

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**ПЕНЗЕНСКИЙ ФИЛИАЛ РОССИЙСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО
УНИВЕРСИТЕТА ИННОВАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ И
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА**

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Учебное пособие

Издательство
Пензенского института экономического развития
и антикризисного управления
Пенза 2006

УДК 338.1.4.

Рецензенты:

доктор экономических наук, профессор Пензенского
государственного университета

В.М. Володин

кандидат технических наук, доцент Пензенского филиала
Всероссийского заочного финансово-экономического института

В.А. Дресвянников

Антикризисное управление: учеб. пособие / В.Д. Дорофеев, Д.Н. Левин, Д.В. Сенаторов, Чернецов А.В..- Пенза: Изд-во Пензенского института экономического развития и антикризисного управления, 2006.- 209.: Библиогр.: с. 206.

Рассматриваются предпосылки и методические основы антикризисного управления, комплексный подход к диагностике кризисных явлений в деятельности предприятия, основные технологические подходы по преодолению кризисных явлений на предприятии в области маркетинга, инвестиционной и инновационной политик, инноваций, коммуникационного взаимодействия, системы антикризисного управления персоналом; рассмотрены задачи и направления проведения комплексной реструктуризации предприятия.

Учебное пособие предназначено для студентов экономических специальностей, аспирантов, преподавателей, практических работников.

УДК 338.1.4

©Дорофеев В.Д., Левин Д.Н.,
Сенаторов Д.В., Чернецов А.В., 2006
©Издательство Пензенского института
экономического развития и
антикризисного управления, 2006

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	7
Раздел 1 Предпосылки и методические основы антикризисного управления.....	9
Глава 1 Кризисы в макро и микроэкономических системах.....	9
1.1 Понятие и сущность кризисов	9
1.2 Типология кризисов	11
1.3 Кризисы в развитии организации.....	15
1.4 Основные факторы и признаки кризисных явлений в экономике предприятий	16
Глава 2 Предпосылки и симптомы развития кризисных ситуаций российской экономики	25
2.1 Характеристика экономики развитого социализма и ее влияние на деятельность предприятий	25
2.2 Этап стагнации в условиях государственного социализма	27
2.3 Особенности переходной экономики в России	29
2.4 Влияние рыночной экономики на деятельность предприятий	31
Глава 3 Государственное регулирование кризисных ситуаций в экономике	34
3.1 Государственное регулирование процессов санации экономики	34
3.2 Государственное регулирование кризисных явлений в России.....	40
3.2.1 Механизм регулирования отношений несостоятельности (банкротства) предприятий	40
3.2.2 Федеральное управление по делам о несостоятельности (банкротстве).....	42
3.2.3 Правовое регулирование несостоятельности (банкротства).....	45
3.2.3 Процедуры банкротства.....	47
3.3 Зарубежный опыт государственного регулирования кризисных ситуаций в США, Германии, Японии.....	60
3.3.1 Опыт государственного регулирования кризисных ситуаций в США.....	60

3.3.2 Опыт государственного регулирования кризисных ситуаций в Германии	64
3.3.3 Опыт государственного регулирования кризисных ситуаций в Японии.....	67
Глава 4 Понятие, экономическая сущность антикризисного управления	69
4.1. Понятие антикризисного управления в работах российских и зарубежных авторов.....	69
4.2 Задачи, формы и принципы антикризисного управления	76
Раздел 2 Диагностика кризисных явлений в деятельности предприятия	79
Глава 5	79
5.1 Понятие и сущность диагностики. Диагностика статического состояния.....	79
5.2 Финансово-экономический анализ предприятия – как метод диагностики кризисных явлений в деятельности предприятия	84
5.2.1 Правила проведения финансового анализа арбитражными управляющими.....	84
5.2.2 Коэффициенты финансово-хозяйственной деятельности должника и показатели, используемые для их расчета	87
5.2.3 Анализ хозяйственной, инвестиционной и финансовой деятельности должника, его положения на товарных и иных рынках	91
5.2.4 Анализ активов и пассивов предприятия -должника	93
5.2.5 Анализ возможности безубыточной деятельности должника	97
5.3 Методы диагностики банкротства предприятия	99
5.3.1 «Качественные» кризис-прогнозные методики	100
5.3.2 «Количественные» кризис-прогнозные методики	105
Раздел 3 Технологии преодоления кризисных явлений на предприятии	111
Глава 6 Разработка экономической стратегии кризисного предприятия	111
6.1 Элементы экономической стратегии предприятия	111
6.2 Типы экономических стратегий с точки зрения экономического роста.....	115

6.3 Организация стратегического управления кризисного предприятия.....	119
Глава 7 Маркетинг в системе антикризисного управления	124
7.1 Роль маркетинга в современном мире	124
7.2 Сущность маркетинговой деятельности на предприятии.....	125
7.3 Основы формирования антикризисной маркетинговой стратегии	127
7.4 Разработка маркетинговой стратегии для антикризисного управления	129
7.5 Обоснование маркетинговой стратегии кризисного предприятия.....	131
7.6 Маркетинговые коммуникации в системе антикризисного управления предприятием.....	133
Глава 8 Инвестиционная политика в антикризисном управлении ...	137
8.1 Инвестиционный кризис	137
8.2 Анализ инвестиционной деятельности.....	138
8.3 Процесс принятия инвестиционных решений. Антикризисная инвестиционная политика	139
8.4 Инвестиционная деятельность и инвестиционная стратегия на предприятии. Структура источников инвестиционных затрат	141
8.5 Управление инвестиционной деятельностью. Оценка эффективности инвестиций	144
Глава 9 Инновации и механизмы повышения антикризисной устойчивости	150
9.1. Роль инновационной стратегии в антикризисном управлении... ..	150
9.2. Инновационная активность и изменчивость внешней среды	151
9.3 Система целей и инновационная стратегия	153
9.4 Антикризисный инновационный план. Стратегия и потенциал управления.	155
Глава 10 Роль коммуникаций в системе антикризисного управления предприятием	159
10.1 Обеспечение коммуникаций на различных этапах развития кризисной ситуации	159
10.2 Коммуникационные стратегии	162
Глава 11 Человеческий фактор антикризисного управления	167

11.1 Принципы управления персоналом предприятия в условиях кризиса	167
11.2 Система антикризисного управления персоналом	174
11.3 Антикризисная политика в управлении персоналом	178
Глава 12 Комплексная реструктуризация предприятия: основные задачи и направления	185
12.1 Разработка общей стратегии вывода предприятия из кризиса ..	187
12.2 Реструктуризация «Портфеля заказов»	192
12.4 Реструктуризация организационной структуры предприятия ...	196
12.5 Реструктуризация финансовой структуры	200
Библиография	205

ВВЕДЕНИЕ

Изменения, которые происходят в экономической сфере народно-хозяйственного комплекса России, требуют от управленцев различного уровня адекватной реакции на эти изменения.

Термин «антикризисное управление» становится все более популярным и актуальным в среде менеджеров. Все больше руководителей различного ранга понимают необходимость, важность знаний и навыков в области диагностики кризисных явлений с целью своевременной разработки мероприятий по предотвращению негативных явлений.

Теория и практика антикризисного управления в России динамично развивается, о чем свидетельствует пристальное внимание к этой проблематике специалистов в области антикризисного управления, юристов, экономистов, научных работников, органов власти.

На современном этапе социально-экономического развития страны, по-прежнему, выявляется необходимость в подготовке специалистов, владеющих современной методологией и знаниями механизмов антикризисного управления предприятием на основе системного и комплексного подхода, основанного на диагностике, выявлении, предотвращении или устранении неблагоприятных для бизнеса явлений посредством использования всего потенциала современного менеджмента, разработки и реализации на предприятии специальной программы, имеющей стратегический характер.

Исходя из выше указанного цель учебного пособия, на основе комплексного подхода дать представление о современных методических и практических аспектах в области антикризисного управления.

Комплексный подход предопределил структуру и содержание учебного пособия.

В первом разделе рассматриваются предпосылки и методические основы антикризисного управления, рассматриваются кризисы как социально-экономическое явление, обоснованы предпосылки, симптомы развития кризисных ситуаций российской экономики, система государственного регулирования кризисных ситуаций в экономике, дано понятие антикризисного управления.

Второй раздел учебного пособия посвящен рассмотрению методов диагностики кризисных явлений в деятельности предприятия. Особое внимание в данном разделе посвящено финансово-экономическому анализу как основному методу диагностики кризисов на предприятии.

Третий раздел учебного пособия содержит основные технологические подходы по преодолению кризисных явлений на предприятии в области маркетинга, инвестиционной и инновационной политик, инноваций, коммуникационного взаимодействия, системы антикризисного управления персоналом; рассмотрены задачи и направления проведения комплексной реструктуризации предприятия.

Учебное пособие подготовлено в соответствии с требованиями Государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования и программой по специальности 080507 «Менеджмент организации» и может быть полезно для студентов экономических специальностей Вузов, аспирантов, практических работников, а также для широкого круга читателей, которые интересуются проблемами антикризисного управления.

Раздел 1 Предпосылки и методические основы антикризисного управления

Глава 1 Кризисы в макро и микроэкономических системах

1.1 Понятие и сущность кризисов

В современной литературе еще не установилось общепризнанного представления о кризисах в развитии социально-экономической системы. Бытовала точка зрения, что кризисы являются характерной чертой капиталистического способа производства и должны отсутствовать при социалистическом. В прошлом существовали даже такие теоретические положения, что при социализме нет кризисов, есть только «трудности роста». Многие годы в нашей стране само это понятие было, скорее, идеологическим, нежели реальным фактором разработки экономической политики развития производства.

Некоторые полагают, что оно относится лишь к процессам макроэкономического развития, а в масштабах фирмы или предприятия, например, существуют только более или менее острые проблемы, вызванные ошибками или непрофессионализмом управления. Эти проблемы якобы не свидетельствуют о кризисе развития, они не вызваны объективными тенденциями, хотя и обусловлены некоторыми внешними причинами.

Такие представления односторонни и могут иметь негативные последствия в управлении организацией. Если с этих позиций рассматривать внутрифирменное управление, то при разработке, например, стратегии ее развития нет необходимости предвидеть и учитывать возможность кризиса. Насколько реальной при этом будет стратегия, если в действительности кризисы закономерны?

Понятие «кризис» теснейшим образом связано и с понятием «риск», которое в той или иной мере влияет на методологию разработки любого управленческого решения. Исключите из него ожидание кризиса, и пропадет острота восприятия риска, станут неожиданными и от этого еще более тяжелыми не только кризисные ситуации, но и вполне обычные ошибки.

Можно на проблему кризиса взглянуть и в ином ракурсе.

Социально-экономическая система в любом своем виде и любой форме, будь то общественная формация, фирма или предприятие, имеет две тенденции своего существования: функционирование и развитие.

Функционирование — это поддержание жизнедеятельности, сохранение функций, определяющих ее целостность, качественную определенность, сущностные характеристики.

Развитие — это приобретение нового качества, укрепляющего жизнедеятельность в условиях изменяющейся среды.

Функционирование и развитие теснейшим образом взаимосвязаны, отражают диалектическое единство основных тенденций социально-экономической системы. Эту связь можно видеть в ее характеристиках и показателях. Например, функционирование социально-экономической системы характеризует обязательное наличие предмета труда, средств труда и человека, осуществляющего трудовую деятельность. При этом функционирование социально-экономической системы возможно лишь при определенном соответствии этих признаков: средства труда могут изменять его предмет, человек должен владеть средствами труда, результат должен соответствовать интересам и потребностям человека. Все это условия функционирования.

Развитие характеризует изменения в предмете, средствах труда и в человеке.

Критерием этих изменений является появление нового качества, укрепляющего стабильность и гармоничность функционирования социально-экономической системы или создающего принципиально новые условия для этого. Фактом развития является повышение производительности труда, изменение его характера, возникновение новой технологии, усиление мотивации деятельности. При этом, конечно, меняются и условия функционирования социально-экономической системы.

Связь функционирования и развития имеет диалектический характер, что и отражает возможность и закономерность наступления и разрешения кризисов. Функционирование сдерживает развитие и в то же время является его питательной средой, развитие разрушает многие процессы функционирования, но создает условия для его более устойчивого осуществления.

Таким образом, возникает циклическая тенденция развития, которая отражает периодическое наступление кризисов. Кризисы не обязательно являются разрушительными, они могут протекать с определенной степенью остроты, но их наступление вызывается не только

субъективными, но и объективными причинами, самой природой социально-экономической системы.

Кризис — это крайнее обострение противоречий в социально-экономической системе (организации), угрожающее ее жизнестойкости в окружающей среде.

Причины кризиса могут быть различными. Они делятся на объективные, связанные с циклическими потребностями модернизации и реструктуризации, и субъективные, отражающие ошибки и волюнтаризм в управлении, а также природные, характеризующие явления климата, землетрясения и др.

Причины кризиса могут быть внешними и внутренними. Первые связаны с тенденциями и стратегией макроэкономического развития или даже развития мировой экономики, конкуренцией, политической ситуацией в стране, вторые — с рискованной стратегией маркетинга, внутренними конфликтами, недостатками в организации производства, несовершенством управления, инновационной и инвестиционной политикой.

Если понимать кризис таким образом, можно констатировать то обстоятельство, что опасность кризиса существует всегда и его необходимо предвидеть и прогнозировать.

Последствия кризиса могут вести к резким изменениям или мягкому продолжительному и последовательному выходу, и послекризисные изменения в развитии организации бывают долгосрочными и краткосрочными, качественными и количественными, обратимыми и необратимыми.

Разные последствия кризиса определяются не только его характером, но и антикризисным управлением, которое может или смягчать кризис или обострять его. Возможности управления в этом отношении зависят от цели, профессионализма, искусства управления, характера мотивации, понимания причин и последствий, ответственности.

1.2 Типология кризисов

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

Существуют общие и локальные кризисы. Общие охватывают всю социально-экономическую систему, локальные — только часть ее. Это разделение кризисов по масштабам проявления. В конкретном анализе кризисных ситуаций необходимо учитывать границы социально-экономической системы, ее структуру и среду функционирования.

По проблематике кризиса можно выделить макро- и микрокризисы. Макрокризису присущи довольно большие объемы и масштабы проблематики. Микрокризис захватывает только отдельную проблему или группу проблем.

Особенностью кризиса является то, что он, будучи даже локальным или микрокризисом, как цепная реакция, может распространяться на всю систему или всю проблематику развития, потому что в системе существует органическое взаимодействие всех элементов, и проблемы не решаются по отдельности. Но это возникает тогда, когда нет управления кризисными ситуациями, нет мер локализации кризиса и снижения его остроты, или наоборот, когда осуществляется намеренная мотивация развития кризиса, возможно и такое.

По структуре отношений в социально-экономической системе, по дифференциации проблематики ее развития можно выделить отдельные группы экономических, социальных, организационных, психологических, технологических кризисов.

Экономические кризисы отражают острые противоречия в экономике страны или экономическом состоянии отдельного предприятия, фирмы. Это кризисы производства и реализации товара, взаимоотношений экономических агентов, кризисы неплатежей, потери конкурентных преимуществ, банкротства и пр.

В группе экономических кризисов отдельно можно выделить финансовые кризисы. Они характеризуют противоречия в состоянии финансовой системы или финансовых возможностях фирмы. Это кризисы денежного выражения экономических процессов.

Социальные кризисы возникают при обострении противоречий или столкновении интересов различных социальных групп или образований: работников и работодателей, профсоюзов и предпринимателей, работников различных профессий, персонала и менеджеров и др. Часто социальные кризисы являются как бы продолжением и дополнением кризисов экономических, хотя могут возникать и сами по себе.

Особое положение в группе социальных кризисов занимает политический кризис. Это — кризис в политическом устройстве общества, кризис власти, кризис реализации интересов различных социальных групп, классов, в управлении обществом. Политические кризисы, как правило,

затрагивают все стороны развития общества и переходят в кризисы экономические.

Организационные кризисы проявляются как кризисы разделения и интеграции деятельности, распределения функций, регламентации деятельности отдельных подразделений, как отделение административных единиц, регионов, филиалов или дочерних фирм.

В организационном устройстве любой социально-экономической системы могут обостряться организационные отношения. Это проявляется в деловых конфликтах, в возникновении неразберихи, безответственности, сложности контроля и пр., что бывает при чрезмерном или быстром росте социально-экономической системы, изменении условий ее функционирования и развития, ошибках при частичной реконструкции организации или организационной перестройке, рождающей бюрократические тенденции. Организационный кризис проявляется часто как паралич организационной деятельности. Одной из его форм является ее неумеренная бюрократизация.

Психологические кризисы также нередки в современных условиях социально-экономического развития. Это кризисы психологического состояния человека. Они проявляются в виде стресса, приобретающего массовый характер, в возникновении чувства неуверенности, паники, страха за будущее, неудовлетворенности работой, правовой защищенностью и социальным положением. Это кризисы в социально-психологическом климате общества, коллектива или отдельной группы.

Технологический кризис возникает как кризис новых технологических идей в условиях явно выраженной потребности в новых технологиях. Это может быть кризис технологической несовместимости изделий или кризис отторжения новых технологических решений. В более обобщенном плане такие кризисы могут выглядеть кризисами научно-технического прогресса — обострение противоречий-между его тенденциями, возможностями, последствиями. Например, в настоящее время переживает явный кризис идея мирного использования атомной энергии, строительства атомных электростанций и кораблей.

По непосредственным причинам возникновения кризисы разделяются на природные, общественные, экологические. Первые вызваны природными условиями жизни и деятельности человека. К причинам таких кризисов относятся землетрясения, ураганы, пожары, климатические изменения, наводнения. Все это не может не отражаться на экономике, психологии человека, социальных и политических процессах. При определенных масштабах такие явления природы рождают кризисы.

Причиной кризиса могут быть и общественные отношения во всех видах их проявления.

В современных условиях большое значение имеет понимание и распознавание кризисов взаимоотношения человека с природой — экологических. Это кризисы, возникающие при изменении природных условий, вызванных деятельностью человека, — истощение ресурсов, загрязнение окружающей среды, возникновение опасных технологий, пренебрежение требованиями законов природного равновесия.

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

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

Разновидностью предсказуемых кризисов является циклический кризис (конечно, в том случае, если известна и изучена природа кризиса и его характер). Он может возникать периодически и имеет известные фазы своего наступления и протекания.

Существуют также кризисы явные и латентные (скрытые). Первые протекают заметно и легко обнаруживаются. Вторые являются скрытыми, протекают относительно незаметно и поэтому наиболее опасны.

Кризисы бывают глубокими и легкими. Глубокие, острые кризисы часто ведут к разрушению различных структур социально-экономической системы. Они протекают сложно и неравномерно, часто аккумулируют в себе множество противоречий, завязывают их в запутанный клубок. Легкие, мягкие кризисы протекают более последовательно и безболезненно. Их можно предвидеть, ими легче управлять.

Вся совокупность возможных кризисов разделяется также на группы кризисов, затяжных и кратковременных. Фактор времени в кризисных ситуациях играет важную роль. Затяжные кризисы, как правило, проходят болезненно и сложно. Они часто являются следствием неумения управлять кризисными ситуациями, непониманием сущности и характера кризиса, его причин и возможных последствий.

1.3 Кризисы в развитии организации

С точки зрения кризисного управления ("crisis management") кризис — это: и прекращение нормального процесса, и непредвиденное событие, ставящее под угрозу стабильность предприятия, и внезапное серьезное происшествие, обладающее потенциалом повредить или даже разрушить репутацию компании. М. Реджестер, один из ведущих специалистов в области управления кризисами, дает такое определение: «Кризис — это событие, по вине которого компания попадает в центр не всегда доброжелательного внимания СМИ и других внешних целевых аудиторий, в том числе акционеров, профсоюзных организаций, движений в защиту окружающей среды, которые по той или иной причине вполне законно интересуются действиями организации». Здесь представлены все существенные аспекты кризисной ситуации: событие произошло, его уже не изменить; следует немедленно заняться "лечением" информационного представления события; информационное представление события в сильной степени начинает развиваться в независимой от нас плоскости.

Далее приводится следующая типология кризисов и возможных сценариев их развития:

1 Внезапные кризисы, когда нет времени для подготовки и планирования. Сюда подпадает крушение самолета, землетрясение, пожар, гибель первого лица, что требует заранее согласованных между ведущими управленцами действий, чтобы не дать развиваться непониманию, конфликту, задержке в реакции.

2 Возникающий кризис дает время для исследования и планирования, где задачей становится проведение коррекции, до того, как кризис перейдет в критическую фазу.

