемых работников и их профессионально-квалификационный состав в сравнении с потребностями рынка труда, численность требующих переподготовки для последующего трудоустройства, численность нуждающихся в конкретных мерах социальной защиты, численность и профессионально-квалификационный состав кадров для новых открывающихся производств.

Затраты на реструктуризацию кадрового потенциала складываются из расходов на переподготовку и повышение квалификации, на изучение рынка труда, на высвобождение персонала (выходное пособие, повышение квалификации или переподготовка для трудоустройства, социальная защита).

13.2 Коммуникации в антикризисном управлении персоналом

В антикризисном управлении роль эффективных коммуникаций резко возрастает, так как от достоверности и своевременности информации зависят правильность и направление действий.

Антикризисные коммуникации - это комплекс ориентированных на прогнозирование и предотвращение кризиса высокоэффективных технологий, а также разработка схем действий по быстрому и эффективному выходу из возможных кризисных ситуаций и регулированию их последствий. К антикризисным коммуникациям также относятся методики поддержания и оперативной коррекции имиджа, адаптации к новым условиям, нейтрализации негативных технологий.

Таблица 7. Инструменты кризисных коммуникаций

Внешние аудитории	СМИ	Внутренние аудитории
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Горячая линия для потребителей ▪ Прямая рассылка / письма клиентам (потребителям) ▪ Брошюры / флайера ▪ Internet 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Заявление компании ▪ Пресс-релиз ▪ Пресс-конференция ▪ Телефонные переговоры ▪ Интервью ▪ Дискуссии / обсуждения ▪ Готовые (ролики, сообщения) материалы для радио и ТВ ▪ Заявления третьих сторон ▪ Платные предупреждения об опасности 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Корпоративные правила ▪ e-mails ▪ Письма / рассылка сотрудникам ▪ Тренинги/репетиции кризисов ▪ Встреча (собрание) руководства с сотрудниками ▪ Работа с лидерами мнения ▪ Инструменты кризисных коммуникаций

Известно, что хорошие коммуникации повышают эффективность большинства организаций потому, что:

- 1) плохие коммуникации могут замедлять и даже препятствовать выполнению задач, важных для успеха организации;
- 2) недостаток взаимопонимания между менеджерами и работниками предприятия может привести:
 - к плохой мотивации, конфликтам, которых можно было бы избежать;
 - к высокой текучести кадров персонала;
 - к невозможности действовать так же эффективно, как конкуренты;

3) недостаточное принятие персоналом целей организации делает затруднительным, а может быть, и невозможным достижение этих целей;

4) недостаточное знание и эффективное использование индивидуальных и коллективных талантов рабочей силы означает, что предприятие действует ниже своих реальных возможностей.

Невысокий уровень информированности работников может быть следствием самых разных причин, но этот индикатор, как нам представляется, всегда свидетельствует о необходимости перемен в системе коммуникаций предприятия.

Как правило, основным источником информации для работников являются разговоры, слухи сплетни. Качество получаемой таким образом информации низкое.

Несмотря на то, что достижение хороших коммуникаций может быть важным для спокойной и эффективной работы предприятия, оно не может рассматриваться как панацея от всех проблем, связанных с персоналом. Работники имеют эмоциональные, материальные, социальные и интеллектуальные потребности, и все организации должны постоянно соотносить свои запросы с потребностями людей. Несоответствие, как известно, может привести к конфликтам, низкой продуктивности и высокой текучести кадров.

Эффективная работа предприятия зависит от конструктивных позиций персонала ничуть не меньше, чем от собственно производства и маркетинга. Работники должны верить в то, чем занимается предприятие, верить, что этим стоит заниматься. Значимость личности должна быть сравнима со значимостью предприятия. Если это не так, то страдают и личность и предприятие. Измерение отношения персонала к своей работе, руководителям, потребителям, предприятию в целом, измерение этических норм работников, их положения в сравнении с конкурентами - все это обеспечивает понимание обязательств, которые принимают на себя люди по отношению к предприятию.

13.3 Сопротивление персонала переменам

Антикризисное управление всегда сопровождается изменениями в деятельности персонала. Всякое изменение встречает сопротивление. Противоречия между новой стратегией и прежними традициями управления вызывает системное сопротивление, от преодоления которого зависит предупреждение или преодоление кризиса, поэтому необходимо:

- проанализировать, какое сопротивление может встретить планируемое изменение;
- уменьшить это сопротивление (потенциальное и реальное) до возможного минимума;
- утвердиться в новом состоянии.

Источники сопротивления. Известно, что человек сопротивляется изменениям тогда, когда он не чувствует себя в безопасности (не уверен в результатах и последствиях изменений, страх перед неизвестным, потребность в гарантиях):

- вынужден рисковать, а это противоречит его натуре;
- чувствует, что в результате изменений он может оказаться лишним;
- не способен выполнять новую роль;
- может «потерять лицо» в глазах руководства;
- не способен и (или) не желает обучаться новым видам деятельности и осваивать новый стиль поведения.

К основным антиинновационным барьерам на уровне организации можно отнести следующие. (Рис. 10)

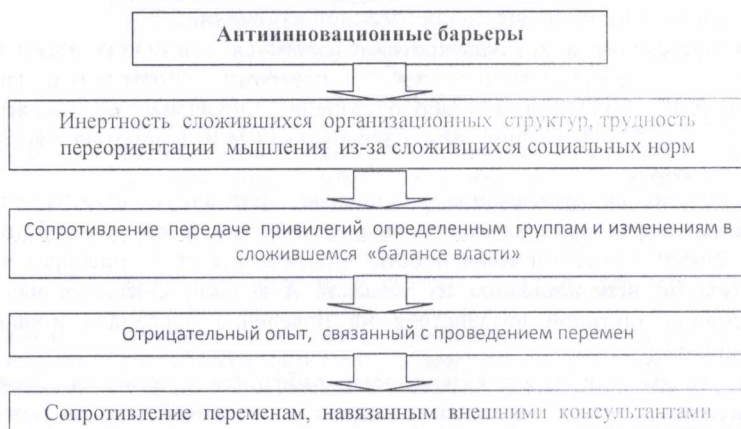


Рисунок 10. Антиинновационные барьеры на уровне организации

Можно выделить четыре ступени готовности персонала к изменениям:

- 1) понимание объективной необходимости и неизбежности перемен;
- 2) готовность принять предлагаемые меры оздоровления, стать сторонником;
- 3) освоение новых форм и методов работы;
- 4) активное участие в инновационном процессе.

Менеджеры антикризисной команды должны обладать следующими чертами:

- склонностью к независимой работе в отсутствие жесткого контроля;
- способностью к эффективному сотрудничеству, не конкурируя, а стимулируя кооперацию;
- умением формировать команды и устанавливать контакты;
- способностью к установлению доверительных отношений;

- умением заразить людей энтузиазмом;
- уважением к процессу изменений и его содержанию;
- умением донести до коллег значение планируемых изменений;
- способностью добиться успеха, сотрудничая с функциональными подразделениями;
- желанием получать вознаграждение по результатам работы и удовлетворением от успеха;
- высокими этическими стандартами;
- уверенностью в себе и скромностью.

Методы управления сопротивлением. Основная задача - преодолеть сопротивление путем расширения, насколько это возможно, круга сторонников преобразований.

Дж. Коттер и Л. Шлезингер предложили следующие методы преодоления сопротивления при проведении изменений:

1) образование и консультирование (добиться понимания всеми выгод и задач преобразований путем программ подготовки, личных консультаций, собраний и распространения докладов; предполагается, что недостаток информации или неправильная ее интерпретация вызывает сопротивление);

2) участие и привлечение (возможные противники привлекаются к планированию и осуществлению изменений, что будет способствовать уменьшению их озабоченности последствиями преобразований, эффективному использованию их навыков и знаний; считается наиболее эффективной тактикой воздействия на поведение персонала и наиболее экономичной);

3) помощь и поддержка (некоторые работники нуждаются в советах, которые помогут им преодолеть страх и беспокойство, вызываемые изменениями);

4) переговоры и соглашение (цель - достижение взаимоприемлемого компромисса (предоставление стимулов в обмен на поддержку), возможно, потребуются внести коррективы в планы изменений; но, договорившись с одними, можно тем самым, вызвать претензии у других);

5) манипулирование и сотрудничество (обращение к чувствам сотрудников, выборочное распространение информации, преувеличивающей преимущества изменений и игнорирующей их недостатки, предоставление потенциальным противникам привилегий в процессе принятия решений);

6) открытое и скрытое принуждение (можно прибегнуть к силе и угрозам, рисуя перспективы перевода, остановки продвижения или увольнения (кадровые перестановки) используется в крайнем случае, сопротивление быстро ликвидируется, небольшие затраты, но из-за недовольства затрагиваемых лиц может возникнуть угроза будущим проектам изменений; наименее эффективная тактика управления сопротивлением).