3 Постоянные кризисы, которые могут длиться месяцами или годами, несмотря на усилия по их приостановке. Под это определение, к примеру, подпадают слухи.

Исследователи выделяют еще одну типологию кризисов:

1 Кризисы-происшествия. Сюда входят кризисы экологического характера, связанные с деятельностью предприятий, несущих урон и угрозу окружающей среде и жизнедеятельности человека; кризисы, вызванные ошибками в процессе производства продукта; кризисы из-за прямых угроз предприятию в форме шантажа и т.д.

2 Социальные кризисы. Это кризисные ситуации, обусловленные социальной структурой и социально-производственными связями предприятий в обществе. Например, забастовки.

3 Экономические или финансовые кризисы. Это кризисы, связанные с деятельностью компаний на финансовом рынке. Последствия таких кризисов могут привести к полному исчезновению фирм или их поглощению другими и т.д. Однако считается, что вышеперечисленные типологии нуждаются в существенном дополнении, что непосредственным образом будет сказываться на процессе управления кризисной ситуацией.

1.4 Основные факторы и признаки кризисных явлений в экономике предприятий

На практике можно отметить наличие различных понятий и определений банкротства, которыми оперируют специалисты. Так, юрист сошлется на Закон о банкротстве, в соответствии с которым факт банкротства должен быть признан арбитражным судом с соблюдением всех установленных правил и процедур; банкир отметит момент прекращения платежей и занесения расчетных документов фирмы в соответствующую картотеку банка; экономист попытается рассмотреть банкротство как процесс, в котором юрист и банкир зафиксировали лишь отдельные признаки или факторы.

Разумеется, сегодняшние экономические проблемы имеют специфические формы проявления. Однако, как свидетельствует мировая практика, банкротство - неизбежное явление любого современного рынка, который использует несостоятельность в качестве рыночного инструмента перераспределения капитала и отражает объективные процессы структурной перестройки экономики.

Такое предназначение банкротства предопределено самой сущностью предпринимательства, которое всегда сопряжено с неопределенностью достижения его конечных результатов, а значит и с риском потерь. Источниками этой неопределенности являются все стадии воспроизводства - от закупки и доставки сырья, материалов и комплектующих изделий до производства и продажи готовых изделий.

Связь риска и прибыли имеет фундаментальное значение для понимания природы предпринимательства, разработки эффективных методов его регулирования. В реальной экономике неопределенность становится источником либо выигрыша, либо убытка. Причем выигрыш и сверхприбыль более удачливых предприятий образуется за счет убытков менее удачливых. Здесь следует иметь в виду не бухгалтерскую трактовку прибыли, а экономическую, учитывающую в затратах суммы, связанные со “стоимостью капитала”.

Из взаимообусловленности фактора риска и прибыли формируется важнейшее финансовое понятие механизма возникновения банкротства. Эту формулировку можно получить, исходя из анализа баланса какого-либо гипотетического предприятия. Источниками его капитала (пассив баланса) являются средства акционеров (собственный капитал общества) и кредиты, а также иные формы финансовых обязательств предприятия (например, задолженность поставщикам), возникающие автоматически и не несущие процентных отчислений.

Акционеры и кредиторы рассчитывают на вознаграждение, соответствующее сложившимся рыночным условиям, процентным ставкам и дивидендам по облигациям, акциям, другим видам финансовых обязательств. Очевидно, что их расчеты могут оправдаться лишь в случае наличия прибыли от деятельности данного общества для осуществления ожидаемых платежей.

Средневзвешенные ожидаемые платежи в процентах к акционерному капиталу и являются “стоимостью капитала”. А так как ожидания акционерами вознаграждения обеспечиваются соответствующей фактической прибылью фирмы, прибылью использования его активов, то один из первых признаков банкротства и будет заключаться в падении прибыльности предприятия, в частности ниже стоимости его капитала.

Такое соотношение отражает то обстоятельство, что дивиденды, выплачиваемые предприятием, перестают отвечать сложившимся рыночным условиям, и вложение средств в данные предприятия становится неэффективным для инвестора. С падением стоимости акционерного капитала падает цена акции и увеличивается риск невозврата средств, так как изменяется отношение ожидаемых платежей к заемному капиталу. Кредиторы (владельцы облигаций, других документов, регистрирующих выдачу займа) получают фиксируемые суммы, определенные кредитными договорами, но относительная выгодность их вложений в данную фирму уменьшается.

В связи с относительным падением прибыльности предприятия и возможными трудностями в оплате расходов возникает дефицит наличных средств. Этот дефицит усугубляется, если кредиторы сочтут слишком опасным возобновлять кредитование даже при повышенном проценте, так как с уменьшением стоимости собственного капитала предприятия риск невозврата средств увеличивается. Поэтому весьма проблематичным становится возможность пролонгации кредитных договоров и их реструктуризация, и предприятию придется выплатить не только проценты, но и сумму основного долга.

Тогда может возникнуть кризис ликвидности, и предприятие войдет в состояние “технической неплатежеспособности”. Уже на этой ступени возможно обращение кредиторов в суд с целью признания факта банкротства.

Снижение прибыльности предприятия означает и снижение его цены. Цена предприятия - это приведенные к настоящему времени потоки выплат кредиторам и акционерам. Цена может упасть ниже суммы обязательств кредиторам. Это означает, что акционерный капитал исчезает, значит наступает полное банкротство - банкротство акционеров. Правда, здесь возможны некоторые уточнения. В связи с падением прибыльности и соответствующим падением цены предприятия последняя может упасть ниже ликвидационной стоимости активов. Тогда именно ликвидационная стоимость активов и будет рассматриваться в качестве цены предприятия, т. е. ликвидация предприятия становится выгоднее его эксплуатации, и если ликвидационная стоимость предприятия меньше цены обязательств, то акционеры лишаются своего капитала, вложенного в это предприятие.

Таким образом, процесс, первым признаком которого является относительное снижение прибыльности (и именно относительным, так как один из критериев прибыльности - “стоимость капитала” - зависит от изменения рыночных цен, кредитных ресурсов, процентных ставок и др.), может привести предприятие к банкротству.

Падение прибыльности предприятия до уровня ниже стоимости его капитала следует рассматривать как следствие проявления ряда факторов.

Исходя из сложившейся концепции теории экономического анализа, представляется возможным разделить всю совокупность факторов платежеспособности на две группы:

- внутренние
- внешние.

Банкротство предприятия и является результатом одновременного совместного негативного действия внешних и внутренних факторов, доля “вклада” которых может быть различной. Так, по имеющимся оценкам, в развитых странах с устойчивой политической и экономической системой к банкротству на 1/3 причастны внешние факторы и на 2/3 - внутренние. Внешние факторы могут быть международными и национального характера.

Международные факторы складываются под влиянием причин общеэкономического характера (экономическая цикличность развития ведущих стран, состояние мировой финансовой системы,

характеризующееся политикой международных банков), стабильности международной торговли, зависящей в свою очередь от заключенных межправительственных договоров и соглашений (о создании зон свободного предпринимательства, приграничной торговли, таможенных тарифах и пошлинах), международной конкуренции (увеличение доли рынка фирм-конкурентов за счет более высоких технологий или более дешевого труда).

К национальным факторам, оказывающим достаточно ощутимое влияние на финансовую состоятельность каждого хозяйствующего субъекта, могут быть причислены причины политического, экономико-демографического, психографического (культурного) и научно-технического характера.

Так, политическая стабильность и направленность внутренней политики государства, реализуемые через право, выражаются в отношении к предпринимательской деятельности и принципах государственного регулирования экономики (запретительный или стимулирующий характер) к формам собственности (ее приватизация или национализация, принципах земельной политики), мерам по защите прав потребителей и предпринимателей (защита конкуренции, ограничение монополизма и т. д.). Все это аккумулируется в законодательных нормах, актах, которые и определяют деятельность предприятий.

Экономико-демографические факторы характеризуются размером и структурой потребностей, а при известных экономических предпосылках - платежеспособным спросом населения. К ним же можно отнести: уровень его доходов и накоплений, т. е. покупательную способность, уровень цен, возможность получения кредита, существенно влияющих на предпринимательскую активность, фазу экономического цикла, в которой находится национальная экономика. Падение спроса, например, характерное для соответствующей фазы экономического развития, приводит к обострению конкуренции, разорению или поглощению обанкротившегося предприятия.

Факторы психографического характера проявляются в привычках и нормах потребления, предпочтении к одним товарам и в отрицательном отношении к другим.

Уровень развития науки и техники определяет все составляющие процесса производства товара и его конкурентоспособность. Изменения в технологии производства, производимые предприятием в целях обеспечения конкурентных преимуществ, требуют, как правило, значительных капитальных вложений и могут в течение какого-то достаточно продолжительного периода отрицательно отразиться на

прибыльности предприятия, в том числе и вследствие неудач при внедрении новой технологии. Может негативно сказаться на прибыльности и уменьшение объема продаж продукции предприятия вследствие появления на рынке по более низким ценам товаров других фирм, в производстве которых используется более прогрессивная технология, обеспечивающая меньшие производственные издержки.

Однако наиболее сильным внешним фактором банкротства являются так называемые технологические разрывы - крупные научно-технические сдвиги (эволюции), при которых по оценкам специалистов в семи случаях из десяти прежние предприятия, лидеры в своей области на определенном рынке, становятся отстающими.

Не менее многочисленны и внутренние (эндогенные) факторы, определяющие развитие предприятия и являющиеся результатом его деятельности. В самом общем виде их можно сгруппировать по пяти основным группам:

- конкурентная среда и позиция предприятия;
- принципы деятельности;
- ресурсы и их использование;
- применяемые маркетинговые стратегии и политики;
- качество и уровень финансового менеджмента.

Эти группы в свою очередь включают, по-видимому, десятки, если не сотни конкретных, действующих на каждом предприятии избирательно, факторов. Если рассматривать их в некотором агрегированном виде, то следует отметить прежде всего, что в исследованиях наблюдаются два вида реакции предприятия на его кризисное или предкризисное состояние с соответствующими особыми наборами антикризисных мероприятий по различным тактикам. Так, “защитная” тактика предусматривает резкое сокращение всех видов расходов, закрытие и распродажу подразделений, оборудования, сокращение определенных частей рыночных сегментов и сбыта продукции, распродажу продукции по сниженным ценам.

“Наступательная” тактика во время спада, напротив, предполагает активные действия, связанные, например, с такими мероприятиями, как модернизация оборудования, внедрение новых технологий, повышение (снижение) цен, поиск новых рынков сбыта, реализация прогрессивной стратегической концепции маркетинга.

Девяносто процентов различных неудач малых американских фирм связывают с неопытностью менеджеров, некомпетентностью руководства и его несоответствием изменившимся объективным условиям, злоупотреблениями, что ведет в целом к неэффективному управлению, к

принятию ошибочных решений, невозможности приспособления к рыночным условиям.

Представляется, что неудачи предприятий - объектов данных исследований - также, несомненно, связаны с влиянием перечисленных факторов.

Другим важным фактором возможной неудачи предприятия являются чрезмерные издержки производства продукции из-за значительной доли непроизводительных затрат. Пути сокращения их достаточно подробно исследованы в экономической литературе и известны практикам: сокращение устаревших и излишних производственных мощностей, удешевление технологических процессов, их интенсификация, устранение брака, потерь от нерационального использования рабочего времени, сокращение управленческих расходов за счет рационализации организационной и производственной структур, продажа и ликвидация убыточных производств, освоение производства высокорентабельной продукции и др. С этими мероприятиями зачастую связывают и повышение конкурентоспособности продукции предприятия. Однако здесь необходимо учитывать и конъюнктурные процессы, происходящие на рынке (колебания цен, валютных курсов).

В литературных источниках последних лет отмечается, что весьма эффективным является участие предприятия в рациональном разделении труда, в частности субподрядным способом производства на основе договорных отношений по отдельным изделиям или комплектующим на мелких и средних фирмах, а также создание так называемых рискованных предприятий, способных быстрее внедрять и отрабатывать новые технологии, реагировать на изменения требований рынка.

Эффективной хозяйственной деятельности в значительной степени способствует обоснованная система маркетинговых мероприятий и методов стратегического планирования, учитывающих рыночную ситуацию и активно влияющих на нее. С этим тесно связаны реализация функций и задач финансового менеджмента, опыт коммерческой работы, знание правовых вопросов. Нередко вследствие некорректного финансового планирования, прогнозирования сроков и объемов поступления доходов и осуществления платежей, предприятие оказывается неплатежеспособным.

Для российских предприятий представляется весьма сложным выделить приоритетность всех отмеченных факторов. И все-таки в настоящее время, даже с учетом низкой деловой активности, на финансовое состояние предприятий в большей степени воздействуют внешние факторы (в отличие от западных фирм, где на них приходится

1/3). Из них главный фактор - политическая, экономическая и финансовая нестабильность, вызывает неуверенность предпринимателей в успешности (и даже, по-видимому, возможности) деятельности, отражается на всех составляющих организации производства, материально-технического обеспечения, сбыта продукции.

К этой приоритетной группе факторов следует, разумеется, отнести и высокие темпы инфляции в России. Несмотря на некоторое замедление ее темпов в последнее время, постоянные инфляционные ожидания отнюдь не способствуют реализации предприятиями своих стратегических целей. Сопряженные с недостаточно гибкой, а зачастую попросту разорительной, особенно для диверсифицирующихся предприятий, налоговой системой государства, кредитной политикой, высокие для конечного потребителя цены стимулируют не расширение производства, а его сокращение. Высокие цены, назначаемые предприятиями на свою продукцию, зачастую имеют причиной не столько необоснованную ценовую политику этих предприятий, сколько внешние ценообразующие факторы. А это ведет в свою очередь к падению конкурентоспособности товаров и снижению потребительского спроса.

Последствия негативного воздействия тех или иных факторов можно предвидеть, а значит своевременно принять соответствующие меры к их устранению или ослаблению, если постоянно отслеживать признаки возможного ухудшения финансового состояния предприятия. Эти признаки, разумеется, не имеют абсолютной силы и должны рассматриваться в совокупности с другими показателями хозяйственной деятельности. Они являются поводом к тщательному исследованию финансового состояния как со стороны руководителей и акционеров, так и заказчиков и кредиторов. Источником информации для подобной диагностики может служить официальная бухгалтерская отчетность, особенно если ее сопоставить с данными за несколько отчетных периодов.

Одним из явных настораживающих признаков ухудшения финансовой состоятельности могут быть изменения в статьях баланса как со стороны пассива, так и актива, увеличение или уменьшение балансовых сумм, вообще резкие изменения в структуре баланса.

Например, безусловно отрицательным признаком является уменьшение денежных средств на расчетных счетах предприятия. Однако и резкое увеличение денежных средств также свидетельствует о неблагоприятных тенденциях, так как может указывать на неэффективную инвестиционную программу предприятия.

Тревожным признаком является повышение относительной доли дебиторской задолженности в активах предприятия, т. е. долгов

покупателей, увеличение сроков этой задолженности. Это означает, что либо предприятие проводит неразумную политику коммерческого кредита по отношению к своим заказчикам, либо сами заказчики неплатежеспособны. Разумеется, можно предположить, что рост задолженности потребителей продукции является результатом новой маркетинговой стратегии предприятия и обеспечит в будущем дополнительные доходы. Однако, следует иметь в виду, что и обратная тенденция отражает негативные моменты взаимодействия предприятия со своими потребителями. Дебиторская задолженность может резко упасть по причинам резкого вынужденного сокращения продаж в кредит или ускоренного расчета потребителей со своими долгами, чтобы выйти из дела. За внешними изменениями статей дебиторской задолженности может скрываться неблагоприятная концентрация продаж на слишком малом числе покупателей, банкротство заказчиков или сокращение рынка, вынуждающие предприятие идти на все большие уступки своим потребителям и т. д.

Для оценки тенденций симптоматичным признаком являются данные о запасах сырья и материалов, готовой продукции, связывании средств в незавершенном производстве. И в этом случае обращает на себя внимание не только резкое увеличение запасов, которое нередко означает затоваривание, но и резкое их снижение, свидетельствующее, как правило, о сбоях, неритмичности и неравномерности производства и снабжения, имеющие следствием невыполнение обязательств по взаимным поставкам.

Наиболее контролируемым параметром платежеспособности являются тенденции в изменении показателей ликвидности предприятия, т. е. способности выполнить все свои текущие обязательства. Поводом для дополнительного, более углубленного анализа и оперативного принятия соответствующих антикризисных мер должно быть не только снижение показателей ликвидности, но и их резкое повышение.

Со стороны пассива баланса симптомами неплатежеспособности могут быть увеличение задолженности предприятия своим поставщикам и кредиторам, явная замена дебиторской задолженности кредиторской. Более подробный анализ может выявить неблагоприятное изменение кредитной политики по отношению к предприятию со стороны отдельных кредиторов и поставщиков. Разумеется, тревожным признаком должно быть увеличение задолженности работающим по выплатам заработной платы, акционерам, финансовым органам.

Статьи отчетов о финансовых результатах и их использовании также являются носителями предупредительных сигналов. В первую очередь здесь обращают внимание на резкие изменения в ту или иную сторону

объема продаж. Так, резкий их рост может быть следствием не только новой маркетинговой стратегии, но и увеличения объема долговых обязательств, уменьшения имеющихся в распоряжении денежных средств. Безусловно, настораживающим признаком грядущего кризиса может быть увеличение накладных расходов и снижение прибыли, особенно, если их изменения сопоставить с изменениями объема продаж.

Глава 2 Предпосылки и симптомы развития кризисных ситуаций российской экономики

2.1 Характеристика экономики развитого социализма и ее влияние на деятельность предприятий

Социалистическая административно-плановая экономика всегда претендовала на высокую эффективность. И она действительно оказывалась высокоэффективной, когда концентрировалась на крупных политико-экономических задачах (выход в космос, строительство крупного предприятия, создание наиболее эффективных видов вооружений и т.д.). В то же время в сфере производства товаров для населения, для массовых потребителей плановая экономика всегда предлагала ограниченный ассортимент товаров, как правило, невысокого качества, изготавливаемых по устаревшим технологиям.

Фактически плановая экономика не столько ориентировалась на рынок, сколько навязывала ему продукты медленно обновляемых производств и технологий, не оставляя потребителям другого выбора.

Российская экономика накануне ее реформирования именовалась экономикой развитого социализма. Она формировалась многие десятки лет и обрела ряд специфических характеристик, совершенно неведомых рыночной экономике.

В отличие от рыночной экономики, где предприятия создаются и находят свое место на карте страны как продукт инициативы предпринимателей, заинтересованных в доходах от открывающихся рынков, российская экономика в основном была выстроена после 1930-х гг. на основе централизованных планов из расчета единых и достаточно низких энергетических и транспортных тарифов. Предприятия были очень крупными и в силу этого негибкими. Каждое из них обычно концентрировалось на своих производственных функциях.

Дублирования (и потенциальной конкуренции) допускалось очень мало. В результате создавалась сеть очень больших, малогибких предприятий с высокой степенью монополизма, с высокой энергоемкостью и значительной зависимостью от транспортной сети.

Многие из них оказались совершенно неконкурентоспособными, когда на российский рынок стали поступать импортные товары.

Если в одни предприятия вкладывалось избыточно много средств, другие из-за дефицита капитальных вложений едва развивались. В результате накопилась достаточно высокая доля откровенно устаревших

производств – малопроизводительных шахт, чугунолитейных заводов. К сожалению, многие такие предприятия являются градо- и поселкообразующими, однако в условиях рынка они оказались лишними.

Очень многие заводы строились как универсальные производства для выпуска единичных и мелкосерийных изделий. В такие заводы не встраивался конвейер или производственный поток. Подобные заводы, которые можно назвать заводами-конгломератами, представляют собой по сути большие, хорошо оснащенные мастерские, неспособные, однако, производить прибыль. В условиях рынка такие предприятия оказались неконкурентоспособными.

Социалистическая экономика изобрела особые формы предприятий, которые нигде в мире не существовали, например, колхозы и совхозы, занявшие целые хозяйственные ниши. Очевидно, что колхозы и совхозы в своей массе, за исключением особо преуспевших хозяйств, неконкурентоспособны в условиях свободы импорта продуктов. Однако реальная перестройка сельского хозяйства на фермерский способ производства потребует таких гигантских усилий и вложений, которые в сегодняшних условиях государство не готово даже осмыслить.

Социалистическая экономика всегда отличалась высоким уровнем милитаризации, большим количеством оборонных и работающих на оборонные нужды предприятий, где производство гражданской продукции (товаров народного потребления) составляло очень небольшой удельный вес. Снижение государственного оборонного заказа поставило такие предприятия в очень сложное положение.

Социалистическая экономика развивалась на пространстве всего социалистического лагеря, не считаясь с его государственными и экономическими границами. Более того, закладывались и реализовывались схемы межгосударственной кооперации, кош да изделие или узел машины производились в одной стране а сборка – в другой. Сегодня в результате процесса обособления стран СЭВ и бывших республик СССР многие российские предприятия потеряли десятилетиями складывавшиеся хозяйственные связи, которые не могли быть немедленно восполнены из российских источников.

Социалистическая административно-плановая экономика выработала такую экономическую среду и менталитет, последствия которых еще долгие годы будут проявлять себя в экономических решениях. В 1930-1950 гг. вообще не существовало понятия прибыли. Доходы предприятий изымались в полном объеме еще в момент отгрузки продукции. На верхних уровнях управления народным хозяйством эти

доходы складывались и перераспределялись. Частично они возвращались в производственные организации, но не как заработанное а как полученное.

Предприятия фактически были поставлены в условия жесткой сметы расходов, которая никогда не увязывалась с их реальной прибылью. Соответствующим образом развился и менталитет, ориентированный на исполнение планов и смет но не включающий в себя обучение навыкам управления финансами. Иными словами, многолетнее сдерживание и вынужденный аскетизм подспудно породили тягу к расточительству, которая проявила себя, как только представлялись соответствующие условия.

Как показала практика, этой спецификой обусловлена предрасположенность российских предприятий к кризису и предбанкротным явлениям в условиях реформирования экономики.

2.2 Этап стагнации в условиях государственного социализма

Этап стагнации в условиях государственного социализма существовал до начала перехода от командно-административной экономики к рыночной. В этот период заложены предпосылки к появлению в дальнейшем несостоятельных предприятий. По мнению большинства исследователей, истоки экономических потрясений были заложены в 1982-1984 гг.

Именно тогда произошли микрохозяйственные изменения, весьма неблагоприятно отразившиеся на положении СССР. Среди них можно назвать появление новых технологий и новых изделий на рынке потребительских товаров, к примеру, компьютеров, видеомагнитофонов, печей СВЧ и т.п., в производстве которых Советский Союз безнадежно отстал и был вынужден их импортировать.

Если принять во внимание также падение мировых цен на энергоносители и расходы на афганскую войну, станет понятной общеэкономическая ситуация в стране, сложившаяся на этом этапе.

Этот этап определяет:

- 1) высокий дефицит государственного бюджета, приблизительно 10-15 млрд долл. в год;
- 2) попытки удержать внутреннее конечное потребление на уровне «союзной» экономики 1970-х гг.
- 3) административная чехарда в сфере управления с бесконечными реорганизациями министерств и ведомств;
- 4) тенденция роста внешней задолженности.

Следует отметить также высокий уровень как физического, так и морального износа основных производственных фондов. На этом этапе наметились признаки общей экономической дестабилизации. Все это привело к стремительному нарастанию кризисных и инфляционных явлений в экономике СССР. Экономике государственного социализма официально несвойственна несостоятельность предприятий как признанное экономическое явление. Предприятия существовали в рамках жесткого государственного планирования и управления, и им оказывалась постоянная поддержка со стороны государства.

Однако в этот период существовала скрытая несостоятельность предприятий.

Под скрытой несостоятельностью следует понимать такое явление, когда производство функционировало и осуществляло свою производственную деятельность зачастую с убытком для себя, то есть по всем признакам являлось несостоятельным, но за счет государственных дотаций такое предприятие продолжало осуществлять свою производственную деятельность, поскольку экономическая политика того периода времени не предполагала в экономической системе наличия несостоятельных хозяйствующих субъектов.

Таким образом, к предпосылкам несостоятельности на этом этапе ее генезиса относится и факт существования категории планово-убыточных предприятий. Их доля в общей численности промышленных производств практически никогда не опускалась ниже 12-13%. И тому были глубинные макроэкономические причины.

Они связаны с неизбежным в каждой развивающейся экономике процессом отмирания части ранее созданного производственного аппарата. Эта участь постигает предприятия, технологическое оборудование и технологии которых относятся к уходящим в прошлое технологическим укладам или которые жестко специализировались на выпуске продукции, характерной для таких укладов.

При переходе на новые технологические уклады выпуск конкурентоспособной продукции затруднен и требует больших финансовых затрат. Этим и объясняется массовость предприятий, попавших в разряд несостоятельных (особенно в начале реформирования российской экономической системы), так как многие производства России. Например, ВПК, тяжелое машиностроение выпускали продукцию, характерную для планово-административного способа хозяйствования, то есть не всегда высокого качества и нужную не массовому потребителю, а государству.

Промышленность СССР была в основном ориентирована на производство товаров первой группы, т.е. средств производства а не предметов потребления.

Такая диспропорция в промышленности с переходом к системе хозяйствования и сокращением государственного заказа и повлекла за собой несостоятельность подобных предприятий, поскольку их продукция не находила спроса на возникающем рынке.

По мнению некоторых экономистов, значительная часть производившейся социалистической промышленностью продукции в этот период времени была плано-убыточной и подобная убыточность планировалась «сверху». Отсюда можно выявить взаимосвязь между двумя экономическими явлениями: убыточностью выпускаемой продукции и несостоятельностью предприятия.

Как правило, если продукция, выпускаемая компанией, является для нее убыточной и не покрывает расходов на ее производство, такая фирма автоматически попадает в разряд несостоятельных.

Таким образом, на этапе стагнации несостоятельности были заложены определенные предпосылки к ее дальнейшему проявлению, а макроэкономическая ситуация этого периода предопределила некоторые ее особенности в российской экономике.

2.3 Особенности переходной экономики в России

Существует точка зрения, что экономику, сложившуюся в России, даже на сегодняшнем этапе ее развития можно охарактеризовать как переходную (транзитивную). Это связано с тем, что у нас механизм трансформации экономической системы еще не завершил своего действия.

Возникает необходимость строить хозяйственную деятельность с учетом тех особенностей, которые свойственны системе. Это означает, что если хозяйствующие субъекты осуществляют свою деятельность в рамках переходной экономической системы, то они вынуждены учитывать основные черты переходной экономики, высокий уровень ее неопределенности. Естественно, в таких условиях любое предприятие может оказаться в разряде несостоятельных по каким-либо причинам как микро, - так и макроуровня.

Представляется важным выделение специфических черт переходной экономики, усиливающих возможность неплатежеспособности и банкротства российских предприятий. К ним следует отнести:

- 1) асоциальный тип трансформации экономики;

2) изменения в отношениях собственности при минимальной социальной защите, неполном индексировании доходов в условиях инфляции, экономии госбюджета за счет социальных расходов, которые противоречат поступательной тенденции мирового общественного развития.

Показателями асоциальной направленности реформ являются:

отрицательный естественный прирост населения. Это говорит о том, что у нации нет будущего;

концентрация денежной массы у одних и ее отсутствие у тысяч других, которая исключает возможность рынка влиять на производство товара;

не востребованность товара сегодня, которая будет несостоятельностью предприятия, производящего товар, завтра.

Рассмотрим второй момент – изменения в отношениях собственности в России. Проводится политика внеэкономической (как законной, так и незаконной) трансформации бывшей государственно-бюрократической формы собственности в частную и содействия независимому развитию частной собственности на основе легализации собственности криминальных структур, а также первоначального накопления капитала бывшими служащими по найму у государства.

Как видим, для переходной экономики России типичен процесс постоянных качественных изменений форм, прав институтов собственности и процесс передела объектов собственности.

Закономерностью переходной экономики является двоякий процесс трансформации отношений собственности: с одной стороны, разложение и внеэкономическая ликвидация государственно-бюрократической системы отношений собственности, легализация криминальной собственности и спонтанный рост частной собственности на основе первоначального накопления капитала; с другой — параллельная трансформация этой формально частной или смешанной собственности в номенклатурно-капиталистическую.

Последняя тенденция усиливает отчуждение работника от собственности, тормозит использование его хозяйской мотивации и в итоге противодействует как социализации собственности, так и становлению частной собственности работников.

В процессе реформирования российской экономики не сделано ставки на повышение мотивационности предпринимательства, а происходит простая смена форм собственности, что само по себе не решает проблемы повышения эффективности производства. Это приводит

к тому, что неэффективные производства выпускают неконкурентоспособную продукцию, имеют большие издержки, что в дальнейшем ведет к неплатежеспособности и банкротству предприятий.

Важно отметить и еще один момент: в процессе приватизации в России не учтена мировая тенденция в отношении собственности, что, безусловно, ошибочно.

2.4 Влияние рыночной экономики на деятельность предприятий

В странах с развитой рыночной экономикой индивидуальная частная собственность сохранила свои позиции лишь в распределительных отношениях. В сфере производства господствует смешанная собственность, ее акционерный вид. В России приватизированная собственность оказалась в руках узкого круга лиц, как видим, она оказывает свое влияние на процесс несостоятельности предприятий (несостоятельность собственника занимает большое место в российской экономике). Трансформация отношений собственности повлекла за собой ситуацию, когда новый собственник компании в некоторых случаях оказывался в ситуации полной неспособности управлять своим бизнесом.

В итоге право собственности на российские производственные единицы сконцентрировано в руках директорского корпуса и их работников.

Перекося прав собственности в компаниях в пользу внутренних участников, а также недостаточное юридическое обеспечение прав акционеров приводят к тому, что исполнительные дирекции приватизированных российских предприятий действуют практически бесконтрольно. Эффективное корпоративное управление отсутствует. Нередко директора предприятий преследуют свои личные краткосрочные финансовые цели в ущерб долгосрочным интересам компании и внешних акционеров, заинтересованных в максимизации прибыли. Более того, проведенные обследования Центра российской приватизации (ЦРП) свидетельствуют о том, что большинство руководителей предпочитают отказываться от привлечения внешних инвестиций для модернизации и реструктурирования предприятий, если это снижает степень их контроля над своими компаниями.

Противоречия между интересами собственников, директорского корпуса и работников предприятий дестабилизируют функционирование этих хозяйствующих субъектов, порождают повод к возникновению экономической неплатежеспособности и банкротства. Также специфической чертой транзитной экономики является трансформация

механизма распределения ресурсов. Логика поиска специфических содержательных закономерностей переходной экономики диктуется как соподчиненностью экономических черт исходной системы («мутантного социализма»), так и закономерностями процесса генезиса и осуществления трансформационного процесса.

В качестве одной из важнейших закономерностей в области распределения ресурсов в переходной экономике можно выделить качественно большую роль (по сравнению как с экономикой «мутантного социализма», где доминировало бюрократическое планирование, так и с «постклассическим капитализмом», где доминирует рынок) механизма локального корпоративного регулирования.

Доминирование локального (вегетативного) управления в переходной экономике сочетается с сохранением модифицированного количественно (оно потеряло свою ведущую роль) и качественно (изменение преимущественно прямых методов на преимущественно косвенные) бюрократического централизованного управления.

Вследствие этого рынок становится деформированным. Его генезис на первоначальном этапе сопровождался спорадическим развитием натурально-хозяйственных тенденций, таких как сокращение товарности сельского хозяйства, расширение использования бартера, натурализация зарплаты, ограничение вывоза продукции за пределы региона. Все вышеперечисленные черты переходной экономики в той или иной мере были характерны или присутствуют до сих пор в экономике России.

Процесс существования переходной рыночной экономики затянулся на долгий период времени. Такое подвешенное состояние экономики не может не оказать своего неблагоприятного влияния на деятельность российских производственных единиц любого ранга. Такая основа для функционирования предприятий, как переходная экономика, да еще с кризисными явлениями, затрудняет их нормальную деятельность и порождает ситуации, связанные с состоянием неплатежеспособности и несостоятельности. Многие российские предприятия на начальном этапе перехода не были подготовлены к функционированию в условиях свободной рыночной системы и не смогли быстро адаптироваться к новым условиям хозяйствования и требованиям, которые предъявляет к ним рынок, что привело к их экономической несостоятельности и дальнейшему банкротству.

Особенности функционирования предприятий в условиях экономической нестабильности вытекают из особенностей самой экономической системы, в которой они вынуждены осуществлять свою деятельность. Под особенностями функционирования здесь мы будем

понимать определенные моменты в деятельности предприятия, которые проявляются только в условиях экономической нестабильности.

Можно выделить особенности функционирования компании как на микро-, так и на макроуровне. Макро- и микроособенности находятся в тесном взаимодействии между собой. На макроуровне можно выделить такую особенность, как наличие деформаций, порожденных планово-административной системой хозяйства.

В условиях плановой экономики, когда все вокруг принадлежало одному собственнику – государству, понятие «банкрот» было для нас чем-то весьма отвлеченным. Государство в случае финансовой несостоятельности того или иного предприятия просто перераспределяло финансовые ресурсы от одного хозяйственного субъекта к другому.

Ситуация совершенно изменилась, когда мы приступили к строительству цивилизованного рынка. Проблема неспособности предприятия платить по своим обязательствам стала весьма актуальной. Массовые взаимные неплатежи, долги по заработной плате – все это реалии российской экономики 1990-х гг.

Рыночная экономика доказала свою жизнеспособность на протяжении длительного времени, поскольку она:

1) изначально ориентирована на платежеспособный спрос потребителей;

2) основана на частной инициативе предпринимателей, вынужденных в целях максимизации своих доходов ориентироваться на потребителей (рынок) и на снижение собственных издержек. Отсюда стимулы технического прогресса, эффективное производство и т.д.;

3) предполагает конкурентную борьбу предпринимателей и отсев или банкротство тех, кто отстает от растущих запросов рынка по качеству и ассортименту предложения товаров и услуг.

Глава 3 Государственное регулирование кризисных ситуаций в экономике

3.1 Государственное регулирование процессов санации экономики

Основная цель экономики состоит в обеспечении максимального благосостояния общества. Подобная глобальная цель представляет, по сути, многоуровневую систему целей. Так, совокупность задач второго уровня ориентирована на обеспечение свободного развития общества, правового порядка, внешней и внутренней безопасности. Решение задач третьего уровня, которые мы условно назовем системой прикладных экономических целей, состоит в обеспечении экономического роста, полной занятости населения, стабильности уровня цен, устойчивости национальной валюты и внешнеэкономического равновесия.

Все экономические задачи (цели) взаимосвязаны и взаимозависимы: результат решения нижестоящей задачи представляет собой средство для решения задачи более высокого уровня. Кроме того, ограниченность ресурсов делает невозможным одновременное достижение всех поставленных целей, поэтому некоторые из них в комбинации противоречат одна другой: достижение полной занятости и сохранение окружающей среды, высокой степени занятости и внешнеэкономического равновесия.

Определение упорядоченного множества целей экономической политики, включающей государственное регулирование, представляет собой сложный процесс, требующий взвешенного и профессионального подхода. Его сложность во многом определяется ограничениями, характерными для управления рыночной экономикой на уровне страны. Речь идет о неравенстве Я. Тинбергена, согласно которому количество целей не должно превосходить запас инструментов экономической политики, имеющийся в распоряжении государства.

Ограничим рассмотрение совокупности мер, используемых государством для достижения поставленных целей, двумя основными видами: финансовым, основанным на кейнсианских принципах макроэкономического регулирования, и кредитно-денежным, получившим в экономической науке название монетаризма.

Финансовая и кредитно-денежная политика (отличающиеся экономическим инструментарием) совпадают по целевым установкам.

Необходимыми требованиями эффективного государственного регулирования экономики являются системность и логическая урегулированность всех элементов реализации и той и другой политики.

Основными элементами технологии логического обоснования воздействия на экономику являются следующие: выделение субъекта воздействия на экономику; обоснование его функций; определение экономических инструментов и проблем, возникающих при их практической реализации. Комплексными критериями рациональности государственного воздействия могут быть конъюнктурное, структурное, региональное и социальное направления экономической политики.

К конъюнктурному направлению (в ряде работ известному больше как антициклическое регулирование) отнесем политику экономического роста и структурных перемен. Все направления экономической политики кроме социального необходимо анализировать с точки зрения двух упомянутых подходов и соответственно нужно выделять финансовые и кредитно-денежные инструменты воздействия на экономику.

Эффективная реализация данных направлений экономической политики предполагает выполнение ряда условий, прежде всего проведение структуризации управления экономикой. Организационная упорядоченность субъекта воздействия представляется необходимым признаком целеустремленных систем. В рамках такой упорядоченности можно организовывать как процессы достижения результатов, так и процессы функционирования систем.

Доказано, что в рыночных условиях хозяйствования необходима двухуровневая система управления экономикой: на государственном уровне и на уровне предприятий. Такая иерархия обусловлена различиями в характере взаимосвязей, осуществляемых на каждом уровне.

На государственном уровне реализуется вертикальное управление. В коммерческом секторе выделено два подуровня, в сфере федеральных отношений — три подуровня управления. На уровне предприятия взаимодействие строится по горизонтальному принципу и предполагает самоорганизацию хозяйствующих субъектов как во внутрифирменных отношениях, так и в налаживании внешних хозяйственных связей. Иными словами, структуризация процесса управления по уровням позволяет упорядочить отношения партнерства и подчиненности, свойственные рыночной экономике. Подобная структуризация создает основу для формирования соответствующих механизмов регулирования вертикальных и горизонтальных управленческих отношений.

В связи с этим можно говорить о системе управления экономикой, состоящей из двух взаимосвязанных блоков: государственного управления, строящегося на отношениях подчинения, и менеджмента, базирующегося на горизонтальных взаимоотношениях. Достижение системы экономических целей, названных выше, обуславливается, с одной стороны,

структурой управления, а с другой — функциями, выполняемыми на каждом уровне. В переходной экономике на государственный уровень ложится ответственность за решение традиционных задач.

Ключевой задачей является выбор методов смены механизма хозяйствования с учетом сложившихся условий. Главными показателями эффективности реформирования являются величина государственных средств, отводимая на эти цели, а также распределение расходов по формированию рынка между государством и предприятиями.

Другая важная задача по формированию рынка, решаемая на государственном уровне, — разработка системы законов, устанавливающих нормы поведения хозяйствующих субъектов. При этом законы не должны быть противоречивыми и должны существовать гарантии их соблюдения. По сути, решение этих основополагающих задач создаст необходимые условия формирования институтов рынка и обеспечит их действенность.

Набор рыночных институтов известен из опыта стран с развитой экономикой, их действенность обусловлена рядом факторов. Эти факторы условно можно разделить на фоновые и целевые. В первую группу входят факторы, определяемые общеправовыми нормами и нормами соответствующего права. Ко второй группе относятся факторы, связанные с конкретными институтами, характером отношений, затрагиваемых данной совокупностью правовых норм, например с институтом собственности на рынке. С одной стороны, частная собственность — это базовое понятие рыночной экономики, с другой — понятие «технологическое», связанное с эффективностью хозяйствования.

Особенность государственного регулирования экономики через нормирование экономического поведения участников рынка состоит в разделении всего множества норм на функциональные группы:

- общесистемные нормы, ориентирующие предприятия на самоорганизацию. Это прежде всего нормы, регулирующие корпоративное управление и менеджмент, т.е. механизм выживания на рынке при выполнении коммерческих критериев (в том числе нормативов функциональной структуры и деятельности предприятий);

- специальные нормы — по сферам рыночной экономики, в частности финансовой сферы (производство товаров и оказание услуг). Подобное выделение сфер обусловлено упомянутыми выше двумя основными подходами (финансовым и кредитно-денежным) к достижению главных целей развития экономики;

- целевые нормы (оздоровление финансов предприятий) — в соответствии с решаемыми проблемами инвестиционной активности.

К последней группе относятся и нормы, касающиеся санации предприятий всех форм собственности для поддержания эффективности рыночной системы.

Возможны и другие группировки норм (например, по формам собственности, т.е. нормы, регулирующие поведение участников рынка с различными формами собственности: государственной, частной, муниципальной, собственностью общественных организаций). Однако для устойчивого и эффективного экономического процесса в любом случае необходимо сочетание полноты набора и правильной функциональной ориентации норм.

Таким образом, первым направлением деятельности государства по регулированию национальной экономики является конъюнктурное управление, главной функцией которого выступает формирование рынка.

Можно выделить и другие задачи, входящие в систему государственного регулирования экономики и обеспечивающие максимальное благосостояние общества только в комплексном их решении. В числе системных задач государства выделим следующие.

Обеспечение развития и структурной перестройки экономики представляет второе направление деятельности государства. Формирование структурной политики в переходный период отличается тем, что любая негативная тенденция может быстро превратиться в главное направление развития экономики. Несовершенство рыночных механизмов, неполнота и некомплексность институтов рынка, недостаточный опыт государственного регулирования приводит к быстрому возникновению негативных явлений. Подобное положение обуславливает усиление вмешательства государства в экономику.