Известна также классификация методов проведения изменений, данная И. Ансоффом, который выделяет четыре типа управления преобразованиями и сопротивления персонала (Табл. 8)

Таблица 8. Методы проведения изменений по Ансоффу

Методы	Характеристика
Принудительное управление переменами	Метод предусматривает использование силы для преодоления сопротивления. Метод дорогостоящий и нежелательный в социальном плане, но дает сокращение времени реагирования и поэтому его можно использовать в условиях дефицита времени, если неясна природа сопротивления
Кризисное управление	Метод в условиях кризисной ситуации кризис неизбежен, и те, кто осознают это раньше других, стараются убедить остальных в неизбежности кризиса и необходимости принятия предупредительных мер; чтобы ускорить этот процесс, до настоящего кризиса можно создать искусственный, придумав «внешнего врага», что снижает сопротивление переменам и увеличивает шансы на успешный выход из кризисной ситуации
Адаптивные изменения	Стратегические изменения происходят путем постепенных, незначительных перемен в течение длительного времени, сопротивление слабое и конфликты разрешаются путем компромиссов, сделок и перемещений (используется, когда у сторонников изменений нет административной власти, но есть сильная мотивация к внедрению нововведений, при этом изменения во внешней среде легко предвидеть и особой срочности нет)
Метод управляемого сопротивления («аккордеона»)	Промежуточный (между крайними) метод - с нарастанием срочности этот метод приближается к принудительному, с уменьшением срочности - к адаптивному (используется поэтапный подход; сопротивление минимально и контролируется с помощью разработанной «стартовой площадки», затем осуществляется процесс внедрения изменений в трудно прогнозируемых условиях, сопротивление все время контролируется (метод эффективен при повторяющихся спонтанных явлениях во внешней среде, когда в системе управления требуется постоянный стратегический управленческий потенциал для реагирования на внешние изменения; он достаточно сложен и требует специфических навыков)

Сравнение охарактеризованных выше методов преодоления сопротивления приведено в табл. 9.

Таблица 9. Сравнение методов преодоления сопротивления

Метод	Условия применения	Преимущества	Недостатки
Принудительный	Большая срочность	Быстрота изменений	Большое сопротивление
Адаптированный	Небольшая срочность	Слабое сопротивление	Медленность
Кризисный	Угроза существования	Слабое сопротивление	Жесткий дефицит времени; риск неудачи

Управляемое сопротивление	Средняя срочность	Слабое сопротивление; подгонка к моменту	Сложность
---------------------------	-------------------	------------------------------------------	-----------

Рекомендации антикризисному управляющему:

- изучайте причины беспокойств;
- изучайте мотивы сопротивления переменам;
- разъясняйте суть проблем;
- делайте открытыми ваши планы и кадровую политику;
- чаще прибегайте к коллективным и коллегиальным формам принятия решений;
- делайте других соавторами ваших идей.

В процессе преобразований на предприятии может формироваться достаточно большая и устойчивая группа работников, жизненный уровень которых не повышается и, как они полагают, не будет повышаться в ближайшем будущем, в то время как доходы других групп работников растут. Происходит перераспределение материального благополучия и власти. Такая ситуация вызывает нарастание социальной напряженности в коллективе и может стать причиной трудовых конфликтов, способных привести к кризису на предприятии.

13.4 Механизмы конфликтологии в антикризисном управлении

Существование и развитие всякой организации связано с постоянным возникновением и разрешением противоречий в борьбе различных сил как внутри, так и вне ее. Иногда противоречия принимают настолько острый характер, что переходят в конфликт. В ракурсе человеческого фактора одной из центральных функций антикризисного управления является прогнозирование возможных конфликтов в организации и их предупреждение, нахождение объединительных мотивов для консолидации членов коллектива на решение задач развития и процветания.

С социально-психологической точки зрения конфликт - это возникшее в сфере общения резкое несоответствие между ожиданиями одних и конкретными действиями других, это противоборство, столкновение взглядов, интересов, позиций в социальной и личной жизни.

Конфликт (от лат. *conflictus* - столкновение) представляет собой предельный случай обострения противоречий.

Современный менеджмент признает, что далее в организациях с эффективным управлением некоторые конфликты не только возможны, но и желательны. Считается, что во многих ситуациях конфликт помогает увидеть разнообразие точек зрения, большее число проблем, альтернатив их решения и т.д. Здесь речь идет о сотрудничестве, при котором руководители и подчиненные имеют возможность высказать свое мнение. В итоге дискуссия приводит к выработке взаимовыгодного и наиболее правильного решения.

Подобное столкновение мнений тоже является конфликтом, но не разрушительным (деструктивным), а созидательным (конструктивным).

Конфликт может выполнять и позитивную, и негативную функцию, иметь и отрицательные, и положительные последствия в зависимости от того, насколько внимательно относятся к конфликтам руководители и насколько умело им управляют.

Следует также отметить положительную функцию конфликта, которая заключается в том, что он сигнализирует о неблагополучии в организации.

Наиболее опасным негативным последствием конфликта является его затягивание и нагнетание в организации таких взаимоотношений, которые в сочетании с другими факторами (экономическими, политическими и др.) могут привести к созданию кризисной ситуации. Конфликт может спровоцировать в организации кризис, а тот, в свою очередь, неизбежно создает почву для конфликтов.

Конфликт не есть нечто исключительное, не синоним конфронтации, а способ преодоления противоречий, способ взаимодействия сложных систем, вид общения через состязание. Но если конфликты возникают слишком часто, а решение их затягивается, это свидетельствует о наличии в организации серьезных проблем, которые следует диагностировать и найти их решение.

В теории конфликтов рассматриваются такие понятия (категории), как природа конфликта, типы, стадии, конфликтная ситуация, инцидент, психологический климат. Природа конфликта является предметом исследования ученых, и во взглядах на нее обнаруживаются различные подходы, например инстинкт враждебности, выявление конфликтных интересов и др.

Проблема конфликтов рассматривается достаточно широко и является предметом изучения каждого менеджера. Для того чтобы уметь бороться с конфликтами и преодолевать их, необходимо, прежде всего, выявлять причины их возникновения (Табл. 10)

Таблица 10. Причины конфликтов

Объективные	Субъективные
Кризисная ситуация в стране (в экономике, политике и других сферах)	Различия в мотивах и целях деятельности
Экономическое состояние предприятия	Различия в представлениях о ценностях и ценностных ориентациях
Наличие и распределение ресурсов	Различия в манере поведения и стиле общения
Неудовлетворительные коммуникации, слабые информационные связи	Неумение руководителя пользоваться властью
Взаимозависимость задач, отношений в производственном процессе	Конфликтные личности (руководитель и подчиненный)

Управление конфликтами является важной составной частью процесса регулирования социально-производственных отношений в организации. Это одно из условий антикризисного управления. Для того чтобы реализовать его на практике, необходимо:

- осознание менеджерами вероятных предпосылок и причин возникновения конфликтных ситуаций;
- понимание механизма развития конфликта как процесса;
- умение применять в практике управления методы разрешения конфликтов.

При разрешении конфликтов на практике действия, как руководителей, так и других членов трудового коллектива будут зависеть от конкретной ситуации, подход к разрешению конфликта в каждом случае будет индивидуальным.

В современных условиях все чаще встречается практика проведения внутренних переговоров в организации. Это связано с постепенным отказом от вертикальной линии управления в сторону горизонтальной. Руководитель все реже принимает решения в одиночку. Как правило, он собирает совещание с представителями того отдела или подразделения, на уровне которого возникла задача.

В условиях кризиса переговоры являются неотъемлемой частью управленческой политики, поскольку именно там анализируется собранная информация, обсуждаются возможные причины возникновения кризиса и пути его преодоления.

Нельзя не назвать и еще один способ ведения переговоров, который заключается в объединении жесткости и податливости - *метод принципиальных переговоров*. Он заключается в решении задачи на основе выделения ее качественных сторон. Этот метод предполагает жесткое рассмотрение вопроса, но вместе с тем мягкий подход к участникам переговоров. В настоящее время именно этот метод становится все более распространенным среди деловой среды, постепенно занимая место других методов.

Контрольные вопросы для самопроверки:

1. Каковы задачи кадровой политики в условиях кризиса?
2. Каковы источники (причины) сопротивления переменам?
3. Какими характеристиками должны обладать менеджеры антикризисной команды?
4. Какие методы управления сопротивлением персонала вы знаете?
5. Какие факторы вызывают конфликты в организации? Как можно управлять конфликтами?

14. Эффективность антикризисного управления

14.1 Факторы и принципы эффективности антикризисного управления

Антикризисное управление так же, как и любое другое, может быть малоэффективным или более эффективным. Эффективность антикризисного управления характеризуется степенью достижения целей смягчения, локализации или позитивного использования кризиса в сопоставлении с затраченными на это ресурсами. Трудно оценить такую эффективность в точных расчетных показателях, но увидеть ее можно при анализе и общей оценке управления, его успешности или просчетов.