Речь идет о преодолении тенденций топливно-сырьевой специализации экономики России и утрачивания накопленного научно-технического потенциала и позиций в отраслях высоких технологий.

Третьим направлением деятельности служит выполнение государством социальных функций, прежде всего в области образования, здравоохранения и защиты социально уязвимых слоев населения.

Анализ российской практики решения социальных проблем переходного периода показывает, что проблема сводится к выбору одной из следующих альтернатив: инициировать необходимые для общества изменения, даже если они непопулярны среди населения (например, подорожание товаров и услуг), и тем самым поставить граждан перед необходимостью решать финансовые проблемы личного бюджета или двигаться и направлении все большего привлечения квалифицированных специалистов к участию в конкретных делах, иными словами, развиваться в направлении

замены самостоятельной деятельности граждан работой чиновников. Обе альтернативы имеют положительные и отрицательные стороны, поэтому при выборе золотой середины следует помнить, что недовольные будут всегда, особенно в условиях недостатка средств. Такое положение хорошо иллюстрирует начальные этапы проведения жилищной реформы.

К четвертому направлению отнесем формирование федеральных отношений. Речь идет прежде всего о создании самодостаточных муниципальных образований.

Роль муниципальных образований в решении социальных проблем постоянно возрастает. В настоящее время законом на этот уровень управления передано решение конкретных задач в сферах: социально-экономического развития городов, поселков, районов; социальной защиты граждан; содержания здравоохранения, образования и транспорта, а также жилищного фонда. Признавая рациональной схему федеративных отношений «федеральный центр — субъект Федерации — муниципия», т.е. структуризацию решения социальных проблем, необходимо отметить недостатки, которые не позволяют эффективно работать новому для России институту муниципальной экономики.

Возложение решения основных социальных проблем на структурные подразделения, которые непосредственно взаимодействуют с населением, позволяет снять с вышестоящих уровней большую нагрузку по оперативному управлению. Кроме того, подобная мера позволяет приблизить чиновника, исполнителя к населению, обеспечить адекватность характера и размера помощи местным особенностям (географическим, этническим, экономическим, экологическим и пр.). Однако делегирование обязанностей по решению этих проблем на уровень муниципии не подкреплено делегированием прав, прежде всего в экономических вопросах. Федеральный центр и субъект Федерации еще не превратились в полноценных субъектов управления муниципальной экономикой, главными задачами которого является формирование норм и инфраструктуры поведения муниципии.

Результатом такого рода усеченной структуризации управления муниципальной экономикой является по существу двухзвенная система федеральных отношений: «федеральный центр — субъект Федерации». Вследствие этого субъект Федерации оказался перегруженным экономическими проблемами муниципального уровня. При этом главные функции муниципии сведены к доведению бюджетных средств до определенных категорий получателей, а также к поддержанию основных средств бюджетных организаций нижнего звена.

Главным же следствием такого положения является то, что не создан механизм самоорганизации и саморазвития муниципии. Бюджет муниципии по-прежнему определяется субъектом Федерации, его доходной частью.

Государство устанавливает требования (нормы) к качеству хозяйствования предприятия. Если качество хозяйствования ниже этих норм, то происходит банкротство. Данные нормы в свою очередь непосредственно влияют на структуру и организацию внутрифирменного управления. Эффективный менеджмент формируется под действием по меньшей мере двух факторов: норм санации, контроля за финансовыми потоками и пр., устанавливаемых в целом для национальной экономики, и упорядоченности конкурентного сектора экономики или сферы деятельности. Воздействие государства только на один из факторов не позволит достигнуть желаемого результата — повышения эффективности хозяйствования в выбранном секторе экономики.

Необходимо отметить, что наличие остро стоящих проблем финансового оздоровления предприятий, участвующих в структурной перестройке экономики (венчурные инновационные предприятия), социальных проблем переходного периода и новых федеральных отношений (муниципальные предприятия) предполагает дифференциацию нормативов финансового оздоровления. Более того, вопросы банкротства по этим направлениям деятельности государства должны решаться прежде всего на базе развитого методического обеспечения деятельности такого рода предприятий, специальных форм селективного планирования и систематического финансового контроля, характерных для рыночных отношений.

Итак, в нормативную базу санации предприятий должны входить две группы норм: нормы, распространяющиеся на хозяйствующих субъектов общерыночной ориентации, и специальные нормы, регулирующие отношения эффективного хозяйствования в целевых сферах государственного управления экономикой (структурная перестройка, социальная сфера, формирование федеральных отношений). Более того, характер этих норм должен отражать особенности решения поставленных задач. Речь идет о возможных особых формах банкротства.

В общеэкономическом смысле банкротство подразумевает изъятие хозяйствующего субъекта из экономической жизни. Его функции легко выполняют конкуренты, занявшие освободившуюся нишу. Для названных ранее областей регулирования экономики подобный подход неправомерен в силу того, что он может привести к прекращению исполнения одной из жизненно необходимых функций (для муниципальных предприятий) или к

остановке процесса выработки эффективных технологий, определяющих научно-технический прогресс.

Безусловно, важной целью государства является формирование системы конкурентных отношений в рассмотренных направлениях. Однако необходимо отметить, что формирование механизма конкуренции для решения определенных задач представляется сложной проблемой. Достаточно привести для примера задачу уменьшения экологической угрозы промышленных выбросов, решенную Р. Коузом (лауреат Нобелевским премии 1991 г.).

В современных условиях, когда еще не сложилась позитивная практика создания механизмов конкуренции в отдельных сферах экономики, решение вопросов финансового оздоровления предприятий требует иного подхода. Ключевыми моментами для этого подхода являются, с одной стороны, комплекс мер, направленных на формирование предприятий и соответствующей инфраструктуры, с другой — специальные нормы и процедуры санации предприятий с подобной направленностью основной деятельности.

Сущность процедуры банкротства предполагает определенную взаимосвязь проблем государственного уровня. Так, одновременно с реализацией мер по санации хозяйствующего субъекта планируется решение его социальных проблем. Высвобождаемый персонал нуждается в социальной поддержке и трудоустройстве. Масштабы подобной работы в российских условиях могут оказаться очень большими, например, с точки зрения градообразующих мероприятий.

Таким образом, сложность и важность задачи государственного управления процессами санации в условиях переходной экономики обуславливает необходимость создания специального органа по регулированию сферы финансового оздоровления хозяйствующих субъектов. Вместе с тем закрепление за государственным органом конкретных функций связано с дополнительным анализом организации управления финансовыми процессами.

3.2 Государственное регулирование кризисных явлений в России

3.2.1 Механизм регулирования отношений несостоятельности (банкротства) предприятий

Переход к рыночной системе хозяйствования в России ориентирован на макроэкономические изменения, либерализацию экономики,

приватизацию объектов государственной собственности, подавление инфляции, стабилизацию обменного курса рубля.

Недостаточное внимание к проблемам микроэкономического уровня в первые годы реформ привело к обострению кризисного процесса в реальном секторе экономики. На предприятиях остро ощущалось отсутствие установленных норм и правил государственного влияния на кризисное состояние.

Это обусловило необходимость разработки законодательства и практического механизма регулирования отношений несостоятельности (банкротства) предприятий.

Российское законодательство о банкротстве содержит два очень важных момента.

Во-первых, оно отдает предпочтение интересам кредиторов. В случае реализации дел о несостоятельности кредитор имеет возможность получить те средства, которые получило от него предприятие-должник. Практическая реализация этого факта означает создание важного условия для решения проблемы всеобщих неплатежей.

Во-вторых, в Законе о несостоятельности (банкротстве) уменьшено влияние органов государственного и административного управления на принятие соответствующих решений. Здесь заложен весьма демократичный подход: либо хозяйствующие субъекты договариваются о проведении процедур друг с другом, либо обращаются в арбитражный суд для решения спорных вопросов на законодательной основе.

Согласно постановлению ВС РФ от 19.11.1992 г. № 3930-1 был введен в действие Закон РФ «О несостоятельности (банкротстве) предприятий» с 1 марта 1993 г. Однако в 1993 г. арбитражными судами не было принято ни одного решения о несостоятельности. В первом квартале 1994 г. в производстве арбитражного суда состояло 50 дел о несостоятельности, большинство из которых еще долгое время оставались незавершенными.

Сегодня конкретную ситуацию определяют не столько положения Закона о банкротстве, сколько взаимодействие реальных интересов должника-собственника предприятия и кредитора. Если должник начнет активно удовлетворять требования кредиторов за счет своего имущества, то на практике это может привести к свертыванию его бизнеса.

С другой стороны, если кредитор согласен начать реорганизационные процедуры, то по закону объявляется мораторий на долги сроком на 18 месяцев. При этом действующим законодательством не решается вопрос о начислении штрафных санкций на эти долги.

В то же время законодательство по-прежнему ориентирует интерес кредитора на ликвидацию предприятия-должника. Этому способствует и тот факт, что сегодня реализация недвижимости осуществляется по рыночной стоимости, которая на несколько порядков выше балансовой стоимости недвижимости предприятия-должника.

Федеральный закон РФ «О несостоятельности (банкротстве) предприятий» от 01.03.1993 г. был ориентирован в основном на западные аналоги, не учитывая российской специфики. Поэтому механизм банкротства не способствовал положительным процессам реформирования экономики. Отмечается ухудшение структуры производства на фоне усиления общего экономического спада. Происходит снижение валового внутреннего продукта, грузооборота транспортных предприятий, вложений в основной капитал, служащих индикаторами состояния экономики.

Одной из причин неэффективного действия механизма банкротства считается отсутствие методического обеспечения и четкой законодательной базы применения процедур несостоятельности. В этих условиях на предприятиях началась самоликвидация, когда снижение объемов производства сопровождалось потерей численности работников, сдачей площадей в аренду, организацией внутри предприятия частных мелких фирм. Кризисные процессы на российских предприятиях в первые годы реформ были неуправляемыми. В конце 2002 г. произошло улучшение этой ситуации, что связано с принятием двух документов: методических рекомендаций, по реформированию предприятий-должников и нового Закона РФ «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.2002 г. № 127-ФЗ. Их внедрение стало оказывать положительное влияние на выход хозяйствующих субъектов из кризиса.

3.2.2 Федеральное управление по делам о несостоятельности (банкротстве)

Для усиления роли государства в регулировании процессом банкротства создано Федеральное управление по делам о несостоятельности (банкротстве) при Государственном комитете РФ по управлению государственным имуществом (далее Федеральное управление). Основной задачей Федерального управления является принятие мер по предотвращению банкротства государственных предприятий. Его роль заключается в соблюдении интересов государственной власти, которые часто вступают в противоречие с интересами частных кредиторов.

Практически каждое государственное или муниципальное предприятие отягощено долгами. Оно имеет задолженности по заработной плате, долги по выплатам своим работникам, поставщикам и кредиторам. Чаще всего это просроченные задолженности без перспективы погашения. В этом случае законодательством предусмотрена возможность кредиторов подавать в суд на взыскание задолженности с имущества государственных хозяйствующих субъектов.

Однако необходимо отметить, что правопреемственность нового собственника (право передачи имущества другому собственнику) не уменьшает долгов предприятия.

Не менее важный вопрос — это отношение государства-собственника к государственным образованиям при их неплатежеспособности. Основная задача государства как собственника сводится к естественному стремлению не допустить банкротства предприятий.

Государство в случае банкротства все-таки устанавливает для хозяйствующих субъектов цивилизованный способ взаимоотношений с кредиторами (процедуры банкротства), всячески стимулируя кредиторов вернуть свои долги подачей исков в арбитражный суд, независимо от того, в чьей собственности находятся предприятия-должники.

Арбитражный суд в свою очередь обязан отстаивать интересы государства (и в роли кредитора, и в роли должника) и интересы других кредиторов одновременно. Возникает вопрос: стоит ли в каждом случае реорганизации или ликвидации государственных образований в связи с их несостоятельностью привлекать к работе арбитражный суд?

В рамках действующего российского законодательства вопросы ликвидации государственных хозяйствующих субъектов будут все-таки решаться с помощью судов, а вопросы реорганизации субъектов в связи с их неплатежеспособностью могут решаться и без судебных инстанций.

В рамках реорганизационных процедур государством-собственником в первую очередь должны решаться вопросы, касающиеся прежде всего поиска более эффективного собственника, способного вложить в предприятие необходимые инвестиции и наладить рентабельное производство. Эта важнейшая функция вменена Федеральному управлению.

Оно же осуществляет контроль за целевым расходованием средств, выделяемых в форме государственной финансовой поддержки, в том числе за возвратностью средств, предоставленных на контрактной основе.

Отправным моментом в осуществлении полномочий Федерального управления является принятие решений:

4) о признании структуры баланса предприятий неудовлетворительной, а предприятия неплатежеспособным;

5) о наличии реальной возможности у предприятия-должника восстановить свою платежеспособность;

6) о наличии реальной возможности утраты платежеспособности предприятия, когда оно в ближайшее время не сможет выполнить свои обязательства перед кредиторами.

Установлено, что анализ баланса предприятия производится на основании:

1) баланса за последний отчетный период, а также баланса на первое число текущего месяца (если дата составления этого баланса не совпадает с датой окончания последнего отчетного периода), представляемых руководством предприятия и заверенных в установленном порядке;

2) баланса предприятия за последний отчетный период, представляемого налоговыми органами в случае его непредставления в установленные сроки руководством предприятия.

Информация, содержащаяся в полученных в указанном порядке документах, вполне достаточна для принятия решения по определению неудовлетворительной структуры баланса предприятия.

Важнейшим элементом формирующейся системы государственного регулирования отношений несостоятельности является оказание государственной финансовой поддержки предприятиям по восстановлению их платежеспособности.

До последнего времени в этой области сложилась своеобразная ситуация. Как известно, в определенных случаях правительство оказывает финансовую поддержку как на безвозвратной основе, так и с предоставлением льготных кредитов.

Средства, выделяемые на поддержку, должны поступать на предприятия через уполномоченные правительством банки. А поскольку Центральный банк России имеет ограниченное во времени право безакцептного снятия со счета уполномоченного банка тех кредитов, которые он выделил по поручению правительства, то эти деньги фактически перестают быть государственными.

3.2.3 Правовое регулирование несостоятельности (банкротства)

Федеральным Законом «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.2002 г. № 127-ФЗ предусмотрены основные подходы к системе банкротства.

Закон не только распространяется на должников и кредиторов, которые непосредственно участвуют в судебном процессе, но и вводит принципиально новый для России институт арбитражных управляющих, который положил начало новому виду предпринимательской деятельности. Особое место уделено независимой экспертизе.

По данному Закону дело о банкротстве предприятия может быть возбуждено в случае неуплаты в течение трех месяцев долга в размере 500 минимальных размеров оплаты труда (без штрафов и пеней). Такое четкое определение признаков банкротства вынуждает предприятие тщательно следить за динамикой своих долгов.

В случае неисполнения этого требования руководитель предприятия-должника лишается права занимать соответствующую должность и несет административную или уголовную ответственность.

Учредители и собственники имущества должны принимать меры по предупреждению банкротства.

Одним из методов урегулирования являются досудебные процедуры. Например, учредители могут предоставить финансовую помощь организации для погашения долгов в обмен на некоторые обязательства. Для такой помощи предусмотрена «досудебная санация», а санация как таковая в новом законе исключена из перечня применяемых процедур. Кроме того, в новом законе закреплено право неразглашения сведений о банкротстве до соответствующего решения арбитражного суда.

В законе введена процедура наблюдения, продолжающаяся 3-5 месяцев. Она заимствована из опыта Германии и действительно необходима.

Прежде, не дожидаясь решения суда, руководство переводило имущество предприятия в другие структуры и таким образом наживалось. Наблюдение положило этому конец.

В этот период предприятие работает в обычном режиме, но с некоторыми ограничениями. Администрация обязана согласовывать с временным управляющим все крупные сделки, сделки, связанные с распоряжением недвижимостью, получением и выдачей займов, кредитов и т.п.

Если администрация не желает сотрудничать с временным управляющим, то ее руководитель может быть отстранен. Таким образом,

в новом законе РФ «О несостоятельности (банкротстве)» сделана попытка обобщить практику применения процедур банкротства предыдущего периода, а также опыт правового регулирования процессов банкротства в развитых странах.

Действие нового Закона «О несостоятельности (банкротстве)» распространяется на все юридические лица, являющиеся коммерческими организациями, а также на некоммерческие, организации, действующие в форме потребительских кооперативов, благотворительных и иных фондов.

Впервые предусмотрены особенности банкротства некоторых категорий юридических лиц, например, сельскохозяйственных, кредитных, страховых и других, а также граждан, в т.ч. и индивидуальных предпринимателей.

В Законе дано четкое определение несостоятельности.

Несостоятельность (банкротство) — это признанная арбитражным судом неспособность должника в полном объеме удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей.

Под денежными обязательствами понимается обязанность должника уплатить кредитору определенную сумму по гражданско-правовой сделке и (или) иному предусмотренному Гражданским кодексом РФ основанию.

К обязательным платежам отнесены налоги, сборы и иные обязательные взносы в бюджет соответствующего уровня и во внебюджетные фонды в порядке и на условиях, которые определяются законодательством РФ.

Закон предусматривает также возможность добровольного объявления о банкротстве и ликвидации на основании трех условий:

- 1) наличия признаков банкротства;
- 2) принятия решения о ликвидации собственниками имущества данного предприятия;
- 3) наличия письменного соглашения всех кредиторов данного предприятия.

При ликвидации на этих условиях обязанности конкурсного управляющего выполняет председатель ликвидационной комиссии. Подать иск в арбитражный суд могут должник, кредитор или прокурор. В Законе определены порядок работы и полномочия органов, представляющих интересы кредиторов в процедурах банкротства.

К ним относятся:

1) собрание директоров, участниками которого являются конкурсные управляющие, кредиторы, налоговые и иные полномочные органы;

2) комитет кредиторов, который представляет интересы конкурсных управляющих, кредиторов и осуществляет контроль над действиями внешнего управляющего.

Закон предусматривает, что к должнику могут быть применены следующие процедуры: наблюдение, внешнее управление, конкурсное производство, мировое соглашение, иные процедуры, предусмотренные законодательством.

В любой из этих процедур участвует арбитражный управляющий — физическое лицо, зарегистрированное в качестве индивидуального предпринимателя и обладающее специфическими знаниями в отношении должника и кредиторов.

Одним из основных моментов Закона «О несостоятельности (банкротстве)» является упрощенная система банкротства.

Закон определяет, что она применяется к организациям, у которых:

- 1) стоимость имущества меньше требований кредиторов;
- 2) хозяйственные операции не проводились на предприятии в течение последних 12 месяцев;
- 3) стоимость имущества не покрывает судебные издержки.

Эта система проводится в сокращенный срок. Особое внимание Закон уделяет ликвидации предприятий, осуществляющих незаконную деятельность по привлечению денежных средств граждан. Они ликвидируются только в порядке конкурсного производства путем применения упрощенной процедуры. Требования кредиторов удовлетворяются в первую очередь, а в случаях недостатка денежных средств ответственность несут руководители и учредители таких организаций.

3.2.3 Процедуры банкротства

Процедуры банкротства В соответствии с п.1 ст.27 Закона, при рассмотрении дела о банкротстве должника - юридического лица применяются следующие процедуры банкротства:

- наблюдение;
- финансовое оздоровление;
- внешнее управление;
- конкурсное производство;

– мировое соглашение.

Рассмотрим подробнее каждую из процедур банкротства.

I. 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 (ст.2 Закона).

Наблюдение вводится по результатам рассмотрения арбитражным судом обоснованности требований заявителя.

При возбуждении дела о банкротстве на основании заявления должника наблюдение вводится с даты принятия арбитражным судом заявления должника к производству, за исключением случаев, если к должнику должна быть применена иная процедура банкротства. В случае возбуждения дела о банкротстве на основании заявления должника о введении наблюдения указывается в определении о принятии заявления должника.

Определение арбитражного суда о введении наблюдения направляется арбитражным судом в кредитные организации, с которыми у должника заключен договор банковского счета, а также в суд общей юрисдикции, главному судебному приставу по месту нахождения должника и его филиалов и представительств, в уполномоченные органы.

С момента утверждения временного управляющего органы управления должника могут совершать исключительно с его согласия, выраженного в письменной форме, сделки или несколько взаимосвязанных между собой сделок

В случае нарушений руководителем должника требований Закона, последний может быть отстранен арбитражным судом по ходатайству временного управляющего.