Не существует такого специального рецепта, согласно которому любое предприятие может вывести себя из состояния кризиса, из тяжелой финансово-экономической ситуации. Следует также рассмотреть основные принципы, на которых основывается система антикризисного управления. Так, к основным принципам можно отнести раннюю диагностику кризисных явлений в финансовой деятельности предприятия, срочность реагирования на различные кризисные явления, адекватность реагирования предприятия на степень реальной угрозы его финансовому благополучию, а также полную реализацию внутреннего потенциала для выхода из кризиса.

Можно выделить основные факторы, которые определяют эффективность антикризисного управления. Их понимание и дифференциация помогают его анализировать и успешно осуществлять (рис. 11)



Рисунок 11. Факторы и принципы эффективности антикризисного управления

1. *Профессионализм антикризисного управления и специальная подготовка.* В данном случае имеется в виду не только общий профессионализм управления, который безусловно необходим, но и те профессиональные знания и навыки, которые отражают особенности антикризисного управления. Такой профессионализм рождается в процессах специального обучения, целенаправленного аккумулирования опыта и развития искусства управления в критических ситуациях.

В последние годы уделяется большое внимание специализированной подготовке антикризисных управляющих, которые способны выводить предприятие из кризиса с наименьшими потерями. Их профессиональная подготовка ориентирована на кризисные ситуации. Но и при подготовке обычных менеджеров следует большое внимание уделять развитию способностей к управлению в критических ситуациях. Антикризисное управление должно стать необходимым элементом любого управления: стратегического, креативного, производственного, экологического, финансового и пр.

2. *Искусство управления,* данное природой и приобретенное в процессе специальной подготовки, следует выделить особо в перечне факторов эффективности антикризисного управления. Во многих кризисных ситуациях индивидуальное искусство управления является решающим фактором выхода из кризиса или его смягчения. Поэтому для антикризисного управления особенно важно проводить психологическое тестирование менеджеров, отбирать такие личности, которые способны чутко реагировать на приближение кризиса и управлять в экстремальных ситуациях.

3. *Методология разработки рискованных решений.* Такая методология должна быть создана и освоена, потому что она в значительной мере определяет такие качества управленческих решений, как своевременность, полнота отражения проблемы, конкретность, организационная значимость. Эти свойства имеют особое значение в антикризисном управлении.

4. *Научный анализ обстановки, прогнозирование тенденций.* Эти факторы не могут не влиять на эффективность антикризисного управления. Видение будущего и не субъективное, а основанное на точном, научно обоснованном анализе позволяет постоянно держать в поле зрения все проявления приближающегося или проходящего кризиса.

5. Важным фактором эффективности антикризисного управления является также *корпоративность*, которая в организации или фирме может проявляться в различной степени. Корпоративность - это понимание и принятие всеми работниками целей организации, готовность самоотверженно работать для их достижения, это особый вид интеграции всех деловых, социально-психологических и организационных отношений, это внутренний патриотизм и энтузиазм.

Корпоративность является надежной опорой антикризисного управления. Но она не возникает сама по себе, а является результатом

управления и элементом его цели, а также средством в механизме управления.

6. *Лидерство* также входит в совокупность факторов эффективного антикризисного управления. Но не всякое лидерство. Существует множество его оттенков и модификаций. Лидерство определяется не только личностью менеджера, но и сложившимся стилем работы, структурой персонала управления, укрепившимся доверием к менеджеру, авторитетом власти, уверенностью.

Опора на лидерство может сыграть решающую роль в преодолении кризиса или его смягчении. Но для этого необходимы поиск и проектирование лидерства. Это звучит необычно, но будет понятным, если иметь в виду, что лидерство - это не только личность менеджера, но и характеристика всей системы управления, характеристика организации управления.

7. Особую роль в эффективности антикризисного управления играют *оперативность и гибкость управления*. В кризисных ситуациях часто возникает потребность в быстрых и решительных действиях, оперативных мерах, изменении управления по складывающимся ситуациям, адаптации к условиям кризиса. Инерционность в этом случае может играть отрицательную роль.

8. *Стратегия и качество антикризисных программ*. Во многих ситуациях возможна потребность в изменении стратегии управления и в разработке специальных программ антикризисного развития. Качество программ и стратегических установок могут быть различными. От этого не может не зависеть антикризисное управление.

9. Отдельным пунктом следует выделить *человеческий фактор*. В определенной мере он отражает факторы корпоративности и лидерства, искусства управления. Но для антикризисного управления необходимо иметь в виду, что существует понятие антикризисной команды - ближайших помощников антикризисного менеджера, которые могут пользоваться его особым доверием и способны согласованно и целенаправленно осуществлять программу антикризисного управления. Есть хорошее выражение «... с ним я могу пойти в разведку». Разведка - это совокупность непредсказуемых экстремальных ситуаций, преодолеть которые могут только люди, верные общей идее и замыслу и безоговорочно доверяющие друг другу.

10. Значительным фактором эффективности антикризисного управления является *система мониторинга кризисных ситуаций*. Она представляет собой специально организованные действия по определению вероятности и реальности наступления кризиса и необходима для его своевременного обнаружения и распознавания.

Таким образом, на эффективность антикризисного управления предприятием могут повлиять многочисленные и разнообразные факторы, главными из которых являются факторы управленческого характера - профессионализм и искусство антикризисного управления.

Организованная с учётом всех факторов, влияющих на её эффективность, система антикризисного управления способна стабилизировать предприятие в максимально короткие сроки или даже вообще предотвратить кризисную ситуацию.

14.2 Оценка эффективности в антикризисном управлении

Чтобы обеспечить необходимую эффективность управления, необходимо ее оценивать. Оценка эффективности может производиться по следующим направлениям: по конечным результатам производственной деятельности (по уровню прибыли), по качеству планирования (улучшение показателей бюджетирования), по эффективности вложений (отдача на капитал), по увеличению скорости оборачиваемости капитала, по изменению в качестве рабочей силы и т.п.

Самым простым примером может служить оценка эффективности управления по показателю уровня прибыли, по тенденции увеличения или снижения этого показателя. То есть, если оценить соответствие результатов деятельности фирмы действиям менеджмента, то полученный показатель будет являться критерием экономической эффективности управления. Повышение эффективности деятельности - и, как следствие, конкурентоспособности предприятия - задача, от решения которой зависит успех развития в условиях рыночной экономики. Измерение и анализ эффективности важны для принятия обоснованных управленческих решений.

Эффективность управленческих решений может быть связана с тем, каким образом решения способствуют достижению целей организации:

- точность решения, включающая точность сбора исходных данных и выполнения стоящих задач;

- надежность решений, связанная с их обоснованностью;

- быстрота подготовки и принятия решений;

- гибкость и последовательность принимаемых решений.

Эффективность управления складывается из эффективности антикризисного, стратегического управления, финансового менеджмента и т.д.

Эффективность антикризисного управления во многом зависит от действий арбитражного управляющего, который назначается арбитражным судом, направленных на восстановление платежеспособности предприятия с целью продолжения его деятельности путем осуществления организационных и экономических мероприятий.

Антикризисное управление должно быть эффективным. Эффективность антикризисного управления характеризуется степенью достижения целей смягчения, локализации или позитивного использования кризиса в сопоставлении с затраченными на это ресурсами.

Можно выделить основные факторы, которые определяют эффективность антикризисного управления (табл. 12).

Таблица 12. Факторы, определяющие эффективность антикризисного управления

Факторы эффективности	Содержание
1. Профессионализм антикризисного управления и специальная подготовка	В данном случае имеется в виду не только общий профессионализм управления, но и те профессиональные знания и навыки, которые отражают особенности антикризисного управления. Такой профессионализм рождается в процессах специального обучения, целенаправленного аккумулирования опыта и развития искусства управления в критических ситуациях.
2. Искусство управления, данное природой и приобретенное в процессе специальной подготовки	Во многих кризисных ситуациях индивидуальное искусство управления является решающим фактором выхода из кризиса или его смягчения. Поэтому для антикризисного управления особенно важно проводить психологическое тестирование менеджеров, отбирать такие личности, которые способны чутко реагировать на приближение кризиса и управлять в экстремальных ситуациях.
3. Методология разработки рискованных решений	Такая методология должна быть создана и освоена, потому что она в значительной мере определяет такие качества управленческих решений, как своевременность, полнота отражения проблемы, конкретность, организационная значимость. Эти свойства имеют особое значение в антикризисном управлении.
4. Научный анализ обстановки, прогнозирование тенденций	Эти факторы не могут не влиять на эффективность антикризисного управления. Видение будущего и не субъективное, а основанное на научно обоснованном анализе позволяет постоянно держать в поле зрения все проявления приближающегося или проходящего кризиса.
5. Корпоративность	Это понимание и принятие всеми работниками целей организации, готовность самоотверженно работать для их достижения, это особый вид интеграции всех деловых, социально-психологических и организационных отношений. Корпоративность является элементом его цели, а также средством в механизме управления.
6. Лидерство	Лидерство определяется не только личностью менеджера, но и сложившимся стилем работы, структурой персонала управления, укрепившимся доверием к менеджеру, авторитетом власти, уверенностью. Опора на лидерство может сыграть решающую роль в преодолении кризиса или его смягчении.
7. Оперативность и гибкость управления	В кризисных ситуациях часто возникает потребность в быстрых и решительных действиях, оперативных мерах, изменении управления по складывающимся ситуациям, адаптации к условиям кризиса. Инертность в этом случае может играть отрицательную роль.
8. Стратегия и качество антикризисных программ	Во многих ситуациях возможна потребность в изменении стратегии управления и в разработке специальных программ антикризисного развития. Качество программ и стратегических установок могут быть различными.
9. Человеческий фактор	Существует понятие антикризисной команды - ближайших помощников антикризисного менеджера, которые могут пользоваться его особым доверием и способны согласованно и целенаправленно осуществлять программу антикризисного управления.
10. Система мониторинга	Представляет собой специально организованные действия по определению вероятности и реальности наступления кризиса и необходима для его своевременного обнаружения и распознавания.