В случае удовлетворения арбитражным судом ходатайства временного управляющего об отстранении руководителя должника от должности арбитражный суд выносит определение об отстранении руководителя должника и о возложении исполнения обязанностей руководителя должника на лицо, представленное в качестве кандидатуры руководителя должника представителем учредителей (участников) должника или иным коллегиальным органом управления должника, представителем собственника имущества должника - унитарного предприятия, в случае непредставления указанными лицами кандидатуры исполняющего обязанности руководителя должника - на одного из заместителей руководителя должника, в случае отсутствия заместителей - на одного из работников должника.

В целях определения стоимости принадлежащего должнику имущества для покрытия судебных расходов, расходов на выплату вознаграждения арбитражным управляющим, а также в целях определения возможности или невозможности восстановления платежеспособности должника, проводится анализ его финансового состояния. Этому вопросу посвящены Правила проведения арбитражным управляющим финансового анализа, утвержденные постановлением Правительства РФ от 25 июня 2003 г. №367.

Временный управляющий на основе анализа финансового состояния должника подготавливает предложения о возможности или невозможности восстановления платежеспособности должника, обоснование целесообразности введения последующих процедур банкротства.

В целях проведения процедуры наблюдения должны быть установлены размеры требований кредиторов. Последние, вправе предъявить свои требования к должнику в течение тридцати дней с даты опубликования сообщения о введении наблюдения. Указанные требования направляются в арбитражный суд, должнику и временному управляющему с приложением судебного акта или иных документов, подтверждающих обоснованность этих требований. Указанные требования включаются в реестр требований кредиторов на основании определения арбитражного суда о включении указанных требований в реестр требований кредиторов.

Требования кредиторов рассматриваются арбитражным судом для проверки их обоснованности и наличия оснований для включения в реестр требований кредиторов. По результатам такого рассмотрения арбитражный суд выносит определение о включении или об отказе во включении требований в реестр требований кредиторов. Указанные требования могут быть рассмотрены без привлечения лиц, участвующих в деле.

Определение о включении или об отказе во включении требований кредиторов в реестр требований кредиторов вступает в силу немедленно и может быть обжаловано. Определение о включении или об отказе во включении требований кредиторов направляется арбитражным судом должнику, арбитражному управляющему, кредитору, предъявившему требования, и реестродержателю.

В соответствии со ст.72 Закона, временный управляющий определяет дату проведения первого собрания кредиторов и уведомляет об этом всех выявленных конкурсных кредиторов, уполномоченные органы, представителя работников должника и иных лиц. Первое собрание кредиторов должно состояться не позднее чем за десять дней до даты окончания наблюдения.

Арбитражный суд на основании решения первого собрания кредиторов выносит определение о введении финансового оздоровления или внешнего управления, либо принимает решение о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства, либо утверждает мировое соглашение и прекращает производство по делу о банкротстве.

В случае если первым собранием кредиторов принято решение об обращении в арбитражный суд с ходатайством о введении внешнего управления или о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства, арбитражный суд может вынести определение о введении финансового оздоровления при условии предоставления ходатайства учредителей (участников) должника, собственника имущества должника - унитарного предприятия, уполномоченного государственного органа, а также третьего лица или третьих лиц и предоставления банковской гарантии в качестве обеспечения исполнения обязательств должника в соответствии с графиком погашения задолженности. Сумма, на которую выдана банковская гарантия, должна превышать размер обязательств должника, включенных в реестр требований кредиторов на дату проведения первого собрания кредиторов, не менее чем на двадцать процентов. При этом график погашения задолженности должен предусматривать начало погашения задолженности не позднее чем через месяц после вынесения арбитражным судом определения о введении финансового оздоровления и погашение требований кредиторов ежемесячно, пропорционально, равными долями в течение года с даты начала удовлетворения требований кредиторов.

С даты введения финансового оздоровления, внешнего управления, признания арбитражным судом должника банкротом и открытия конкурсного производства или утверждения мирового соглашения наблюдение прекращается.

II. Финансовое оздоровление – процедура банкротства, применяемая к должнику в целях восстановления его платежеспособности и погашения задолженности в соответствии с графиком погашения задолженности (ст.2 Закона). Финансовому оздоровлению посвящена гл.V Закона.

Финансовое оздоровление имеет общие черты с такими процедурами банкротства, как внешнее управление и мировое соглашение. Эти черты носят родовой характер и сводятся к тому, что все указанные процедуры представляют собой альтернативу конкурсному производству, переход к которому фактически означает предрешенность судьбы должника и нацеленность кредиторов на его ликвидацию. В случае же финансового

оздоровления, внешнего управления и мирового соглашения должник продолжает существовать, так как кредиторы надеются рано или поздно удовлетворить свои требования к нему, пусть и в измененном виде.

С вынесением определения о введении финансового оздоровления арбитражный суд утверждает административного управляющего. В определении указываются срок финансового оздоровления, а также должен содержаться утвержденный судом график погашения задолженности (п.1 ст.80 Закона). Такое определение может быть обжаловано.

Максимальный срок финансового оздоровления составляет два года (п.6 ст.80 Закона).

С даты вынесения арбитражным судом определения о введении финансового оздоровления наступают следующие последствия (ст.81 Закона):

– требования кредиторов по денежным обязательствам и об уплате обязательных платежей, срок исполнения которых наступил на дату введения финансового оздоровления, могут быть предъявлены к должнику только с соблюдением порядка предъявления требований к должнику;

– отменяются ранее принятые меры по обеспечению требований кредиторов;

– аресты на имущество должника и иные ограничения должника в части распоряжения принадлежащим ему имуществом могут быть наложены исключительно в рамках процесса о банкротстве;

– приостанавливается исполнение исполнительных документов по имущественным взысканиям, за исключением исполнения исполнительных документов, выданных на основании вступивших в законную силу до даты введения финансового оздоровления решений о взыскании задолженности по заработной плате, выплате вознаграждений по авторским договорам, об истребовании имущества из чужого незаконного владения, о возмещении вреда, причиненного жизни или здоровью, и возмещении морального вреда;

– запрещается удовлетворение требований учредителя (участника) должника о выделе доли (пая) в имуществе должника в связи с выходом из состава его учредителей (участников), выкуп должником размещенных акций или выплата действительной стоимости доли (пая);

– запрещается выплата дивидендов и иных платежей по эмиссионным ценным бумагам;

– не допускается прекращение денежных обязательств должника путем зачета встречного однородного требования, если при этом нарушается очередность удовлетворения требований кредиторов;

– не начисляются неустойки (штрафы, пени), подлежащие уплате проценты и иные финансовые санкции за неисполнение или ненадлежащее исполнение денежных обязательств и обязательных платежей, возникших до даты введения финансового оздоровления.

Неустойки (штрафы, пени), а также суммы причиненных убытков в форме упущенной выгоды, которые должник обязан уплатить кредиторам, в размерах существовавших на дату введения финансового оздоровления, подлежат погашению в ходе финансового оздоровления в соответствии с графиком погашения задолженности после удовлетворения всех остальных требований кредитора.

На сумму требований кредиторов по денежным обязательствам и об уплате обязательных платежей, подлежащих удовлетворению в соответствии с графиком погашения задолженности, начисляются проценты.

План финансового оздоровления юридического лица должен предусматривать график погашения задолженности

График погашения задолженности должен предусматривать:

– начало погашения задолженности не позднее чем через месяц после вынесения арбитражным судом определения о введении финансового оздоровления;

– погашение требований кредиторов ежемесячно, пропорционально, равными долями в течение года с даты начала удовлетворения требований кредиторов;

– погашение всех требований кредиторов, включенных в Реестр требований на дату проведения первого собрания кредиторов, не позднее чем за месяц до даты окончания срока финансового оздоровления;

– погашение требований кредиторов первой и второй очереди не позднее чем через шесть месяцев с даты введения финансового оздоровления.

График погашения задолженности по обязательным платежам, взимаемым в соответствии с законодательством о налогах и сборах, устанавливается в соответствии с требованиями этого законодательства.

В утвержденный график арбитражным судом по решению собрания кредиторов могут быть внесены изменения в случаях:

– неисполнения должником графика в установленные сроки и (или) в установленных размерах;

– если размер требований, заявленных кредиторами в ходе финансового оздоровления и включенных в Реестр требований, превышает более чем на 20% размер требований, предусмотренный графиком.

В случае погашения должником всех требований кредиторов, предусмотренных графиком погашения задолженности, до истечения установленного арбитражным судом срока финансового оздоровления должник представляет отчет о досрочном окончании финансового оздоровления (п.1 ст.86 Закона).

По итогам рассмотрения результатов финансового оздоровления и жалоб кредиторов арбитражный суд выносит одно из определений:

– о прекращении производства по делу о банкротстве, если непогашенная задолженность отсутствует и жалобы кредиторов признаны необоснованными;

– об отказе в прекращении производства по делу о банкротстве, если выявлено наличие непогашенной задолженности и жалобы кредиторов признаны обоснованными.

В соответствии со ст.87 Закона, не позднее чем за месяц до истечения установленного срока финансового оздоровления должник обязан предоставить административному управляющему отчет о результатах проведения финансового оздоровления.

Административный управляющий рассматривает отчет должника о результатах финансового оздоровления и составляет заключение о выполнении плана финансового оздоровления, графика погашения задолженности и об удовлетворении требований кредиторов.

В случае, если требования кредиторов, включенные в реестр требований кредиторов, не удовлетворены на дату рассмотрения отчета должника или указанный отчет не представлен административным управляющим в установленный срок, административный управляющий созывает собрание кредиторов, которое полномочно принять одно из решений:

– об обращении с ходатайством в арбитражный суд о введении внешнего управления;

– об обращении с ходатайством в арбитражный суд о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства.

По итогам рассмотрения результатов финансового оздоровления, а также жалоб кредиторов арбитражный суд принимает один из судебных актов:

– определение о прекращении производства по делу о банкротстве в случае, если непогашенная задолженность отсутствует и жалобы кредиторов признаны необоснованными;

– определение о введении внешнего управления в случае наличия возможности восстановить платежеспособность должника;

– решение о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства в случае отсутствия оснований для введения внешнего управления и при наличии признаков банкротства.

Важно подчеркнуть, что совокупный срок финансового оздоровления и внешнего управления не может превышать два года. Таким образом, в случае, если с даты введения финансового оздоровления до даты рассмотрения арбитражным судом вопроса о введении внешнего управления прошло более чем восемнадцать месяцев, арбитражный суд не может вынести определение о введении внешнего управления (ст.97 Закона).

III. Внешнее управление - процедура банкротства, применяемая к должнику в целях восстановления его платежеспособности.

Внешнее управление вводится на срок не более чем восемнадцать месяцев, который может быть продлен в порядке, предусмотренном Законом, не более чем на шесть месяцев, если не установлено иное (п.2 ст.93 Закона).

Введение внешнего управления сопровождается назначением внешнего управляющего.

Внешний управляющий вводит мораторий на удовлетворение требований кредиторов, который распространяется на денежные обязательства и обязательные платежи, сроки исполнения которых наступили до введения внешнего управления.

В ходе внешнего управления кредиторы вправе предъявить свои требования к должнику в любой момент, эти требования направляются в арбитражный суд и внешнему управляющему с приложением документов, подтверждающих их обоснованность, и включаются в Реестр требований кредиторов на основании определения арбитражного суда.

Определение арбитражного суда о включении или об отказе во включении требований кредиторов в Реестр требований кредиторов подлежит немедленному исполнению и может быть обжаловано.

Возражения относительно требований кредиторов в течение месяца с даты их получения внешним управляющим могут быть предъявлены в арбитражный суд внешним управляющим, представителем учредителей (участников) должника (представителем собственника имущества

должника-унитарного предприятия), кредиторами, требования которых включены в Реестр требований кредиторов.

Не позднее чем через месяц с даты своего утверждения внешний управляющий обязан разработать план внешнего управления и представить его собранию кредиторов для утверждения (п.1 ст106 Закона). Рассмотрение вопроса об утверждении и изменении плана внешнего управления относится к исключительной компетенции собрания кредиторов.

Планом внешнего управления могут быть предусмотрены следующие меры по восстановлению платежеспособности должника (ст.109 Закона):

- репрофилирование производства;
- закрытие нерентабельных производств;
- взыскание дебиторской задолженности;
- продажа части имущества должника;
- уступка прав требования должника;
- исполнение обязательств должника собственником имущества должника - унитарного предприятия, учредителями (участниками) должника либо третьим лицом или третьими лицами;
- увеличение уставного капитала должника за счет взносов участников и третьих лиц;
- размещение дополнительных обыкновенных акций должника;
- продажа предприятия должника;
- замещение активов должника;
- иные меры по восстановлению платежеспособности должника.

Согласно п.1 ст.122 Закона, после накопления денежных средств, достаточных для расчетов с кредиторами определенной очереди, внешний управляющий направляет в арбитражный суд ходатайство о вынесении определения о расчете с кредиторами определенной очереди и уведомляет о направлении указанного ходатайства кредиторов, требования которых включены в реестр требований кредиторов. Ходатайство о вынесении определения о расчете с кредиторами определенной очереди должно содержать предложение внешнего управляющего о пропорции удовлетворения требований кредиторов.

Прекращение производства по делу о банкротстве или принятие арбитражным судом решения о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства влечет за собой прекращение

полномочий внешнего управляющего. В случае, если внешнее управление завершается заключением мирового соглашения или погашением требований кредиторов, внешний управляющий продолжает исполнять свои обязанности в пределах компетенции руководителя должника до даты избрания (назначения) нового руководителя должника (ст.123 Закона).

IV. Конкурсное производство – процедура банкротства, применяемая к должнику, признанному банкротом, в целях соразмерного удовлетворения требований кредиторов.

Принятие арбитражным судом решения о признании должника банкротом влечет за собой открытие конкурсного производства (п.1 ст.124 Закона).

Суд утверждает конкурсного управляющего (действует до завершения конкурсного производства). Исполнительные документы, исполнение по которым прекратилось в соответствии с Законом о, подлежат передаче судебными приставами-исполнителями в порядке, установленном Федеральным законом «Об исполнительном производстве», конкурсному управляющему.

С даты принятия арбитражным судом решения о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства прекращаются полномочия руководителя должника, иных органов управления должника и собственника имущества должника - унитарного предприятия, за исключением полномочий органов управления должника, уполномоченных в соответствии с учредительными документами принимать решения о заключении крупных сделок, принимать решения о заключении соглашений об условиях предоставления денежных средств третьим лицом или третьими лицами для исполнения обязательств должника (п.2 ст.126 Закона).

В ходе конкурсного производства конкурсный управляющий осуществляет инвентаризацию и оценку имущества должника. Все имущество должника, имеющееся на момент открытия конкурсного производства и выявленное в ходе конкурсного производства, составляет конкурсную массу. Из имущества должника, которое составляет конкурсную массу, исключаются имущество, изъятое из оборота, имущественные права, связанные с личностью должника, в том числе права, основанные на имеющейся лицензии на осуществление отдельных видов деятельности, а также иное предусмотренное настоящим Федеральным законом имущество. В составе имущества должника отдельно учитывается и подлежит обязательной оценке имущество, являющееся предметом залога.

В соответствии со ст.134 Закона вне очереди за счет конкурсной массы погашаются следующие текущие обязательства:

– судебные расходы должника, в том числе расходы на опубликование сообщений;

– расходы, связанные с выплатой вознаграждения арбитражному управляющему, реестродержателю;

– текущие коммунальные и эксплуатационные платежи, необходимые для осуществления деятельности должника и др.

Очередность удовлетворения требований кредиторов по текущим денежным обязательствам должника, указанным в пункте 1 настоящей статьи, определяется в соответствии со ст. 855 Гражданского кодекса Российской Федерации.

Согласно ст.149 Закона, после рассмотрения арбитражным судом отчета конкурсного управляющего о результатах проведения конкурсного производства арбитражный суд выносит определение о завершении конкурсного производства, а в случае погашения требований кредиторов - определение о прекращении производства по делу о банкротстве.

Определение арбитражного суда о завершении конкурсного производства является основанием для внесения в единый государственный реестр юридических лиц записи о ликвидации должника.

С даты внесения записи о ликвидации должника в единый государственный реестр юридических лиц конкурсное производство считается завершенным.

Подчеркнем, что в случае, если в отношении должника не вводились финансовое оздоровление и (или) внешнее управление, а в ходе конкурсного производства у конкурсного управляющего появились достаточные основания полагать, что платежеспособность должника может быть восстановлена, конкурсный управляющий обязан созвать собрание кредиторов (в течение месяца с момента выявления этих обстоятельств), которое может принять решение об обращении в арбитражный суд с ходатайством о прекращении конкурсного производства и переходе к внешнему.

Мировое соглашение – процедура банкротства, применяемая на любой стадии рассмотрения дела о банкротстве в целях прекращения производства по делу о банкротстве путем достижения соглашения между должником и кредиторами.

Мировое соглашение заключается в письменной форме (ст.155 Закона) и должно содержать положения о порядке и сроках исполнения

обязательств должника в денежной форме и может содержать с согласия отдельного конкурсного кредитора и (или) уполномоченного органа:

- положения о прекращении обязательств должника путем предоставления отступного, обмена требований на доли в уставном капитале должника, акции, конвертируемые в акции облигации или иные ценные бумаги; новации обязательства, прощения долга или иными способами, если такой способ прекращения обязательств не нарушает права иных кредиторов, требования которых включены в Реестр;

- положения об изменении сроков и порядка уплаты обязательных платежей, включенных в Реестр;

- меньший размер процентной ставки, меньший срок начисления процентной ставки или освобождение от уплаты процентов.

Если мировое соглашение является для должника сделкой, которая совершается на основании решения органов его управления (или подлежит согласованию (одобрению) с ними), решение о заключении мирового соглашения от имени должника может быть принято после принятия соответствующего решения этими органами.

При заключении мирового соглашения с участием третьих лиц, являющихся заинтересованными лицами по отношению к должнику (конкурсному управляющему, конкурсному кредитору) собрание кредиторов должно быть проинформировано о наличии и характере заинтересованности в совершении сделки, а мировое соглашение должно содержать информацию о том, что оно является сделкой, в совершении которой имеется заинтересованность, и определенно указывать на характер такой заинтересованности (ст.151 Закона).

Мировое соглашение может быть утверждено арбитражным судом только после погашения задолженности по требованиям кредиторов первой и второй очереди, вступает в силу с даты его утверждения.

Законом введены следующие особенности заключения мирового соглашения в ходе осуществления всех процедур банкротства:

- 1) заключение мирового соглашения в ходе наблюдения (ст.151). Решение о заключении мирового соглашения со стороны должника принимается гражданином - должником, руководителем должника - юридического лица или исполняющим обязанности указанного руководителя лицом без согласования с временным управляющим или собранием кредиторов;

- 2) заключение мирового соглашения в ходе финансового оздоровления (ст.152). Решение о заключении мирового соглашения со стороны должника принимается руководителем должника - юридического

лица или лицом, исполняющим обязанности указанного руководителя без согласования с административным управляющим или собранием кредиторов;

3) заключение мирового соглашения в ходе внешнего управления (ст.153). Решение о заключении мирового соглашения со стороны должника принимается внешним управляющим или собранием кредиторов;

4) заключение мирового соглашения в ходе конкурсного производства (ст.154). Решение о заключении мирового соглашения со стороны должника принимается только конкурсным управляющим.

Заключение мирового соглашения по делу о банкротстве означает, что обязательство ответчика по настоящему делу прекратилось. Право требования истца существует на условиях мирового соглашения. Между сторонами возникли новые обязательственные отношения, что привело к прекращению ранее связывающего их обязательства.

Досудебные процедуры. Меры по предупреждению банкротства организаций

Досудебная санация - меры по восстановлению платежеспособности должника, принимаемые собственником имущества должника - унитарного предприятия, учредителями (участниками) должника, кредиторами должника и иными лицами в целях предупреждения банкротства (ст.2 Закона).

Сегодня уже очевидно, что банкротство не является частным вопросом отдельного предпринимателя. Банкротство крупных производителей или массовые банкротства мелких организаций влекут за собой ухудшение социальной обстановки в регионе и (или) в отрасли в целом и не могут оставаться без внимания государства. В этой связи можно говорить о заинтересованности в оздоровлении предприятий как со стороны государства, так и кредиторов.

Меры по восстановлению платежеспособности, недопущению банкротства – являются общей обязанностью добросовестного предпринимателя. В случае возникновения признаков банкротства, руководитель должника обязан направить учредителям (участникам) должника, собственнику имущества должника - унитарного предприятия сведения о наличии признаков банкротства.

В соответствии с п.2 ст.32 Закона, учредители (участники) должника, собственник имущества должника - унитарного предприятия, федеральные органы исполнительной власти, органы исполнительной власти субъектов Российской Федерации, органы местного самоуправления в случаях,

предусмотренных федеральным законом, обязаны принимать своевременные меры по предупреждению банкротства организаций.

Осуществляемые в рамках досудебной стадии мероприятия могут быть любыми - как экономическими (модернизация, перепрофилирование производства, повышение квалификации персонала, изменение управленческой политики и др.), так и юридическими (получение кредитов, заключение соглашений о новации, отступном либо прекращении обязательств иным способом, ликвидация обособленных подразделений, заключение выгодных контрактов, истребование своего имущества из чужого незаконного владения, взыскание дебиторской задолженности и др.). Главное, чтобы эти мероприятия повышали платежеспособность должника и обеспеченность его экономическими ресурсами, что впоследствии позволит либо избежать возникновения признаков банкротства, либо (при их возникновении и возбуждении конкурсного процесса) сделать возможным введение восстановительных процедур

Данные «меры» принимаются на основании соглашения с должником (например, продление кредитного договора или заключение нового).

Помимо названных мер, названными субъектами может быть предоставлена финансовая помощь в размере, достаточном для погашения денежных обязательств и обязательных платежей и восстановление платежеспособности должника (досудебная санация).

3.3 Зарубежный опыт государственного регулирования кризисных ситуаций в США, Германии, Японии

3.3.1 Опыт государственного регулирования кризисных ситуаций в США

История социально-экономического развития многих, в том числе крупнейших, стран мира свидетельствует о том, что им приходилось переживать глубокие спады производства, финансовые потрясения, массовую безработицу, острые социальные и политические конфликты. Одни страны с большим трудом и значительными издержками преодолевали трудности, вызванные прежде всего кризисом экономики, другие довольно успешно справлялись с экономическими и социальными потрясениями и в довольно короткие сроки выводили свои экономические и социальные системы из острых кризисных состояний.

В конце 20-х – начале 30-х гг. XX столетия американская экономика находилась в глубочайшем кризисе. Низшая точка спада экономического

развития зарегистрирована в 1933 г., когда ВВП уменьшился по сравнению с 1929 г. почти в 2 раза и составил 54% от докризисного уровня. В стране насчитывалось 17 млн. безработных, закрылось свыше 3 тыс. банков, финансовый кризис поверг в панику финансово-промышленных магнатов США. И ни один из представителей монополистического капитала не мог предложить меры по выходу из кризиса.

На президентских выборах 1932 г. победу одержала демократическая партия во главе с Ф. Рузвельтом (1882-1945 гг.), предложившим стране серию реформ, известных как «новый курс». Теоретическую основу «нового курса» составили воззрения английского экономиста Дж. Кейнса.

Фазы кризиса о необходимости государственного регулирования капиталистической экономики идут в сочетании с развитием рыночных отношений.

Экономическая ситуация в стране диктовала необходимость начать реформы с решения кредитно-финансовых проблем. По инициативе Ф. Рузвельта конгрессу был предложен «чрезвычайный закон о банках». Федеральная резервная система предоставляла займы банкам, Министр финансов получал право предотвращать массовое изъятие вкладов. Законом предписывалось открывать банки только тогда, когда их состояние будет признано «здоровым». Экспорт золота запрещался. Специальный указ предписывал гражданам США обязательную сдачу золотых запасов на сумму свыше 100 долл. Одновременно разрешался выпуск новых банкнот, не обеспеченных золотом

Вслед за этим правительство Ф. Рузвельта наложило эмбарго на золото, циркулирующее между США и за границей. Вторым важнейшим банковским законом стал закон о банковской деятельности, принятый 16 июня 1933 г., по которому разделились депозитные и инвестиционные функции банков, была создана Федеральная корпорация страхования депозитов. К началу 1934 г. около 80% всех банков США застраховали свои депозиты, учитывая желание большинства вкладчиков иметь подобную защиту.

Закон установил, что депозиты размером до 10 тыс. долл. подлежат страхованию на 100%, от 10 до 50 тыс. — на 75% а свыше 50 тыс. долл. — на 50%. Общественное доверие к банковской системе стало быстро восстанавливаться. В январе 1934 г. была проведена девальвация доллара, которая снизила его золотое содержание на 41%. Была начата чеканка серебряной монеты, в стране вводился биметаллизм. Девальвация доллара, изъятие монетного золота из частных рук, облегчение доступа к кредиту способствовали повышению цен и создали механизм инфляционного развития американской экономики одновременно давая

тем самым в руки государства средства для проведения реформ в других отраслях.

Положительно повлияла на стабилизацию финансово-кредитной системы США отмена «сухого закона». С отменой запрета спиртных напитков вводился налог на их продажу.

Особое место в системе реформ «нового курса» занимало учреждение Гражданского корпуса сохранения ресурсов! По предложению Ф. Рузвельта конгресс принял закон о направлении безработных городских юношей на работу в лесные районы. По мнению президента, это давало возможности улучшить естественные ресурсы страны, укрепить здоровье молодежи.

Уже в начале лета 1933 г. были созданы лагеря на 250 тыс. молодых людей в возрасте от 18 до 25 лет из семей, получающий помощь, а также безработных ветеранов. В лагере они имели бесплатное питание, кров, форму и доллар в день. Работы проводились под наблюдением инженерно-технического персонала и офицеров. В лагерях вводилась почти воинская дисциплина. Эффект от создания лагерей превзошел ожидания Ф. Рузвельта. К 1935 г. лагеря были расширены вдвое, в них находились до 500 тыс. человек.

Всего в них побывало около 3 млн человек. Силами лагерной молодежи были созданы лесонасаждения (высажено 200 млн деревьев), построено значительное число мелиоративных сооружений, мостов, проложены тысячи километров дорог и сделано многое другое.

Важным законом, способствовавшим выходу из экономического кризиса, стал закон о восстановлении промышленности. В соответствии с ним предпринимателям в каждой отрасли промышленности предлагалось добровольно объединиться и выработать «кодексы честной конкуренции», которые, во-первых, устанавливали размер производства; во-вторых, определяли уровень заработной платы и продолжительность рабочего дня; в-третьих, распределяли рынки сбыта между отдельными конкурентами.

На время действия закона, ограниченное двумя годами, приостанавливалось применение положений антитрестовского законодательства.

Для проведения закона в жизнь создавалась Национальная администрация по оздоровлению промышленности во главе с генералом Х. Джонсоном. Закон о восстановлении промышленности затронул и трудовые отношения. Он предоставил рабочим право участия в коллективных договорах и профсоюзах.

В законе определялись три основных условия труда:

- 1) минимальная заработная плата в размере 12-15 долл. в неделю;
- 2) максимальная продолжительность рабочего дня — 8 ч;
- 3) запрещение детского труда.

Закон действовал два года и был отменен Верховным судом США под предлогом того, что противоречил Конституции США, т.к. вмешивался в права частных собственников.

Однако за это время удалось ликвидировать полный хаос в промышленности и поднять индекс производства на 10%.

Методология, стратегия и тактика реформ в рамках «нового курса» продемонстрировали особую роль государственного регулирования в системе капиталистического хозяйства и показали, что гибкое и умеренное регулирование экономики, социальной и политической сфер, особенно в трудные периоды развития страны, является жизненно необходимым.

Антикризисные аспекты государственного управления экономикой в различных странах выражаются в разных формах. В США, например, это проявляется в совершенствовании законодательства в области занятости, увеличении рабочих мест особенно для молодежи, разработке региональных структурных программ и др.

В США законодательно закреплена антициклическая политика по вопросам занятости.

В рамках ее проведения предусматриваются ускоренно финансирование государством строительных работ, увеличение занятости в госсекторе, увеличение размеров и продолжительности страховых выплат по безработице, профессиональное обучение в частном и государственном секторах как мера общего оздоровления экономики и как дополнение при страховании по безработице.

Эта политика включает также реализацию программ обеспечения молодежи рабочими местами и программ развития, нацеленных на создание рабочих мест в отраслях, имеющих важное значение для штатов, населенных пунктов (включая сельские районы) и для страны в целом.

По мнению Конгресса, на молодежь приходится большая доля имеющих в стране безработных, и это в значительной степени содействует росту преступности, алкоголизма, наркомании и т.д. При выработке мероприятий и программ по обеспечению работой молодежи американские законодатели предлагают правительству предусмотреть решение таких задач, как разработка практических методов сочетания работы с профессиональным обучением, стимулирование частного предпринимательства, практика получения профессионального образования без отрыва от производства.

Вторым важным направлением совершенствования антикризисного государственного управления в США является всесторонняя научно обоснованная координация усилий различных государственных ведомств по разработке и проведению экономической политики. В этих целях в 1984 г. создан Президентский совет по совершенствованию управления. Его важнейшей задачей является выработка решения проблем, встающих перед госаппаратом. В его деятельности выделяются следующие приоритетные направления:

- совершенствование управления финансовыми ресурсами;
- рационализация управленческих инструментов и процедур;
- координация деятельности генеральных инспекторов;
- усилия различных ведомств по сокращению числа преступлений и др.

3.3.2 Опыт государственного регулирования кризисных ситуаций в Германии

Людвига Эрхарда (1897-1977), ученого и политика, второго канцлера ФРГ, заслуженно называют «архитектором германского чуда».

Послевоенное состояние экономики Западной Германии было плачевным. Большая часть промышленности разрушена, сохранившиеся предприятия владели жалкое существование.

В 1946 г. промышленное производство составляло около одной трети от довоенного 1939 г., лет на 30 назад было отброшено сельское хозяйство. Финансовое состояние страны характеризовалось полнейшим развалом, были дефицит, карточки, пустые полки магазинов, всеобщая спекуляция.

Количество денег, находившихся в обращении, во много раз превышало наличные товарные резервы. Инфляция достигла 600% по отношению к довоенному уровню. Мелкие и средние слои населения в итоге войны разорились, оказались дезориентированными и не уверенными в будущем. В результате огромного разрушения городского хозяйства и миграции немцев из восточных областей Германии обострился жилищный кризис.

В этих условиях Л. Эрхардом были разработаны и проведены реформы, направленные на выведение страны из глубочайшего экономического и социального кризиса, благодаря им за короткое время (около 10 лет) произошло «немецкое чудо», превратившее Германию в процветающее государство, в ведущую экономическую страну мира. Теоретическим фундаментом антикризисных реформ явилась разработанная Л. Эрхардом концепция «социального рыночного

хозяйства». Это была не только теория, но и государственная политика, позволившая радикально изменить облик страны.

По своим теоретическим установкам концепция «социального рыночного хозяйства» была по существу творческим подходом, учитывающим конкретные германские национальные и исторические условия, кейнсианскую теорию косвенного регулирования.

Л. Эрхард исходил из идеи сильного государства как конституирующей, управляющей и регулирующей силы, способной формировать общество. Государство активно вмешивалось в экономические процессы, но направление, характер, способы вмешательства были четко ориентированы на формирование рыночной экономики, основанной на частной собственности на средства производства и защищенной законодательной системой власти.

Первым мероприятием, проведенным в июле 1948 г., была денежная реформа. Ее цель – избавление от обесцененных денег и создание твердой валюты. Денежная реформа явилась важной предпосылкой модернизации всего экономического механизма германской экономики. Декретом были введены новые; деньги – дойчмарки. Каждый житель получал 40 марок. Половину сбережений и наличности разрешалось поменять в соотношении 1 : 10, а вторая половина была заморожена и обменивалась по курсу 1 : 20. В конечном счете размеры денежной массы (наличных средств и банковских депозитов) были сокращены более чем в 14 раз. Вслед за денежной реформой последовала реформа цен.

Законом о принципах хозяйственной структуры и политике цен отпускались ценовые квоты, отменялись административное распределение ресурсов и многочисленные нормативные документы, регулировавшие до этого экономические отношения. Несколько позже были приняты законодательные акты о кредитной и налоговой политике, о мерах против произвольного завышения цен, антимонопольные и антикартельные указы и др. Периодически публиковались каталоги так называемых уместных цен, то есть учитывающих состояние покупательной способности большинства жителей ФРГ.

Важнейшим элементом экономической политики Л. Эрхарда было укрепление ФРГ на мировом рынке. В итоге удалось втрое увеличить экспорт. Были приняты решительные меры по защите внутреннего рынка от внешних конкурентов, смягчено налоговое бремя, запрещались набор новых служащих и повышение им окладов, проводился курс на жесткую экономию государственных расходов.

Большое внимание уделялось развитию малого и среднего бизнеса. Уже в 1953 г. на предприятиях с числом сотрудников до 500 человек

работало до 50,8% всех занятых и производилась половина промышленной продукции. Государственные органы проявляли заботу о создании системы эффективной занятости, включающей в себя переподготовку кадров, развитие общественных работ, увеличение числа рабочих мест и сокращение безработицы.

По мнению Л. Эрхарда, социальная политика государства должна быть политикой для миллионов. Она призвана обеспечить, с одной стороны, защиту и поддержку слабых, а с другой — создание благоприятных условий для активного развития сильных, т.е. лиц, которые в силу своих способностей и квалификации могут самостоятельно добиться успехов в жизни. При этом важна солидарность сильных и слабых, забота всего общества о потерпевших неудачу в жизни.

Положительную роль в преодолении кризиса в ФРГ сыграло индикативное планирование. Это не планы-прогнозы, планы-догадки, а очень эффективный в условиях ФРГ экономический, правовой и административный механизм воздействия на все сферы жизнедеятельности страны. Основу этого успеха, по мнению профессора Д. Валового, обеспечивали следующие факторы:

1) высокая квалификация разработчиков планов, использовавших весь арсенал экономической науки;

2) разнообразие методов и инструментария при реализации этих планов, отсутствие какого-либо догматизма и узости подходов;

3) твердость и последовательность профессионального государственного аппарата, который, нередко действуя в условиях крайней политической нестабильности, целеустремленно реализовывал принятые программы;

4) выработка широкого национального согласия в отношении главных целей социально-экономического развития на ближайшую и отдаленную перспективы.

Выходу из кризисного положения в ФРГ сопутствовало и положительное решение ряда духовно-культурных проблем, таких как состояние массового сознания, особенностей мышления, изменение образа жизни, мышления и поведения миллионов немецких граждан.

Для социального рыночного хозяйства, по словам Л. Эрхарда, определяющее значение имеют «не только технические, автоматические механизмы поддержания сбалансированности на рынке, но и духовные и нравственные представления».

Одного поддержания равновесия между спросом и предложением через свободное формирование цен мало для оправдания общественного строя или наполнения его идейного багажа.

Антикризисные реформы, разработанные и умело проведенные Л. Эрхардом, не имели бы успеха без активной поддержки общественности, без участия граждан в процессе принятий и реализации решений по социально-экономическим вопросам, без широкой опоры на разработки и рекомендации ученых своей страны.

В соответствии с законом в ФРГ был образован экспертный совет по перспективам общего экономического развития страны, который разрабатывал необходимые исходные предложения для принятия правительством хозяйственно-политических решений.

3.3.3 Опыт государственного регулирования кризисных ситуаций в Японии

Следует отметить, что во всем мире антикризисное государственное управление значительно усиливается в периоды экстремального развития – от более жесткого государственного контроля над отраслями и предприятиями в период кризиса до централизованного администрирования в сферах производства и распределения продукции.

В Японии в послевоенные годы экономический механизм характеризовался прямым государственным управлением подавляющего большинства отраслей и предприятий, системой фондового распределения, жесткого регулирования процессов обращения, ценообразования, политики доходов.

Усилия государственной экономической политики Японии того периода были направлены прежде всего на создание условий для рыночной конкуренции. В 1947 г. были приняты законы о ликвидации избыточной концентрации экономической мощи, о реорганизации фирм, о частных предпринимательских организациях.

В последующие годы (1949-1950 гг.) продолжилась активная политика государства по демополизации экономики, и лишь после достижения некоторых устойчивых позитивных изменений в этом направлении поэтапно отменяется государственное регулирование цен.

Волна резких перемен в японском управлении была связана с ускоренным освоением методов американского менеджмента в период после окончания Второй мировой войны. Инициатива в изучении и внедрении американских методов управления исходила как от японских государственных органов, так и от американской администрации оккупационных войск. В 1950 г. Министерство труда Японии взяло на

вооружение американскую систему «подготовки образцовых мастеров». Методы подготовки аудиторов-японцев, использовавшиеся дальневосточным штабом ВВС США, были заимствованы японским Министерством внешней торговли и промышленности для организации курса по подготовке администрации, повышению квалификации управляющих.

Серьезную проблему для японского бизнеса в тот период представляло неудовлетворительное качество японских товаров. По инициативе Министерства внешней торговли и промышленности в 1950 г. в Японию был приглашен известный специалист в этой области, профессор Э. Деминг, который заявил японским предпринимателям, что «японское качество может стать лучшим в мире вместо худшего». Как известно, эти слова Э. Деминга стали пророческими.

В ряде стран государственные органы разрабатывают программы приватизации, и их осуществление рассматривается как превентивные антикризисные меры, направленные на предотвращение или выход из кризиса отдельных предприятий и даже целых отраслей экономики.

Цель такой приватизации — поиск новых, более совершенных структур предприятий, повышение их конкурентоспособности и эффективности.

Глава 4 Понятие, экономическая сущность антикризисного управления

4.1. Понятие антикризисного управления в работах российских и зарубежных авторов

Появление и широкое распространение термина "антикризисное управление" в России следует отнести к середине девяностых годов. Несмотря на относительную новизну проблем антикризисного управления, можно выделить значительную группу отечественных исследователей, занимающихся данной проблематикой: Иванов, Айвазян, Кириченко, Градов, Синягин, Беляев, Кошкин, Уткин, Коротков и др. За рубежом вопросы антикризисного управления также освещаются широкой группой исследователей: Паттерсон, Митрофф, Симур, Холл, Стивенс, Кон, Эспери, Вудхауз, Уоллес, Хамфрис, Хэд, Уилсон, Дункан, Курзбард, Сиомкос, Махони, Ко, Чени, Листер, Блэкберн, Ристич, Аугустин, Бростофф, Тэбек и др. Однако и сейчас, после выхода значительного числа публикаций по данной тематике, термин "антикризисное управление" в России еще не получил однозначного толкования.

Более того, как справедливо отмечают Айвазян и Кириченко, "антикризисное управление стало одним из самых популярных терминов в деловой жизни России. Однако его содержание расплывчато. В литературе не фиксируются признаки отличия антикризисного и обычного управления. Внимание, как правило, акцентируют не на «лечении» кризиса, а на мерах по его недопущению. Поскольку на достижение этой цели направлена вся управленческая теория и практика, особое содержание антикризисного управления не понятно. Создается впечатление, что единственным обоснованием существования термина являются правительственные постановления, создавшие институт антикризисных управляющих: антикризисное управление - это то, чем занимаются антикризисные управляющие".

Например, авторы одного из первых серьезных изданий, посвященных антикризисной тематике, отмечают: "Экономическая стратегия фирмы складывается из ряда элементов, важнейшим из которых, обобщающим практически все разделы стратегической программы технического и социального развития фирмы, является стратегия предотвращения несостоятельности (банкротства) фирмы. Взаимопереплетение элементов экономической стратегии не позволяет достаточно строго элиминировать стратегию антикризисного управления из экономической стратегии, придать антикризисному управлению особое,

только ему присущие черты. Вся экономическая стратегия в совокупности должна носить опережающий, предотвращающий характер. И товарная, и ценовая, и стратегия снижения производственных издержек, и стратегия поведения фирмы на рынке ценных бумаг, как и все другие элементы экономической стратегии, должны быть нацелены на предотвращение несостоятельности за счет постоянного поддержания высокого уровня конкурентного преимущества фирмы" [Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / под ред. А.П. Градова. - СПб.: "Специальная литература", 1996., с. 83].

В экономической литературе можно встретить самые различные толкования категории антикризисное управление:

«Антикризисное управление - это система оперативных мер по реформированию всех систем управления с учетом возможных финансовых и иных рисков» [Синягин А. Нужен громоотвод // Бизнес: Организация, Стратегия, Системы, 1999, с. 32].

Под антикризисным понимается управление, "которое нацелено на предотвращение возможных серьезных осложнений в рыночной деятельности российского предприятия, обеспечение его стабильного, успешного хозяйствования с ориентацией расширенного воспроизводства на самой современной основе на собственные накопления" [Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / под ред. А.П. Градова. - СПб.: "Специальная литература", 1996., с. 13].