С целью обеспечения эффективности антикризисного управления необходимо заниматься различными сторонами процесса. Управлять необходимо:

- активами (пассивами) предприятия;
- этапами бизнес-процесса (сбыт, производство, снабжение, учет);
- программами защиты имущества и безопасности бизнеса;
- кадрами (включая вопросы формирования кадровой политики, социальные вопросы и т.д.);
- программами построения отношений с акционерами, партнерами, органами государственной власти;
- программами информационной поддержки (включая доведение до сведения трудового коллектива информации о планах, методах и принципах управления, а также доведение социально-значимых аспектов деятельности до широкой общественности).

Антикризисное управление считается эффективным, если выполнены следующие условия:

- реструктурирована кредиторская задолженность (погашена, получена рассрочка на длительный период и т. д.);
- увеличились чистые денежные потоки;
- повысилась капитализация предприятия;
- проведена реструктуризация предприятия (ликвидированы нерентабельные производства, реализованы непрофильные активы, проведены процедуры слияния или поглощения, сняты с баланса объекты социальной сферы и незавершенного строительства и т.д.);
- улучшена система планирования за счет внедрения бюджетирования;
- оптимизирована структура предприятия и т.д.

Эффективность антикризисного управления также оценивается с помощью таких экономических показателей как: коэффициент текущей ликвидности, коэффициент обеспеченности собственными средствами, коэффициент оборачиваемости активов, коэффициент рентабельности капитала и т.д. Кроме того, эффективность антикризисного управления можно оценить и с помощью организационных (эффективность принятия решений) и социально-психологических показателей

Контрольные вопросы для самопроверки:

1. Как учитывать совокупность этих принципов и факторов в конкретных условиях антикризисного управления?
2. Как фактор времени влияет на эффективность антикризисного управления?
3. Как осуществить оценку эффективности антикризисного управления?

ГЛОССАРИЙ

А

Антикризисное управление предприятием - это: 1) совокупность форм и методов реализации антикризисных процедур применительно к конкретному предприятию должнику; 2) управление предприятием в условиях, когда его финансовое состояние таково, что либо: а) на предприятии из-за его неплатежеспособности введено внешнее управление; б) фактически предприятие оказалось неплатежеспособным; в) предприятие переживает финансовые трудности, способные привести к состоянию неплатежеспособности и характеризуется недопустимо низкой рентабельностью собственного капитала; 3) система профилактических и оздоровительных процедур, применяемых к предприятию, направленных на предотвращение его неплатежеспособности и повышение конкурентоспособности.

Антикризисная команда - состав руководителей и специалистов, объединенных общей целью оздоровления и развития предприятия и способных обеспечить достижение поставленной цели.

Антикризисная стратегия - стратегия, оптимизирующая поведение организации в условиях спада, устойчивого снижения основных финансовых показателей деятельности корпорации и угрозы банкротства.

Антикризисные инвестиционные проекты - инвестиционные проекты на основе антикризисных инноваций, характеризующиеся небольшим размером требующихся капиталовложений («малобюджетностью») и коротким сроком окупаемости.

Антикризисные процедуры - совокупность процедур предупреждения банкротства и ликвидации предприятия должника.

Ассортимент - состав, разновидность, набор видов продукции, товаров, услуг, изготавливаемых в производстве или находящихся в продаже.

Аукцион - способ продажи с публичных торгов, при которых покупателем становится человек или организация, предложившие за товар наивысшую цену.

Б

Банкротство - несостоятельность, иными словами, отсутствие средств у физического или юридического лица (должника); неспособность должника платить по своим обязательствам, вернуть долги в связи с отсутствием у него денежных средств для оплаты.

Бизнес - экономическая деятельность по ведению выгодного дела, являющегося источником получения прибыли.

Бизнес-инкубатор - малое предприятие, создаваемое крупными компаниями с целью «выращивания» новых предприятий для реализации инновационных проектов.

Бизнес-план финансового оздоровления предприятия - основной документ при финансовом оздоровлении и внешнем управлении предприятием, предусматривающий достижение его оздоровления; может

основываться как на некапиталоёмких и неотложных нововведениях в управлении персоналом, организации сбыта и закупок, так и на антикризисных инвестиционных проектах.

Бюджет организации - это: 1) предположительное исчисление доходов и расходов организации на определенный срок; 2) распределение и структурирование доходов и расходов.

Бюджет подразделения - документ, составляемый в процессе планирования предприятия и предусматривающий для подразделения лимит расходов («расходную часть» бюджета), увязанный с «доходной частью» бюджета подразделения.

В

Венчурное предпринимательство - предпринимательство, характерное преимущественно для небольших фирм, обосновавшихся в наукоемких областях и занимающихся созданием и распространением новых технологий, т.е. в тех областях, где велик риск неполучения доходов по инвестициям.

Внешнее управление - это: 1) процедура банкротства, применяемая к должнику в целях восстановления его платежеспособности; 2) передача полномочий по управлению должником внешнему управляющему; 3) процедура банкротства, имеющая целью финансовое оздоровление предприятия с сохранением его как действующего.

Внутренний хозрасчет - основанная на зарубежных и отечественных наработках система внутреннего управления фирмой, которая предполагает внедрение на предприятии дивизиональной и (или) матричной структуры организации и управления, составление и ведение бюджетов подразделений и смет затрат на продукцию.

Д

Действия - отдельные, локализованные во времени мероприятия, с помощью которых реализуются поставленные задачи.

Денежные потоки по антикризисному проекту - вклад проекта в денежные потоки предприятия, осуществляющего проект; этот вклад может быть как положительным, так и отрицательным (в первые периоды проекта).

Денежное обязательство - обязанность должника уплатить кредитору определенную денежную сумму по гражданско-правовому договору и по иным основаниям, предусмотренным Гражданским кодексом РК.

Депрессия - состояние экономики в послекризисный период. Прекращается падение производства, но уровень его низкий. Товарные запасы превышают наличную денежную массу, снижается жизненный уровень, растет социальная напряженность, расстроены механизмы управления.

Диагностика - оценка соответствия текущих значений параметров, характеризующих состояние объекта, плановым показателям на данный момент времени. Диагностика проводится с целью нахождения сильных и слабых сторон организации, ее возможностей и внешних угроз для разработки программы реструктуризации.

Диагностика системы управления - исследование системы управления предприятием при помощи специализированных методик с целью выявления закономерностей бизнес-процессов, анализа их эффективности и соответствия стратегическим целям предприятия.

Диагностика экономической системы - совокупность исследований для определения целей для функционирования хозяйственного объекта (организации, предприятия), способов их достижения, выявления проблем и вариантов их решения.

Диверсификация - расширение ассортимента, изменение вида продукции, производимой организацией, фирмой, освоение новых видов производств с целью повышения эффективности производства, повышения экономической выгоды, предотвращения банкротства.

Дисконтированный срок окупаемости антикризисного инвестиционного проекта - срок, в течение которого в рамках общего срока проекта за счет денежных потоков по инвестиционному проекту обеспечивается, с учетом фактора времени, доход, равный тому, который можно было бы получить, вкладывая необходимые для проекта стартовые инвестиции в общедоступный сопоставимый по уровню рисков финансовый актив (типа банковского депозита или ликвидных акций); может пониматься как срок, в рамках которого план-прогноз денежных потоков по антикризисному проекту должен быть особо надежным.

Должник - индивидуальный предприниматель или юридическое лицо, не способное удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей в течение срока, установленного законодательством.

Досудебная санация - процедура восстановления платежеспособности должника, применяемая учредителями (участниками) должника юридического лица, кредиторами должника и иными лицами в целях предупреждения банкротства.

Дотация - денежные средства, выдаваемые из государственного бюджета в безвозвратном порядке для покрытия дефицита финансовых ресурсов предприятий.