Антикризисное управление - совокупность форм и методов реализации антикризисных процедур применительно к конкретному предприятию-должнику. Антикризисное управление является категорией микроэкономической и отражает производственные отношения, складывающиеся на уровне предприятия при его оздоровлении или ликвидации [Теория и практика антикризисного управления: Учебник для вузов/ Г.З. Базаров, С.Г. Беляев, Л.П. Белых и др.; Под ред. С.Г. Беляева и В.И. Кошкина. - М.: Закон и право, ЮНИТИ, 1996. - 469 с., с. 33].

Под антикризисным управлением часто понимают "либо управление в условиях кризиса, либо управление, направленное на вывод предприятия из кризисного состояния, в котором оно находится" [Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой" / под ред. А.П. Градова. - СПб.: "Специальная литература", 1996. - 510 с., с.8].

Антикризисный менеджмент подразумевает два направления антикризисных мероприятий на предприятии: во-первых, мероприятия по недопущению кризисной ситуации, по ее предотвращению; во-вторых, мероприятия по выходу из уже создавшейся кризисной ситуации [Справочник кризисного управляющего / Под ред. проф. Уткина Э.А. - М.:

Ассоциация авторов и издателей "ТАНДЕМ". Издательство ЭКМОС, 1999, - 432 с., с. 24].

Антикризисное управление - это управление, способное предотвращать или смягчать кризисы, а также управление, способное удерживать функционирование в режиме выживания в период кризиса и выводить фирму из кризисного состояния с минимальными потерями [Коротков Э.М. Концепция менеджмента: - М.: Инжиниринго-Консалтинговая Компания "ДеКа", 1996. - 304 с., с. 148].

В западной экономической литературе также существуют различные подходы к определению категории "антикризисный менеджмент". При этом, однако, очевидно, что на Западе антикризисное управление (crisis management) чаще понимается как один из аспектов public relations. Самоё определение crisis management в качестве самостоятельной отрасли науки управления многие связывают с отделением его от public relations. В этой связи нередко в описании, к примеру, функций антикризисного управления упор делается на коммуникативный аспект. Симур говорит: "Коммуникации являются центральной функцией антикризисного управления" [Seymour, Mike. Crafting a Crisis Communications Plan // Directors & Boards Summer 1991, v15n4, p. 26-29].

Холл также говорит об эволюции антикризисного управления из public relations в самостоятельную науку [Hall, John R. In the Jaws of a Crisis // Directors & Boards, Summer 1991, v15n4, p. 17-20]. Стивенс отмечает, что антикризисное управление лежит скорее в области "отношений", а не реальных процедур [Stevens, Michael. Crisis, What Crisis? // Marketing, Aug 27, 1992, p. 26-27].

Лаконичное определение антикризисного управления дает Паттерсон: антикризисное управление - это программа действий, которые должны быть предприняты немедленно при наступлении негативной ситуации [Patterson, Bill. Crises impact on reputation management // Public Relations Journal, Nov 1993, v49n11, p. 48,47].

Митрофф определяет антикризисное управление как последовательную взаимозависимую оценку различных видов кризисов и сил, которые могут представлять угрозу для компании [Mitroff, Ian I. Crisis management and environmentalism : A natural fit // California Management Review Winter 1994, v36n2, p. 101-113].

Вместе с тем, представляется, что антикризисное управление - категория достаточно узкая. Для определения ее достаточно классифицировать существующие подходы к антикризисному управлению по двум признакам - степени теоретической разработанности и степени превентивности.

По степени теоретической разработанности целесообразно выделить два подхода. Фундаментальный подход склонен трактовать антикризисное управление как некий набор специфических инструментов менеджмента, особый вид деятельности со своим предметом, общенаучными и специфическими методами и т.д. Прикладной подход, напротив, рассматривает конкретные методики выведения предприятия из предбанкротного или банкротного состояния, предлагает анализ деловых ситуаций без углубления в общефилософские основы антикризисного управления.

По степени превентивности можно выделить два основных подхода к определению содержания антикризисного управления. Первый подход (наиболее распространенный) заключается в том, что под антикризисным понимается управление, ставящее целью не допустить кризиса на предприятии, предотвратить развитие события по кризисному сценарию. Согласно второму подходу, антикризисное управление трактуется как совокупность приемов и инструментов менеджмента, направленных на вывод предприятия из состояния кризиса и постановку эффективного менеджмента с целью не допустить наступление кризиса в дальнейшем.

Если представить область знаний, именуемую "менеджментом" (или "управлением") в виде координатной плоскости с осями "Теоретическая разработанность" и "Превентивность", то, думается, место антикризисного управления должно находиться в третьем квадранте. Между тем, многие авторы располагают антикризисное управление в первом или втором квадрантах, что недопустимо: первый квадрант - компетенция стратегического управления, второй - оперативного менеджмента.

Применительно к этим квадрантам уместнее пользоваться термином "предкризисное управление", введенным Коном (pre-crisis management) [Cohn, Robin J. Pre-Crisis Management // Executive Excellence, Oct 1991, v8n10, p. 19], [Cohn, Robin. Pre-crisis management : Protecting the hospital's image // Trustee, Jul 1993, v46n7, p. 18,21].

Что же касается четвертого квадранта, то здесь, вероятно, можно говорить о полном переосмыслении места фирмы на рынке, ее миссии, будущего. Это, так сказать, вариант либо "духовного перерождения" либо ликвидации предприятия.

Применительно к заявленной теме нас интересует именно третий квадрант - **антикризисное управление**, которое можно определить как **совокупность мер управленческого воздействия, направленных на ликвидацию последствий наступившего кризиса и создание условий для невозникновения кризиса впредь.**

Согласно Эспери и Вудхаузу антикризисное управление означает принятие жестких решений под давлением. Золотое правило антикризисного управления - реагировать (но не "перереагировать") немедленно [Aspery, John; Woodhouse, Norman. Strategies for Survival // Management Services, Nov 1992, v36n11, p. 14-16].

Аналогичным образом выглядит проблема определения целевых установок антикризисного управления. Здесь также существует несколько различных мнений.

Целью антикризисного управления является разработка и первоочередная реализация мер, направленных на нейтрализацию наиболее опасных путей, приводящих к кризисному состоянию [Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / под ред. А.П. Градова. - СПб.: "Специальная литература", 1996. - 510 с., с.41].

Антикризисное управление нацелено на то, что даже в сложной ситуации, в которой оказалось предприятие (скажем, на грани банкротства), можно было ввести в действие такие управленческие и финансовые механизмы, которые позволили бы выбраться из трудностей с наименьшими для предприятия потерями [Уткин Э.А. Антикризисное управление. - М.: Ассоциация авторов и издателей "Тандем". Издательство ЭКМОС, 1997., с. 13].

Антикризисное управление направлено прежде всего на то, чтобы не допустить банкротства предприятия [Уткин Э.А. Антикризисное управление. - М.: Ассоциация авторов и издателей "Тандем". Издательство ЭКМОС, 1997., с. 371].

Одна из важных задач по выводу предприятия из кризисной ситуации - выбор такой организационной структуры, которая бы лучше всего отвечала целям и задачам предприятия, а также воздействующим на него внутренним и внешним факторам в существующих и ожидаемых условиях функционирования предприятия [Антикризисное управление: от банкротства - к финансовому оздоровлению/ Под ред. Г.П. Иванова. - М.: Закон и право, ЮНИТИ, 1995. - с.38].

Уоллес выделяет три цели антикризисного управления [Wallace, Tim. Crisis Management : Practical Tips on Restoring Trust // Financier, Nov 1991, v15n10, p. 13-16]:

- максимально быстро ликвидировать кризис;
- ограничить ущерб;
- восстановить доверие к компании.

Хамфрис выделяет две основные цели, стоящие перед антикризисным управлением [Humphreys, Keith C. Crisis Planning : Necessity, Not Luxury // Bank Marketing, Jun 1992, v24n6, p. 34-35]:

Управлять событиями таким образом, чтобы минимизировать убытки или иные негативные результаты для человека, материальных и нематериальных активов;

Поддерживать постоянную связь с работниками, клиентами, акционерами и общим окружением компании с тем, чтобы поддержать доверие к компании, ее менеджменту и корпоративному имиджу у любой из вышеназванных аудиторий.

Более развернутую трактовку целей антикризисного управления дает Хэд [Head, George L. Crisis Plans Ensure Companies' Future // Business Insurance, May 28, 1990, v24n22, p. 39]: антикризисное управление призвано дать скоординированный, эффективный ответ кризису посредством планирования, организации, руководства и контроля деятельности организации и ее активов непосредственно перед, во время и после того, как компания понесет потери в результате кризиса, с тем, чтобы сохранить ресурсы, в которых нуждается компания, для максимально полного восстановления докризисного уровня в будущем.

Как уже отмечалось, согласно Паттерсону, антикризисное управление - это программа действий, которые должны быть предприняты немедленно при наступлении негативной ситуации [Patterson, Bill. Crises impact on reputation management // Public Relations Journal, Nov 1993, v49n11, p. 48,47]

Уилсон отмечает, что антикризисная программа состоит из двух основных компонентов [Wilson, Steve. Planning for a crisis // Chemical Engineering, Jan 1993, v100n1, p. 125-128]: плана и команды.

Дункан указывает, что подготовка антикризисного плана должна начинаться с идентификации потенциальных кризисов. План разрабатывается в соответствии с особенностями самой организации, ее работников и возможностей [Duncan, Michael. Crisis Communication // Credit Union Management, Mar 1990, v13n3, p. 12-13].

Общепризнанным является положение о том, что реализовывать антикризисную программу на предприятии должна антикризисная команда. Другое дело - статус этой команды (специализированная антикризисная фирма [Business Brief -- FINE HOST CORP.: Outside Directors Choose 'Crisis Management' Firm // Wall Street Journal: Print Media Edition: Eastern Edition, Dec 23, 1997, p. B5], временный коллектив, структурное подразделение [Kurzbard, Gary; Siomkos, George J. Crafting a

Damage Control Plan : Lessons from Perrier // Journal of Business Strategy, Mar/Apr 1992, v13n2, p. 39-43])

В современных условиях, отмечает Махони, чтобы быть готовым к возможным вызовам, руководитель должен сформировать антикризисную команду. Первым делом эта команда должна проанализировать все опасности (естественные или рукотворные), которые могут угрожать компании. Вторая ее задача - разработать такой антикризисный план по преодолению этих опасностей, который поддержит руководство компании и все вовлекаемые в него структуры [Mahoney, Patrick F. It's an emergency - Do you have a plan? // Management Review, Jan 1993, v82n1, p. 45-48].

Эрик Ко подчеркивает роль антикризисных команд: они могут анализировать потенциальные проблемы, определять основные угрозы для бизнеса и разрабатывать программы, как управлять ими, когда (если) они возникнут [Ко, Erick. Coping with a crisis // Asian Business, Mar 1998, v34n3, p56-57].

Чени описывает требования к антикризисной команде: она должна быть достаточно малой, чтобы быстро принимать решения, но достаточно большой, чтобы включать ключевых сотрудников [Cheney, Karen. Managing a crisis // Restaurants & Institutions, Jun 1, 1993, v103n13, p. 51-66].

Согласно Листеру, существует три основных условия, которые необходимо соблюдать при разработке антикризисной программы [Lister, Ken. Disaster: Continuity planning // Chartered Accountants Journal of New Zealand Jul, 1996, v75n6, p. 72-73]:

- определить, кто станет членом антикризисной команды;
- определить ключевые действия и распределить ответственность за их выполнение в случае наступления кризиса;
- убедиться, что каждый член команды знаком с общеорганизационными и внутривыделенческими планами.

При разработке антикризисного плана согласно Блэкберну необходимо пройти пять шагов:

- анализировать уязвимые стороны организации;
- предотвращать кризис;
- прорабатывать антикризисные процедуры;
- готовить исполнителей и тестировать план;
- подвергать критике весь процесс и работать над его усовершенствованием.

4.2 Задачи, формы и принципы антикризисного управления

Согласно делению стадий развития кризисного процесса, можно выделить 4 формы антикризисного управления.

1. Антикризисное управление в период стабильного развития, являющееся инструментом текущего управления. Целью данной формы управления является мониторинг и анализ отклонений от намеченного развития предприятия, ранняя идентификация возможности возникновения кризисных ситуаций, а также анализ влияющих на предприятие факторов.

Антикризисные методы, используемые руководством на данном этапе, будут направлены на повышение стабильности предприятия и эффективности его работы. Их можно условно разделить на две части:

а) методы, используемые для повышения эффективности производства и реализации продукции, а также управления предприятием;

б) методы диагностики состояния предприятия и анализа отклонений.

2. Управление в период нестабильности производства охватывает управление предприятием в условно стабильном и нестабильном состоянии. Если первый тип управления характеризуется небольшим спадом производства, падением доходности, то второй тип — управлением в условиях убыточности. Основная цель — возврат предприятия к стабильному состоянию. Руководство использует методы стабилизации, уменьшения издержек, методы по стимулированию персонала предприятия.

3. Управление в период кризисного состояния — управление предприятием в условиях неплатёжеспособности. Это является основным отличием от управления в период нестабильности. Основная цель (если это необходимо и возможно) — не допустить банкротства.

На данном этапе могут быть использованы такие методы, как реструктуризация или досудебная санация.

4. Управление в условиях процедур банкротства является по сути исполнением процедур банкротства и проводится назначаемым (внешним либо конкурсным) управляющим.

Основная особенность антикризисного управления проявляется в возможности, используя методы антикризисного управления, не столько нормализовать сложившуюся кризисную ситуацию, сколько придать предприятию импульс к дальнейшему развитию.

К основным задачам антикризисного управления можно отнести:

– изменение функционирования хозяйственных механизмов;

- трансформацию критериев принятия управленческих решений;
- разработку и реализацию стратегии и тактики предприятий в новых условиях;
- активное использование новых возможностей управления;
- применение всех легальных методов хозяйственного маневрирования".

Система антикризисного управления предприятием должна отвечать следующим принципам.

1. Возможность дестабилизации. Постоянная готовность менеджеров предприятия к возможному нарушению стабильности. Теория антикризисного управления исходит из того, что существующее равновесие предприятия очень неустойчиво. На любом этапе экономического развития происходит изменение как внешних, так и внутренних условий его хозяйственной деятельности. Ряд этих условий усиливает конкурентную позицию и рыночную стоимость предприятия.

2. Ранняя диагностика развития кризисных явлений в деятельности предприятия. Учитывая, что угроза банкротства предприятия реализует самый высокий уровень катастрофического риска, присущего финансовой деятельности предприятия, и связана с наиболее ощутимыми потерями капитала его собственников, она должна диагностироваться на самых ранних стадиях для своевременного использования возможностей её нейтрализации. Должны анализироваться любые отклонения от запланированного развития предприятия.

3. Бюджетирование. Наличие системы бюджетирования и планирования деятельности, которая позволяет наиболее точно идентифицировать и оценивать отклонения на предприятии.

4. Дифференциация отклонений по степени их опасности для развития предприятия. Менеджмент использует в процессе диагностики банкротства организации арсенал индикаторов её кризисного развития. Эти индикаторы фиксируют различные аспекты деятельности организации, характер которых с позиции генерирования угрозы банкротства неоднозначен. При разработке мероприятий для восстановления равновесия необходимо учитывать индикаторы кризисных явлений по степени их опасности для развития организации.

5. Классификация факторов, влияющих на предприятие, и постоянный мониторинг их изменений. Выявление факторов, под воздействием которых происходят изменения, приводящие к кризису.

6. Срочность реагирования на отдельные кризисные явления в развитии предприятия. В соответствии с теорией антикризисного

управления каждое появившееся кризисное явление не только имеет тенденцию к расширению с каждым новым хозяйственным циклом предприятия, но и порождает новые, сопутствующие ему кризисные явления. Поэтому чем раньше будут включены механизмы нейтрализации кризисного явления, тем большими возможностями к восстановлению нарушенного равновесия будет располагать предприятие.

7. Адекватность реагирования предприятия на степень реальной угрозы его финансовому равновесию. Используемая система механизмов по нейтрализации угрозы банкротства связана с затратами или потерями, вызванными сокращением объёмов операционной деятельности, приостановлением реализации инвестиционных проектов. При этом уровень затрат и потерь находится в прямой зависимости от целенаправленности механизмов такой нейтрализации и масштаба их использования.

Поэтому включение отдельных механизмов нейтрализации угрозы банкротства должно исходить из реального уровня этой угрозы и быть адекватным ему. В противном случае или не будет нужного эффекта, или предприятие будет нести неоправданно высокие расходы.

8. Полная реализация внутренних возможностей выхода предприятия развивающейся кризисной ситуации. Опыт показывает, что при нормальных маркетинговых позициях предприятия угроза банкротства может быть полностью нейтрализована внутренними механизмами антикризисного управления в пределах финансовых возможностей предприятия.

Рассмотренные принципы служат основой организации антикризисного управления предприятием.

Раздел 2 Диагностика кризисных явлений в деятельности предприятия

Глава 5

5.1 Понятие и сущность диагностики. Диагностика статического состояния

Термин «диагностика» происходит от слова «диагноз», что в переводе с греческого означает «распознавание, определение».

В повседневной жизни слово «диагноз» означает констатацию результатов исследования кого-то или чего-то или заключение по этим результатам на основании показателей, нормативов, характеристик и т.д.

Диагностика – определение состояния объекта, предмета, явления или процесса управления посредством реализации комплекса исследовательских процедур.

Диагностика – это не одноразовый акт, а процесс, который осуществляется во времени и пространстве. Наиболее полезно применение диагностики для определения реального состояния процессов управления.

Объектом диагностики может быть как сложная, высокоорганизованная динамическая система (вся экономика страны, отдельная отрасль, конкретная фирма или организация любой формы собственности), так и любой элемент этих систем (внутренняя среда организации, конкретные виды ресурсов, производственные функции, организационная структура, себестоимость и т.д.).

В основе управления объектом диагноза лежат конкретные управленческие процедуры.

Цель диагностики – установить диагноз объекта исследования и дать заключение о его состоянии на дату завершения этого исследования и на перспективу. Осуществив цель на основании данных диагноза, можно выработать правильную и грамотную экономическую, политическую, социальную политику, стратегию и тактику.

Задачи диагностики заключаются в определении мер, направленных на отлаживание работы всех составляющих элементов системы и способов их реализации.

Задачи диагностики тесно переплетаются с двумя другими задачами – прогнозом и анализом происхождения. Исследование процесса развития объекта помогает лучше уяснить его нынешнее состояние.

Диагностика является исходным пунктом прогноза, поскольку без четкой и достоверной констатации сложившегося положения невозможно оценить альтернативы развития объекта. Проведение диагностических исследований необходимо во всех структурах и на всех уровнях управления.

Диагностирование – это исследовательский процесс, а значит, на него автоматически переносятся все основные требования, предъявляемые к любому исследованию.

Диагностирование должно быть основано на первичной достоверной информации любого вида и любой формы представления.

Диагностирование должно быть объективным. Это значит, что перед тем как начать процесс диагностирования, его участникам необходимо выработать процедуру оценки и составить программу исследования объекта. Эта процедура должна учитывать три обязательных условия:

- лицо, проводящее исследование;
- место его проведения;
- четкое определение базовых параметров, по которым проводится исследование.

Это позволит минимизировать влияние фактора субъективизма при постановке диагноза, а значит, повысится его объективность и точность.

Диагностирование должно быть точным. Существует и такое требование, как воспроизводимость исследования, но это скорее желаемое его качество. Воспроизвести один к одному проведенное исследование невозможно в силу фактора времени, так как с его течением обязательно изменится один, два или все три обязательных условия процедуры и оценки исследования. Цель, задачи и соответствие требованиям, предъявляемым к процессу диагностирования, осуществимы, если все исследование планируется, организуется и контролируется согласно логике диагноза.

Чтобы правильно оценить состояние объекта диагностирования, необходима система критериев, способных адекватно отразить специфику конкретного объекта с учетом влияющих на него в тот или иной период времени факторов. К ним относятся, прежде всего, построение системы показателей для оценки состояния объектов, разработка качественных и количественных характеристик, шкал для измерения определенных значений этих характеристик и показателей.

Диагностика предусматривает также классификацию возможных отклонений основных параметров исследуемых явлений, объектов, их проявлений, процедуру сбора и обработки диагностической информации.