Ж

Жизненный цикл продукции (технологии) - определенный период времени, в течение которого продукция (технология) обладает жизнеспособностью на рынке и обеспечивает достижение инновационных целей предприятия.

И

Избыточные активы - имущество (материальные и нематериальные активы), которое не нужно предприятию для выполнения его производственно-сбытовых планов.

Инвестиции - долгосрочные вложения частного или государственного капитала в различные отрасли экономики с целью получения прибыли.

Инновации - это: 1) создание, распространение и применение каких-либо новшеств, ведущих к улучшению работы, повышению эффективности деятельности; 2) нововведения: а) в продукции предприятия (предлагаемых товарах и услугах) - продуктовые инновации; б) в технологических процессах и используемом оборудовании (оснастке, материалах) - процессные инновации; в) в организации и управлении предприятием - институциональные инновации.

Инновационный потенциал - возможности в достижении поставленных инновационных целей.

К

Кадровая стратегия - определенное руководством организации приоритетное направление действий, учитывающее ее стратегические задачи и ресурсные возможности, которые необходимы для достижения долгосрочных целей по формированию высокопрофессионального, сплоченного и ответственного коллектива.

Корпоративная стратегия - общий управленческий план диверсифицированной компании. Она состоит из действий, направленных на утверждение позиций в различных отраслях, и подходов, используемых для управления группой видов бизнеса компании.

Компромисс — это: 1) соглашение, достигнутое посредством взаимных уступок; 2) метод разрешения конфликтов путем переговоров и поиска возможного согласия.

Конкуренция - процесс управления субъектом своими конкурентными преимуществами для удержания победы или достижения других целей в борьбе с конкурентами за удовлетворение объективных или субъективных потребностей в рамках законодательства либо в естественных условиях.

Конкурентное преимущество - обладаемая системой какая-либо эксклюзивная ценность (достоинство фирмы), дающая ей превосходство перед конкурентами в экономической, технической и организационной сфере деятельности.

Конкурсное производство - это: 1) процедура банкротства, применяемая к должнику, признанному банкротом, в целях соразмерного удовлетворения требований кредиторов; 2) завершающая процедура банкротства, предполагающая вынужденную ликвидацию фирмы-банкрота как юридического лица с распродажей всех ее активов и погашение кредиторской задолженности банкрота за счет выручки от распродажи имущества; при этом указанная выручка сначала используется для погашения задолженности кредиторам первой очереди, затем второй, потом третьей.

Конкурентный статус (конкурентная позиция) предприятия — совокупность сильных и слабых сторон организационно-экономического положения предприятия на отраслевом и региональных рынках товаров и услуг относительно главных его конкурентов.

Конкурсные кредиторы — кредиторы по денежным обязательствам за исключением уполномоченных органов, граждан, перед которыми должник несет ответственность за причинение вреда жизни или здоровью, а также учредителей (участников) должника юридического лица по обязательствам, вытекающим из такого участия.

Конфликт - столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов двух или более людей в ходе их взаимодействия. Наиболее опасное последствие конфликта в организации создание кризисной ситуации. В то же время кризисная ситуация сама является почвой для конфликтов.

Кризисная ситуация - критическая ситуация, которая в случае непринятия мер по ее ликвидации может сильно сказаться на прибыльности организации, ее репутации или возможностях вести свою деятельность.

Л

Ликвидационная стоимость предприятия - чистая денежная сумма, которую собственник предприятия может получить при ликвидации предприятия и раздельной распродаже его активов.

Ликвидация юридического лица - прекращение деятельности фирмы или предприятия в результате решения собрания акционеров, арбитражного суда, банкротства, реорганизации.

Ликвидность организации - способность своевременно рассчитываться по своим долговым обязательствам.

Ликвидные активы - средства организации, которые могут быть использованы для скорейшего погашения его платежных обязательств.

Лицензия - специальное разрешение, выдаваемое государственным органом юридическому лицу на осуществление конкретных, оговоренных законом хозяйственных операций.

Ложное банкротство - заведомо фиктивное объявление руководителем или собственником коммерческой организации, а равно индивидуальным предпринимателем о своей несостоятельности в целях введения в заблуждение кредиторов для получения отсрочки или рассрочки причитающихся кредиторам платежей или скидки с долгов.

М

Маркетинг - система организации и управления производственной и сбытовой деятельностью предприятий, изучение рынка с целью формирования и удовлетворения спроса на продукцию и услуги и получение прибыли.

Маркетинговая деятельность - комплекс мероприятий в области исследований торгово-сбытовой деятельности организации по изучению всех факторов, оказывающих влияние на процесс производства и продвижения товаров и услуг от производителя к потребителю.

Мировое соглашение - это: 1) процедура банкротства, применяемая на любой стадии рассмотрения дела о банкротстве в целях прекращения производства по делу о банкротстве путем достижения соглашения между

должником и кредитором; 2) договоренность между предприятием-должником и кредитором об отсрочке и (или) рассрочке платежей кредитору или скидке с долгов.

Мораторий - приостановление исполнения должником денежных обязательств и уплаты обязательных платежей; распространяется на денежные обязательства и обязательные платежи, срок исполнения которых наступил до введения внешнего управления.

Н

Наблюдение - процедура банкротства, применяемая к должнику в целях обеспечения сохранности имущества должника, проведения анализа финансового состояния должника, составления реестра требований кредиторов и проведения первого собрания кредиторов.

Неотложные нововведения в управлении персоналом - выявление избыточного административно-управленческого и обслуживающего (вспомогательного) персонала и его сокращение, переход на менее рискованные для предприятия условия найма (например, договоры трудового подряда), заключение трудовых контрактов с носителями ноу-хау.

Несостоятельность (банкротство) - признанная арбитражным судом или объявленная должником неспособность должника в полном объеме удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей.

Нововведения в организации сбыта и закупок - переход на более конкурентоспособные условия поставки и оплаты продукции, переключение на более платежеспособных клиентов и более дееспособных поставщиков.

О

Общая платежеспособность предприятия - способность предприятия покрыть внешние обязательства (краткосрочные и долгосрочные) всем имуществом, оценённым по рыночной стоимости.

Обязательные платежи - налоги, сборы и иные обязательные взносы в бюджет соответствующего уровня и во внебюджетные фонды в порядке и на условиях, которые определяются законодательством РК.

Опыт антикризисного управления стран с развитой рыночной экономикой - методология, стратегия и практическая деятельность органов управления по предотвращению и преодолению кризисных ситуаций в социально-экономическом развитии на макро- и микроуровне.

Организационная культура предприятия - совокупность ценностей, норм, правил, обычаев, традиций, ориентиров, разделяемых его сотрудниками.

Организационный кризис - кризис разделения и интеграции деятельности, распределения функций, регламентации деятельности отдельных подразделений.

Ответственность - это: 1) последствия реализации обязанностей; 2) мера и форма оценки результатов деятельности; 3) принцип организации управления.

Оценка - это: 1) деятельность экспертов по оценке, результатом которой является определение стоимости объекта с соблюдением соответствующих требований законодательства и стандартов; 2) результат оценки.

П

Превентивное антикризисное управление - комплекс мероприятий по отслеживанию внутренних и внешних факторов организации, способных привести к неплатежеспособности, разработке и реализации антикризисных процедур.

Преднамеренное банкротство - умышленное создание или увеличение платежеспособности, совершенное руководителем или собственником коммерческой организации, а равно индивидуальным предпринимателем в личных интересах или интересах иных лиц.

Причины кризиса - это: 1) события или явления, вследствие которых наступил кризис; 2) источники возникновения кризиса.

Программа антикризисная - это: 1) система мер, позволяющих вывести предприятие из кризиса (смягчить кризис, отодвинуть кризис, уйти от кризиса, предупредить кризис, снять последствия кризиса и пр.); 2) комплекс управленческих решений по выводу организации из кризисного состояния.

Продуктовые инновации — новые виды продукции (товаров, услуг), которые в порядке антикризисного управления могут создаваться и осваиваться в рамках диверсификации продукции или перепрофилирования производства, если по соответствующим видам продукции существует неудовлетворенный и растущий спрос или если новые виды продукции позволяют потеснить рынок конкурентов.

Процессные инновации - новые технологические процессы, новое технологическое оборудование и оснастка (приспособления, инструменты, контрольно-измерительные приборы), а также новые материалы, позволяющие использовать ресурсосберегающие и (или) продуктозаменяющие технологии.

Р

Реагирующее антикризисное управление - управление предприятием в условиях кризиса.

Реконструкция - это: 1) коренное переустройство чего-либо с целью его совершенствования; 2) комплекс мер по изменению функционирования и развития организации, предприятия, экономики и др.

Реорганизация - изменение структуры и статуса предприятия путем слияния, выделения, разделения, поглощения, преобразования.

Реструктуризация - это: 1) изменение структуры чего-либо по определенным параметрам (сроку, назначению, величине, льготам, выплатам и т.д.) в связи с изменившимися условиями и в целях позитивного решения проблемы; 2) один из методов антикризисного управления (реструктуризация долгов, предприятия, финансов, технологии, персонала и пр.);

3) вид стратегической инновации, предполагающей: а) реструктуризацию хозяйственной деятельности предприятия; б) реструктуризацию имущества;

в) реструктуризацию капитала; г) реструктуризацию кредиторской и дебиторской задолженности.

Риск экономический - потери, ущерб, вероятность которых связана с наличием неопределенности (недостаточности или недостоверности информации), а также возможные выгода и прибыль, получить которые можно лишь при действиях, обремененных риском.

С

Санация - система мер (субсидии, льготные кредиты, льготное налогообложение и т.п.), проводимых государственными органами, органами местного самоуправления, учредителями и кредиторами, направленных на предупреждение банкротства должника.

Санкция - это: 1) реакция полномочного органа на нарушение порядка или невыполнение обязательств; 2) акт наказания, предусмотренного системой ответственности.

Симптом кризиса - внешнее проявление кризисных явлений, которое не всегда характеризует истинные причины кризиса.

Стратегия предупреждения конфликта - создание таких производственных условий и психологической атмосферы в коллективе, при которых возможности возникновения конфликтов будут сведены к минимуму.

Стратегия разрешения конфликта - система действий, направленных на прекращение противоборства сторон и поиск приемлемого решения проблем.

Стратегия антикризисного управления организацией - совокупность действий и последовательность принимаемых управленческих решений, позволяющих оценить, проанализировать и выработать необходимую систему воздействий, на оздоровление предприятия с целью предотвращения его банкротства.

Т

Технологический кризис - это: 1) кризис новых технологических идей в условиях явно выраженной потребности в новых технологиях; 2) кризис отторжения новых технологических решений.

У

Угроза - потенциально возможное несанкционированное воздействие на элементы предпринимательской деятельности со стороны субъектов угроз (дестабилизирующих факторов), которое может быть реализовано в любой момент времени при выполнении определенных условий.

Управление изменениями - структурный подход к переводу индивидов, команд и организаций из текущего состояния в желаемое будущее состояние.

Управление кризисом на предприятии - оперативные программы проведения срочных мероприятий и стратегические мероприятия по развитию предприятия.

Управление рисками организации - процесс, осуществляемый советом директоров, менеджерами и другими сотрудниками, который начинается с разработки стратегии и затрагивает всю деятельность организации.

Устойчивость организации - финансовое состояние организации, хозяйственная деятельность которого обеспечивает в нормальных условиях выполнение всех его обязательств перед работниками, другими организациями, государством благодаря достаточным доходам и соответствию доходов и расходов.

Ф

Фактор кризиса - зафиксированное состояние, свидетельствующее о наступлении кризиса.

Финансовая диагностика предприятия — анализ финансового состояния компании на основе расчета стандартных финансовых коэффициентов, вычисляемых на основе бухгалтерского баланса, и сравнения их (рентабельности собственного капитала и рентабельности активов) с уровнем доходности на фондовых рынках и со среднеотраслевыми значениями этих коэффициентов, а также выявление направлений антикризисного управления предприятием.

Финансовое оздоровление - процедура банкротства, применяемая к должнику в целях восстановления его платежеспособности и погашения задолженности в соответствии с графиком погашения задолженности.

Финансовый кризис - противоречие между доходами и расходами организации и ее подразделений; проявляется в форме задержек заработной платы, неплатежей и т.п.

Ц

Ценность - нечто особенное, чем система владеет (содержит в себе), стремится сохранить либо иметь в будущем. Например, здоровье, талант, профессионализм, организованность, владение новшеством или капиталом, приобретение чего-либо, известная торговая марка, для менеджера — уровень интеллекта и культура, уровень знаний в различных сферах деятельности, умение ставить цели и их реализовывать и т.п.

Ч

Человеческий фактор - психология экономического поведения производителей, потребителей, управленцев, рассматриваемая как фактор, существенно влияющий на экономические процессы и отношения.

Человеческий капитал - запас, структура и характер знаний, интеллектуальный потенциал (опыт и возможности использования знаний в решении проблем), навыки деятельности, мотивации, образование, жизненный и трудовой опыт, здоровье, географическая мобильность, возможность поиска и получения информации.

Чистый дисконтированный доход антикризисного инвестиционного проекта - главный показатель эффективности инвестиционного проекта, указывающий, насколько больше, с учетом фактора времени, можно заработать с необходимых для проекта стартовых инвестиций в рассматриваемом проекте по сравнению с вложением тех же средств на тот же срок в сопоставимый с проектом по рискам общедоступный финансовый актив (например, в банковский депозит).

ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ

1. Кризис – это:

- a) возможность возникновения убытка, измеряемого в денежном выражении
- b) ярко выраженная неопределенность в неоднозначности протекания реальных экономических процессов, в многообразии превращения возможностей в действительность, в существовании множества (как правило, бесконечных) состояний, в которых рассматриваемый в динамике объект может находиться в будущий момент времени
- c) крайнее обострение противоречий в социально-экономической системе (организации), угрожающей ее жизнестойкости в окружающей среде
- d) слабо выраженная неопределенность в неоднозначности протекания реальных экономических процессов
- e) неопределенность в существовании множества (как правило, бесконечных) состояний, в которых рассматриваемый в динамике объект может находиться в будущий момент времени

2. Под кризисом понимается:

- a) колебание объемов производства и сбыта
- b) низкая платёжеспособность организации
- c) ухудшение финансово-экономического состояния коммерческой организации
- d) ухудшения хозяйственного состояния коммерческой организации
- e) обострение противоречий в социально-экономическом механизме жизнедеятельности системы, угрожающие её жизнестойкости

3. Экономический кризис - это...

- a) нежелательная фаза состояния экономической системы, характеризующаяся колебаниями и негативными явлениями
- b) нежелательная фаза состояния экономической системы конкретной страны
- c) состояние паники в мировом рыночном хозяйстве
- d) желательная фаза состояния экономической системы
- e) нежелательная фаза паники в мировом рыночном хозяйстве

4. Под «кризисным аспектом» понимают:

- a) участие фирмы в судебных разбирательствах
- b) состязательность коммерческих организаций
- c) структурную перестройку экономики
- d) чрезвычайные происшествия
- e) оптимизацию предприятия

5. По структуре отношений в социально-экономической системе, по дифференциации ее развития можно выделить следующие группы кризисов:

- a) управляемые, неуправляемые, частичные, системные
- b) экономические, социальные, организационные, психологические, технологические

- с) природные, общественные, экологические
 - д) программируемые, непрограммируемые
 - е) общие, частные
6. *Причины возникновения кризиса подразделяются на:*
- а) количественные и качественные
 - б) объективные и субъективные
 - с) краткосрочные и долгосрочные
 - д) обратимые и необратимые
 - е) программируемые и непрограммируемые
7. *Как соотносятся понятия функционирования организации и управление развитием:*
- а) носят диалектический характер
 - б) второе включает первое
 - с) первое включает второе
 - д) носят метафизический характер
 - е) носят статический характер
8. *Чем в первую очередь определяется необходимость антикризисного управления:*
- а) необходимостью смягчения кризиса
 - б) необходимостью подготовки к кризису
 - с) рискованной ситуацией
 - д) целями развития
 - е) банкротством
9. *Антикризисное развитие – это:*
- а) частично управляемый процесс предотвращения или преодоления кризиса, отвечающий целям организации
 - б) управляемый процесс предотвращения или преодоления кризиса, отвечающий целям организации и соответствующий объективным тенденциям ее развития
 - с) управляемый процесс предотвращения или преодоления кризиса, отвечающий целям организации
 - д) неуправляемый процесс предотвращения или преодоления кризиса, отвечающий целям организации
 - е) управляемый процесс предотвращения кризиса, отвечающий целям организации
10. *Как влияет фактор времени на эффективность антикризисного управления:*
- а) повышает
 - б) не влияет
 - с) резко повышает
 - д) колеблет
 - е) снижает
11. *Эффективность антикризисного управления проявляется в:*

- a) степени достижения целей смягчения, локализации или позитивного использования кризиса в сопоставлении с затраченными ресурсами
 - b) в степени достижения целей
 - c) в степени роста потенциала
 - d) в степени развития управления
 - e) в степени реализации стратегии
12. *Незапланированный и нежелательный, ограниченный во времени процесс, ставящий под угрозу функционирование хозяйствующего субъекта - это...*
- a) финансовый кризис
 - b) промышленный кризис
 - c) кризис предприятия
 - d) глобальный кризис
 - e) страновой кризис
13. *Экономический цикл состоит из ... фаз*
- a) четырех
 - b) шести
 - c) трех
 - d) двух
 - e) пяти
14. *Структура жизненного цикла предприятия связана с ...*
- a) развитием кризисных явлений в экономике
 - b) наличием необходимых финансовых ресурсов
 - c) **жизненным циклом основного вида продукции предприятия**
 - d) наличием необходимых материальных ресурсов
 - e) развитием несостоятельности предприятия
15. *Кризис может проявляться ...*
- a) только на микроуровне
 - b) только на макроуровне
 - c) на мегауровне
 - d) на мезоуровне
 - e) **как на микроуровне, так и на макроуровне**
16. *Виды финансового оздоровления, предусмотренные законом о несостоятельности:*
- a) конкурсное производство
 - b) стратегическое управление
 - c) бенчмаркинг
 - d) **внешнее управление**
 - e) хеджирование
17. *Менеджмент банкротства – управление ...*
- a) направленное на принудительную ликвидацию
 - b) несостоятельностью (банкротством) и управление процессом финансового оздоровления предприятия

- c) **направленное на принудительную или добровольную ликвидацию предприятия**
 - d) несостоятельностью (банкротством) предприятия
 - e) процессом финансового оздоровления предприятия
18. Мероприятия, которые включает в себя понятие упорядочение закупок:
- a) повышение отпускных цен на свою продукцию
 - b) **снижение закупочных цен**
 - c) работа только по предоплате
 - d) **повышение закупочных цен**
 - e) работа под реализацию
19. Преобразование фирмы на основе перехода от управления отдельными операциями к управлению межфункциональными бизнес-процессами, которые заканчиваются удовлетворением потребностей внешних (рыночных) и внутрифирменных клиентов – это ...:
- a) кризис-менеджмент
 - b) антикризисное управление
 - c) стратегический менеджмент
 - d) риск-менеджмент
 - e) **реинжиниринг**
20. Виды схем реструктуризации
- a) межгосударственные
 - b) **государственные**
 - c) местные
 - d) региональные
 - e) налоговые
21. Категории налогоплательщиков, в отношении которых не может применяться процедура банкротства «внешнее управление»:
- a) **кредитно-финансовые институты**
 - b) коммунальные предприятия
 - c) юридические лица
 - d) государственные предприятия
 - e) юридические объединения
22. Мораторий на удовлетворение требований кредиторов – это ...:
- a) отказ от выплаты кредиторской задолженности
 - b) списание кредиторской задолженности в судебном порядке
 - c) реструктуризация кредиторской задолженности
 - d) **временная отсрочка по уплате кредиторской задолженности**
 - e) реструктуризация дебиторской задолженности
23. Меры по ограничению полномочий кредиторов:
- a) списание кредиторской задолженности
 - b) пересмотр всех договорных обязательств
 - c) **отмена ранее принятых мер по обеспечению требований кредиторов**
 - d) списание дебиторской задолженности

- е) просмотр договорной документации
24. *Основания, при которых договор по отдельным сделкам признается недействительным:*
- а) если сделка не совершена с заинтересованными лицами
 - б) если сделка не связана с выплатой доли в имуществе должника участнику должника в связи с его выходом из состава участника должника
 - в) если сделка совершена с заинтересованными лицами
 - д) если в результате исполнения сделки кредиторам могут быть причинены убытки
 - е) если сделка связана с выплатой доли в имуществе должника участнику должника
25. *Источники инвестиций на несостоятельных предприятиях, которые можно отнести к внутренним:*
- а) банковские кредиты
 - б) реструктуризация дебиторской задолженности
 - в) **амортизационные отчисления**
 - д) доходы, полученные от оптимизации структуры капитала
 - е) реструктуризация кредиторской задолженности
26. *Факторинг позволяет ...:*
- а) ускорить оборачиваемость оборотных средств
 - б) получить дебиторскую задолженность в судебном порядке
 - в) списать дебиторскую задолженность
 - д) списать кредиторскую задолженность
 - е) получить кредиторскую задолженность в судебном порядке
27. *План внешнего управления – это процедура, направленная на ...*
- а) восстановление платежеспособности предприятия без отстранения бывшего руководства предприятия от занимаемой должности
 - б) ликвидацию предприятия должника
 - в) финансовое оздоровление предприятия без отстранения бывшего руководства предприятия от занимаемой должности
 - д) **восстановление платежеспособности предприятия с отстранением бывшего руководства предприятия от занимаемой должности**
 - е) реорганизация предприятия должника
28. *Метод ускоренного переноса балансовой стоимости основных фондов на издержки производства и обращения – это ...:*
- а) консервация производства
 - б) простая амортизация
 - в) сложная амортизация
 - д) банкротство
 - е) **ускоренная амортизация**
29. *Виды факторинга:*
- а) **традиционный**
 - б) долгосрочный

- с) бессрочный
 - д) среднесрочный
 - е) краткосрочный
30. *Прямая санация предприятия – это ...:*
- а) изменение первоначальных сроков и условий оплаты задолженности предприятия
 - б) метод реструктуризации кредиторской задолженности, при котором в счет ее погашения кредитору передается имущество должника
 - с) **прямое инвестирование в предприятие с целью погашения задолженности**
 - д) изменение первоначальных сроков оплаты задолженности предприятия
 - е) изменение условий оплаты задолженности предприятия
31. *Преимущества, которые может принести реформирование задолженности в вексельные обязательства:*
- а) есть возможность не платить по своим обязательствам
 - б) **улучшается финансовое состояние предприятия**
 - с) списывается часть кредиторской задолженности
 - д) списывается кредиторская задолженность
 - е) повышается производительность труда
32. *Судебная процедура реструктуризации дебиторской задолженности начинается с...:*
- а) взыскания процентов за пользование чужими деньгами
 - б) признания задолженности должником
 - с) исполнения обязательств
 - д) погашения задолженности
 - е) **подачи искового заявления в суд**
33. *Продажа дебиторской задолженности – это ...:*
- а) взыскание задолженности через суд
 - б) списание дебиторской задолженности
 - с) списание кредиторской задолженности
 - д) **передача права требования**
 - е) исполнение обязательств
34. *Сущность договора цессии:*
- а) **замена кредитора в договоре**
 - б) выдача гарантий об исполнении обязательств должника органами местного самоуправления
 - с) исполнение обязательств должника собственником имущества должника
 - д) переход права собственности
 - е) неисполнение обязательств должника собственником имущества должника
35. *Ликвидация «проблемных зон» - это ...:*
- а) филиальная сеть предприятия

- b) те направления деятельности предприятия, которые занимают наибольшее внимание руководства предприятия
 - c) новые инвестиционные проекты
 - d) направления деятельности, которые приносят минимальные убытки
 - e) направления деятельности, которые приносят максимальные убытки
36. Экономические эффекты, которые может дать инвентаризация и оформление активов:
- a) рост капитализации
 - b) более эффективное использование трудовых ресурсов
 - c) снижение расходов по заработной плате
 - d) спад капитализации
 - e) эффективное использование трудовых ресурсов
37. Что означает термин «банкрот», пришедший к нам из Итальянского права?
- a) перевернутая скамья
 - b) иногородний кредитор
 - c) разорившийся банк
 - d) неудачник
 - e) удачник
38. Что является первопричиной, т.е. возможностью возникновения экономических кризисов:
- a) конфликт между работодателем и наёмным персоналом коммерческой организации
 - b) разделение труда
 - c) разрыв между производством и потреблением товаров
 - d) неравномерное развитие отраслей экономики
 - e) специализация производства
39. Не бывает ... дебиторской задолженности:
- a) просроченной
 - b) долгосрочной
 - c) краткосрочной
 - d) среднесрочной
 - e) текущей
40. Среди преступлений в сфере экономической деятельности к процедурам банкротства не относится:
- a) добровольное банкротство
 - b) неправомерные действия при банкротстве
 - c) преднамеренное банкротство
 - d) несостоятельность
 - e) ложное банкротство

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Антикризисное управление. Учебник для бакалавров / Э. М. Коротков. - М.: Издательство Юрайт, 2014 - 406 с. - Серия : Бакалавр. Углубленный курс.
2. Антикризисное управление: Учебное пособие. / А.М. Букреев, В.Н. Гончаров, Ж.Б., Рахметулина, М.Н. Шевченко, Ж.Б. Зось-Киор, В.Ю. Ильин. - Усть-Каменогорск-Луганск, 2013. - 302с.
3. Антикризисное управление предприятием: учебное пособие/сост. Т. Н. Рогова; Ульянов. гос. техн. ун-т. - Ульяновск: УлГТУ, 2014. - 200 с.
4. Антикризисное управление: Учебно-методическое пособие. Составитель: Марчева И.А. - Нижний Новгород: Нижегородский госуниверситет, 2012. - 134 с.
5. Антикризисное управление: текст лекций/ сост. М. В. Каймакова. – Ульяновск: УлГТУ, 2009. – 240 с.
6. Адизес И. Как преодолеть кризисы менеджмента. Диагностика и решение управленческих проблем. СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2007;
7. Арутюнов, Ю.А. Антикризисное управление: Учебник. / Ю.А. Арутюнов. - М.: ЮНИТИ, 2016. - 416 с.
8. Бабушкина Е. А., Бирюкова О. Ю., Верещагина Л. С. Антикризисное управление. Конспект лекций. Серия: «Экзамен в кармане» - М: Изд. «Эксмо», 2008 – 160 с.
9. Блинов А.О., Захаров В.Я. Имидж организации как фактор ее конкурентоспособности // Менеджмент в России и за рубежом. 2003. № 4. С. 35-44.
10. Виханский О.С. Менеджмент: учебник/ О. С. Виханский, А. И. Наумов. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: Экономистъ, 2005. – 670 с.
11. Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник/ О. С. Виханский. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Гардарики, 2000. - 296 с.
12. Гиус А. Живая компания. Рост, научение и долгожительество в деловой среде. СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге. 2004.
13. Гражданский кодекс Республики Казахстан (Общая часть), принят Верховным Советом Республики Казахстан 27 декабря 1994 года (с изменениями и дополнениями по состоянию на 01.01.2019 г.)
14. Дойл П. Менеджмент: стратегия и тактика; Пер. с англ. СПб.: Питер, 1999.
15. Захаров В.Я. Стратегическое управление промышленными комплексами. Н. Новгород: ВВАГС, 2001.
16. Закон Республики Казахстан от 7 марта 2014 года № 176-V «О реабилитации и банкротстве» (с изменениями и дополнениями по состоянию на 02.07.2018 г.)

17. Закон Республики Казахстан от 27 июня 2014 года № 211-V «О профессиональных союзах» (с изменениями и дополнениями по состоянию на 11.07.2017 г.)
18. Захаров В.Я., Удалов Ф.Е. Экономическая дифференциация предприятий глазами работников // ЭКО. 2000. № 4. С. 104-115.
19. Ивасенко А.Г. Антикризисное управление: учебное пособие / А.Г. Ивасенко, Я.И. Никонова, М.В. Каркавин. – М.: КНОРУС, 2010.
20. Исследование систем управления: Опросы для менеджеров / В.Я. Захаров, А.О. Блинов, И.В. Захаров, Х.Х. Кучмезов. М.: ЭЛИТ, 2008.
21. Коллинз Д., Поррас Д. Построенные навечно. Успех компаний, обладающих видением: Пер. с англ. СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2005.
22. Кузнецов Ю.В. Теория организации: учебник для бакалавров/Ю.В. Кузнецов, Е.В. Мелякова. – М.: Издательство Юрайт, 2015. – 365с.
23. Ларионов, И.К. Антикризисное управление: Учебник для магистров / И.К. Ларионов. - М.: Дашков и К, 2013. - 380 с.
24. Марголин А.М. Инвестиции: учебник/ А. М. Марголин. - М.: Издательство РАГС, 2006. - 464 с.
25. Менеджмент: учебное пособие / Х.Х. Кусаинов, Г.Т. Кунуркульжаева, О.И. Лыгина, Б.М. Хусаинов. – Актөбе: АУ им. С.Баишева, 2018. – 305с.
26. Менеджмент: Теория и практика Казахстана. - 2-е изд., доп. - Алматы : Ігілік group, 2017
27. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий: Пер. с англ. СПб.: Питер, 2000.
28. Мусин, М.М. Антикризисное управление предприятием: учебник/ под ред. М. М. Мусина. - М.: МАРТИТ, 2012 - 488 с.
29. Покрытан П.А. Теория антикризисного управления: учебно-практическое пособие. - М.: Изд. Центр ЕАОИ, 2007. - 325 с.
30. Соколова, О.Н. Антикризисное управление (для бакалавров) / О.Н. Соколова, Т.А. Акимочкина. - М.: КноРус, 2013. - 504 с.
31. Стратегический менеджмент. Учебное пособие / А.А. Попов, О.И. Лыгина, Г.Т. Кунуркульжаева, А.А. Салихов.– Актөбе: АУ им.С.Баишева, 2017. – 566 с.
32. Тавасиев, А.М. Антикризисное управление кредитными организациями: Учебное пособие / А.М. Тавасиев, А.В. Мурычев. - М.: ЮНИТИ, 2014. - 543 с.
33. Трудовой кодекс Республики Казахстан от 23 ноября 2015 года № 414-V (с изменениями и дополнениями по состоянию на 01.01.2019 г.)
34. Черненко, В.А. Антикризисное управление: Учебник и практикум для академического бакалавриата / В.А. Черненко, Н.Ю. Шведова. - Люберцы: Юрайт, 2015. - 409 с.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ	3
I КРИЗИСЫ И ОСНОВНЫЕ ЧЕРТЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ	4
1 Введение в антикризисное управление	4
1.1 Этимология термина «антикризисное управление»	4
1.2 Место, роль и предмет антикризисного управления в системе экономических знаний	6
1.3 Методы, применяемые в антикризисном управлении	10
2 Экономические кризисы: сущность и причины	14
2.1 Кризисы социально-экономических систем	14
2.2 Причины возникновения и последствия кризисов	17
2.3 Типология, признаки и динамика развития кризисов	21
3 Кризисы в развитии организации	24
3.1 Факторы, причины и симптомы возникновения кризисов в организациях	24
3.2 Жизненный цикл развития организаций и кризисы	25
3.3 Типы организационных кризисов	29
4 Методология антикризисного управления организацией	31
4.1 Сущность антикризисного управления организацией	31
4.2 Методология антикризисного управления организацией	33
4.3 Обеспечение платежеспособности организации	37
5 Диагностика и анализ кризисных ситуаций	41
5.1 Комплексная диагностика состояния организации	41
5.2 Диагностика несостоятельности организации	44
5.3 Стадии неплатежеспособности организации	55
5.4 Анализ дебиторской и кредиторской задолженности	56
6 Стратегические аспекты антикризисного управления	59
6.1 Стратегия в антикризисном управлении	59
6.2 Разработка антикризисной стратегии организации	72
6.3 Реализация антикризисной стратегии	80
6.4 Организация внедрения антикризисной стратегии	83
II ИНСТРУМЕНТЫ, РИСКИ И ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ФАКТОР В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ	85
7 Маркетинг в антикризисном управлении	85
7.1 Роль и значение маркетинга в антикризисном управлении	85
7.2 Цель, задачи, стратегия и тактика маркетинга в кризисной ситуации	91
7.3 Маркетинговые исследования в антикризисном управлении	98
8 Финансовый менеджмент в кризисной ситуации	104
8.1 Цели, задачи и функции финансового менеджмента в кризисной ситуации	104
8.2 Управление текущими финансовыми потоками в период	109

финансового оздоровления	
8.3 Рационализация работы финансовой службы организации	113
9 Инновации как средство повышения антикризисной устойчивости	115
9.1 Понятие, содержание и структура инноваций	115
9.2 Свойства инноваций	116
9.3 Сущность и содержание инновационного антикризисного управления	118
9.4 Инновационные стратегии	122
10 Инвестиционная деятельность в антикризисном управлении	124
10.1 Инвестиционный процесс и его структура	124
10.2 Понятие санации и ее роль в антикризисном управлении. Санация инвестиционного потенциала предприятия	126
10.3 Природа и классификация рисков в антикризисном управлении. Оценка инвестиционных рисков и методика их учета в инвестиционной деятельности	130
10.4 Оценка эффективности инвестиций	134
11 Государственное регулирование отношений несостоятельности (банкротства)	137
11.1 Государственное антикризисное регулирование. Процедуры банкротства	137
11.2 Предупреждение банкротства	140
11.3 Преступления в сфере банкротства	141
12 Социальные факторы антикризисного управления	144
12.1 Специфика регулирования трудовых отношений в условиях процедуры банкротства	144
12.2 Направления взаимодействий с профсоюзами	145
12.3 Человеческий фактор в антикризисном управлении	146
13 Антикризисное управление персоналом	149
13.1 Антикризисная кадровая политика	149
13.2 Коммуникации в антикризисном управлении персоналом	151
13.3 Сопrotивление персонала переменам	152
13.4 Механизмы конфликтологии в антикризисном управлении	156
14 Эффективность антикризисного управления	159
14.1 Факторы и принципы эффективности антикризисного управления	159
14.2 Оценочная деятельность в антикризисном управлении	162
Глоссарий	165
Тестовые задания	174
Библиографический список литературы	181

Учебное издание

Кунуркульжаева Гульнар Темиргалиевна
Болатова Ботагоз Жумабековна
Дуйсенбаева Ботагоз Баймухамбетовна
Байкадамов Нуркен Турарович

Антикризисное управление

Учебное пособие

Редактор: Гаврилюк Е.П.

Подписано в печать 14.02.2019г.

Формат 60x84, бумага офсетная

Тираж 500 экз.

Усл. п.л. 11,4. Объем 185 страниц

Отпечатано в типографии технического центра КСТУ имени академика
Зулхарнай Алдамжар г. Костанай, пр. Кобыланды батыра, 31