В общем виде проведение диагностических исследований обычно предполагает сравнение состояния выбранного объекта с какой-либо нормой или эталоном, с тем чтобы выявить наличие отклонений и определить их характер (положительный или отрицательный). Этот первый тип определяется как диагноз, устанавливающий отклонение от нормы, патологию. Он применим в тех случаях, когда необходимо получить заключение о соответствии технико-экономических и других параметров диагностируемого объекта имеющимся отечественным аналогам.

Следующая традиционная форма, или второй тип диагноза, позволяет определить принадлежность исследуемого объекта к конкретному классу, группе или совокупности. Применение этого типа позволяет упорядочить и систематизировать изменения, происходящие в результате конкретных исследований. Примером здесь является деление результатов на принципиально новые и модифицирующие. Проведение диагностических исследований предполагает получение выводов о положительном или отрицательном состоянии объекта.

Третий тип диагноза позволяет оценить избранный объект как уникальное сочетание признаков. Он используется в ситуациях, когда невозможно выполнить сравнительные оценки и сопоставление из-за отсутствия базовых параметров (их просто нет). Его отличительной чертой является то, что здесь нет необходимости в привлечении статистической или иной информации для доказательства предпочтительности объекта диагноза. Исследуя состояние объекта как уникальное сочетание признаков, достаточно убедиться в их наличии и дать им подробную характеристику.

Итогом любого исследования является результат – диагноз состояния объекта диагностирования. Результат – это соответствие диагностируемого объекта какому-то уровню, требованию, эталону, норме, характеристике или отклонение от базы сравнения. Результаты представляются в виде статистических таблиц или диаграмм и позволяют определить прогноз состояния объекта на основе динамики изменения данных об объекте во времени. Постановка диагноза – необходимое условие успешного функционирования и развития отдельных систем и общества в целом, а в случае необходимости учет его результатов может предотвратить кризисную ситуацию в той или иной сфере. Важными составляющими системы банкротства являются диагностика финансового состояния предприятия, контроль и своевременное упреждение, а также предотвращение приближающихся кризисных ситуаций. Своевременная и качественная диагностика профилактическая работа – главные задачи

управления предприятием вообще и кризисного, в частности. Работа по диагностике проводится в несколько этапов.

Основными этапами диагностики состояния предприятия являются:

- анализ финансового состояния, прогноз развития рыночной ситуации;
- своевременное обнаружение причин и основных факторов, способствующих развитию кризисных ситуаций;
- умение увидеть раньше незаметные для неспециалиста признаки грядущего неблагополучия предприятия.

В соответствии с целями и задачами диагностирования состояние объекта может оцениваться на определенный момент времени.

Этот вариант называется диагностикой статического состояния. Если нужно оценить состояние объекта в течение определенного периода времени, осуществляется диагностика процесса.

Признаком, позволяющим провести диагностические исследования, является организация самого процесса диагноза. В диагностике необходимо точно оценить реальную потребность в выборе данной формы исследования, соотнеся ее со сложностью и масштабностью объекта диагноза.

Постановка диагноза основывается на сравнении. Чтобы установить отклонение от нормы, надо сравнить эталон, совокупность или группу параметров (качественных и количественных характеристик), то есть базу сравнения с аналогичными фактическими данными.

Диагностика начинается с анализа. На основе анализа выявляются общие закономерности и общие патологии развития. Диагностика осуществляется различными методами: аналитическими, экспертными, методами линейного и динамического программирования, диагностикой на моделях.

Аналитические методы основаны на различных операциях со статистическими данными. Аналитическая диагностика предполагает проведение диагностических исследований бесконтактными методами с помощью статистической информации, с использованием методов комплексного экономического анализа, балльных оценок и т.п.

Под экспертной диагностикой понимаются средства диагноза, основанные на обобщении оценок и информации, данной экспертами. Экспертная диагностика строится на информации, получаемой для целей диагноза контактными методами посредством проведения специальных экспертных опросов. В этой диагностике используется большое количество приемов и методов экспертных оценок, специальных

коэффициентов и показателей сравнительной экономической эффективности и др.

Линейное программирование – математический прием, используемый для определения лучшей комбинации ресурсов и действий, необходимых для достижения оптимального результата. Он позволяет оптимизировать тот или иной процесс, увеличивать прибыль, эффективно использовать ресурсы и время. Чтобы использовать этот прием, менеджер должен количественно определить цель – параметр, который будет подвергнут этому приему, имеющиеся ориентиры и ограничения (ресурсы, мощности, время).

Динамическое программирование – вычислительный метод для решения задач управления определенной структурой, когда задача с переменными представляется как многошаговый процесс принятия решения. На каждом шаге определяется экстремум функции только от одной переменной. В этом случае исследование проходит поэтапно. Вначале строится математическая модель. Диагностика на модели представляет собой процесс получения информации о диагностируемом объекте с помощью модельных имитаций. Далее следует решение управленческой задачи, т.е. анализ и обобщение полученных результатов. Возможность использования различных методов диагностики позволяет получить комплекс принципиально новых данных относительно диагностируемого объекта, предмета, явления, процесса и сделать соответствующие выводы относительно его экономического и социального развития.

Социально-экономическое развитие любого общества определяется следующими характеристиками: экономическим строем, способом производства; политическим режимом; менталитетом; образом жизни. Кризис является одной из четырех фаз цикла развития экономических систем и характеризуется следующими признаками: сокращением объемов производства; падением занятости населения; инфляцией; снижением уровня благосостояния населения. Признаки следующей фазы, то есть депрессии – минимальный объем производства отсутствие роста цен, низкий уровень жизни людей. После депрессии наступает оживление – это рост объемов производства; рост занятости населения и его доходов. Последняя фаза цикла – подъем, его признаки – отсутствие безработицы; полная загрузка производственных мощностей; превышение уровня внутреннего валового продукта до начала цикла; повышение уровня жизни людей.

5.2 Финансово-экономический анализ предприятия – как метод диагностики кризисных явлений в деятельности предприятия

5.2.1 Правила проведения финансового анализа арбитражными управляющими

Правила проведения финансового анализа арбитражными управляющими были утверждены Постановлением Правительства Российской Федерации №367 от 25 июня 2003 г. и представляют собой самый новый и полный документ, регулирующий работу управляющих и принятый в соответствии с законодательством о банкротстве.

При проведении финансового анализа арбитражный управляющий анализирует финансовое состояние должника на дату проведения анализа, его финансовую, хозяйственную и инвестиционную деятельность, положение на товарных и иных рынках.

Документы, содержащие анализ финансового состояния должника, представляются арбитражным управляющим собранию (комитету) кредиторов, в арбитражный суд, в производстве которого находится дело о несостоятельности (банкротстве) должника, в порядке, установленном Федеральным законом «О несостоятельности (банкротстве)», а также саморегулируемой организации арбитражных управляющих, членом которой он является, при проведении проверки его деятельности.

Отметим, что, таким образом, правила раскрывают путь к раскрытию коммерческой тайны широкому кругу заинтересованных лиц и позволяют воспользоваться результатами труда одного управляющего другим.

Финансовый анализ проводится арбитражным управляющим в целях:

а) подготовки предложения о возможности (невозможности) восстановления платежеспособности должника и обоснования целесообразности введения в отношении должника соответствующей процедуры банкротства;

б) определения возможности покрытия за счет имущества должника судебных расходов;

в) подготовки плана внешнего управления;

г) подготовки предложения об обращении в суд с ходатайством о прекращении процедуры финансового оздоровления (внешнего управления) и переходе к конкурсному производству;

д) подготовки предложения об обращении в суд с ходатайством о прекращении конкурсного производства и переходе к внешнему управлению.

При проведении финансового анализа арбитражный управляющий, выступая как временный управляющий, использует результаты ежегодной инвентаризации, проводимой должником, как внешний (конкурсный) управляющий - результаты инвентаризации, которую он проводит при принятии в управление (ведение) имущества должника, как административный управляющий - результаты инвентаризации, проводимой должником в ходе процедуры финансового оздоровления, независимо от того, принимал ли он в ней участие. При этом отметим, что инвентаризация должна быть проведена в соответствие с Приказом Министерства Финансов № 49 от 13 июня 1995 г., регулирующим как порядок проведения, так и документальное оформление результатов инвентаризации.

Финансовый анализ проводится на основании:

- а) статистической отчетности, бухгалтерской и налоговой отчетности, регистров бухгалтерского и налогового учета, а также (при наличии) материалов аудиторской проверки и отчетов оценщиков;
- б) учредительных документов, протоколов общих собраний участников организации, заседаний совета директоров, реестра акционеров, договоров, планов, смет, калькуляций;
- в) положения об учетной политике, в том числе учетной политике для целей налогообложения, рабочего плана счетов бухгалтерского учета, схем документооборота и организационной и производственной структур;
- г) отчетности филиалов, дочерних и зависимых хозяйственных обществ, структурных подразделений;
- д) материалов налоговых проверок и судебных процессов;
- е) нормативных правовых актов, регламентирующих деятельность должника.

При проведении финансового анализа арбитражный управляющий должен руководствоваться принципами полноты и достоверности информации, в соответствии с которыми:

- в документах, содержащих анализ финансового состояния должника, указываются все данные, необходимые для оценки его платежеспособности;
- в ходе финансового анализа используются документально подтвержденные данные;
- все заключения и выводы основываются на расчетах и реальных фактах.

В документах, содержащих анализ финансового состояния должника, должны быть указаны:

- а) дата и место его проведения;
- б) фамилия, имя, отчество арбитражного управляющего, наименование и местонахождение саморегулируемой организации арбитражных управляющих, членом которой он является;
- в) наименование арбитражного суда, в производстве которого находится дело о несостоятельности (банкротстве) должника, номер дела, дата и номер судебного акта о введении в отношении должника процедуры банкротства, дата и номер судебного акта об утверждении арбитражного управляющего;
- г) полное наименование, местонахождение, коды отраслевой принадлежности должника;
- д) коэффициенты финансово-хозяйственной деятельности должника и показатели, используемые для их расчета, рассчитанные поквартально не менее чем за 2-летний период, предшествующий возбуждению производства по делу о несостоятельности (банкротстве), а также за период проведения процедур банкротства в отношении должника, и динамика их изменения;
- е) причины утраты платежеспособности с учетом динамики изменения коэффициентов финансово-хозяйственной деятельности;
- ж) результаты анализа хозяйственной, инвестиционной и финансовой деятельности должника, его положения на товарных и иных рынках;
- з) результаты анализа активов и пассивов должника ;
- и) результаты анализа возможности безубыточной деятельности должника;
- к) вывод о возможности (невозможности) восстановления платежеспособности должника;
- л) вывод о целесообразности введения соответствующей процедуры банкротства;
- м) вывод о возможности (невозможности) покрытия судебных расходов и расходов на выплату вознаграждения арбитражному управляющему (в случае если в отношении должника введена процедура наблюдения).

При проведении финансового анализа арбитражным управляющим проверяется соответствие деятельности должника нормативным правовым актам, ее регламентирующим. Информация о выявленных нарушениях

указывается в документах, содержащих анализ финансового состояния должника.

К документам, содержащим анализ финансового состояния должника, прикладываются копии материалов, использованных для поведения работ.

5.2.2 Коэффициенты финансово-хозяйственной деятельности должника и показатели, используемые для их расчета

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

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

б) 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. Таким образом, в расчетах участвуют внеоборотные активы, реальные к реализации;

в) оборотные активы - сумма стоимости запасов (без стоимости отгруженных товаров, по существу являющихся дебиторской задолженностью), 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;

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

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

е) наиболее ликвидные оборотные активы - денежные средства, краткосрочные финансовые вложения (без стоимости собственных акций, выкупленных у акционеров). Заметим, что финансовые вложения при этом действительно должны быть реальны к продаже в течение короткого периода времени;

ж) 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, учтенных ранее);

з) потенциальные оборотные активы к возврату - списанная в убыток сумма дебиторской задолженности и сумма выданных гарантий и поручительств. Опять же отметим, что списанная в убыток задолженность отражается на забалансовых счетах в течение пяти лет, что не позволяет отнести её к активам, даже потенциальным, в полной мере;

и) 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;

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

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

м) 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;

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

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

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

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

Коэффициенты, характеризующие платежеспособность должника

Коэффициент абсолютной ликвидности.

Коэффициент абсолютной ликвидности показывает, какая часть краткосрочных обязательств может быть погашена немедленно, и рассчитывается как отношение наиболее ликвидных оборотных активов к текущим обязательствам должника (указаны строки баланса).

(стр.250+стр.260) / (стр.610+стр.620+стр.630+стр.660)

Коэффициент текущей ликвидности.

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.

(стр.240+стр.250+стр.260+стр.270) / (стр.610+стр.620+стр.630+стр.660)

Показатель обеспеченности обязательств должника его активами.

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.

(стр.190 (без неликвидных активов)-
стр.145+стр.240+стр.250+стр.260+стр.270) / (стр.590+стр.690-стр.515-
стр.640-стр.650)

Степень платежеспособности по текущим обязательствам.

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.

Степень платежеспособности определяется как отношение текущих обязательств должника к величине среднемесячной выручки.

(стр.610+стр.620+стр.630+стр.660) /
(кредитовый оборот по сч.90 / количество месяцев в периоде)

Указанная ошибка в определении коэффициента перенесена из более ранних нормативных документов – валовая выручка содержит косвенные налоги, которые причитаются к уплате в бюджет и, таким образом, не могут быть использованы для оплаты существующей задолженности в полной мере.

Коэффициенты, характеризующие финансовую устойчивость должника

Коэффициент автономии (финансовой независимости).

Коэффициент автономии (финансовой независимости) показывает долю активов должника, которые обеспечиваются собственными средствами, и определяется как отношение собственных средств к совокупным активам.

(стр.490+стр.640+стр.650 – кап.затраты по арендованному имуществу) /
стр.300

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами (доля собственных оборотных средств в оборотных активах).

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами 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.

((стр.490+стр.640+стр.650) – (стр.190 стр.145)) / стр.290

Доля просроченной кредиторской задолженности в пассивах.

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.

Показатель отношения дебиторской задолженности к совокупным активам.

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.

(«товары отгруженные»+стр.230+стр.240+сальдо сч.007) / стр.300

Коэффициенты, характеризующие деловую активность должника
Рентабельность активов.

Рентабельность активов характеризует степень эффективности использования имущества организации, профессиональную квалификацию менеджмента предприятия и определяется в процентах как отношение чистой прибыли (убытка) к совокупным активам организации.

(Чистая прибыль/убыток (ф.2)) / стр.300

Норма чистой прибыли.

Норма чистой прибыли характеризует уровень доходности хозяйственной деятельности организации. Норма чистой прибыли

измеряется в процентах и определяется как отношение чистой прибыли к выручке (нетто). Данные при этом берутся из ф.2.

5.2.3 Анализ хозяйственной, инвестиционной и финансовой деятельности должника, его положения на товарных и иных рынках

Данный раздел анализа включает в себя анализ внешних и внутренних условий деятельности должника и рынков, на которых она осуществляется.

Анализ внешних условий деятельности.

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

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

- а) влияние государственной денежно-кредитной политики;
- б) особенности государственного регулирования отрасли, к которой относится должник;
- в) сезонные факторы и их влияние на деятельность должника;
- г) исполнение государственного оборонного заказа;
- д) наличие мобилизационных мощностей;
- е) наличие имущества ограниченного оборота;
- ж) необходимость осуществления дорогостоящих природоохранных мероприятий;
- з) географическое положение, экономические условия региона, налоговые условия региона;
- и) имеющиеся торговые ограничения, финансовое стимулирование.

Анализ внутренних условий деятельности.

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

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

- а) основные направления деятельности, основные виды выпускаемой продукции, текущие и планируемые объемы производства;
- б) состав основного и вспомогательного производства;
- в) загрузка производственных мощностей;

- г) объекты непромышленной сферы и затраты на их содержание;
- д) основные объекты, не завершённые строительством;
- е) перечень структурных подразделений и схема структуры управления предприятием;
- ж) численность работников, включая численность каждого структурного подразделения, фонд оплаты труда работников предприятия, средняя заработная плата;
- з) дочерние и зависимые хозяйственные общества с указанием доли участия должника в их уставном капитале и краткая характеристика их деятельности;
- и) характеристика учетной политики должника, в том числе анализ учетной политики для целей налогообложения;
- к) характеристика систем документооборота, внутреннего контроля, страхования, организационной и производственной структур;
- л) 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.

Анализ рынков, на которых осуществляется деятельность должника.

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

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

- а) 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 2-летнего периода, предшествующего возбуждению дела о банкротстве, и периода проведения в отношении должника процедур банкротства;
- б) данные по ценам на сырье и материалы в динамике и в сравнении с мировыми ценами;
- в) данные по ценам на продукцию в динамике и в сравнении с мировыми ценами на аналогичную продукцию;
- г) данные по срокам и формам расчетов за поставленную продукцию;

д) 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.

Согласно действующих нормативных документов, большая часть указанных сведений должна содержаться в пояснительной записке к бухгалтерской отчетности, однако в силу исторической непрозрачности российской отчетности большинство предприятий их не указывает.

5.2.4 Анализ активов и пассивов предприятия -должника

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

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.

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

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.

По результатам анализа всех групп активов в документах, содержащих анализ финансового состояния должника, постатейно указываются поквартальные изменения их состава (приобретение, выбытие, списание, создание) и балансовой стоимости в течение не менее чем 2-летнего периода, предшествовавшего возбуждению производства по делу о банкротстве, и периода проведения в отношении должника процедур банкротства и их доля в совокупных активах на соответствующие отчетные даты.

Дополнительно указываются следующие сведения.

По результатам анализа нематериальных активов, основных средств и незавершенного строительства в документах, содержащих анализ финансового состояния должника постатейно указываются:

а) балансовая стоимость активов, используемых в производственном процессе;

б) возможная стоимость активов, используемых в производственном процессе, при реализации на рыночных условиях;

в) балансовая стоимость активов, не используемых в производственном процессе;

г) возможная стоимость активов, не используемых в производственном процессе, при реализации на рыночных условиях.

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

а) наличие и краткая характеристика мобилизационных и законсервированных основных средств;

б) степень износа основных средств;

в) наличие и краткая характеристика полностью изношенных основных средств;

г) 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), наличие предусмотренных законодательством документов, источник приобретения).

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

а) степень готовности объектов незавершенного строительства;

б) размер средств, необходимых для завершения строительных работ, и срок возможного пуска в эксплуатацию объектов;

в) необходимость или целесообразность завершения строительных работ либо консервации объектов незавершенного строительства;

г) возможная стоимость объектов незавершенного строительства при реализации на рыночных условиях.

По результатам анализа доходных вложений в материальные ценности в документах, содержащих анализ финансового состояния должника указываются:

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

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

- а) имущество, внесенное в долгосрочные финансовые вложения;
- б) эффективность и целесообразность долгосрочных финансовых вложений;
- в) возможность возврата имущества, внесенного в качестве долгосрочных финансовых вложений;
- г) возможность реализации долгосрочных финансовых вложений на рыночных условиях.

По результатам анализа запасов в документах, содержащих анализ финансового состояния должника, дополнительно к сведениям указываются:

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

По результатам анализа отражения в балансе налога на добавленную стоимость по приобретенным ценностям в документах, содержащих анализ финансового состояния должника указывается обоснованность сумм,

числящихся как налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям.

По результатам анализа дебиторской задолженности в документах, содержащих анализ финансового состояния должника указывается сумма дебиторской задолженности, которая не может быть взыскана.

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

а) эффективность и целесообразность краткосрочных финансовых вложений;

б) имущество, внесенное в качестве краткосрочных финансовых вложений;

в) возможность возврата имущества, внесенного в качестве краткосрочных финансовых вложений;

г) возможность реализации краткосрочных финансовых вложений.

По результатам анализа прочих внеоборотных и оборотных активов в документах, содержащих анализ финансового состояния должника, указывается эффективность их использования и возможность реализации

По результатам анализа активов в документах, содержащих анализ финансового состояния должника, указываются следующие показатели, используемые для определения возможности восстановления его платежеспособности:

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

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

в) 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.

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.

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

По результатам анализа капитала и резервов в документах, содержащих анализ финансового состояния должника, 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.

По результатам анализа долгосрочных и краткосрочных обязательств в документах, содержащих анализ финансового состояния должника, указываются:

а) поквартальные изменения состава и величины обязательств в течение не менее чем 2-летнего периода, предшествовавшего возбуждению производства по делу о банкротстве, и периода проведения в отношении должника процедур банкротства и их доля в совокупных пассивах на соответствующие отчетные даты;

б) обоснованность обязательств, в том числе обоснованность задолженности по обязательным платежам;

в) обоснованность деления обязательств на основной долг и санкции;

г) обязательства, возникновение которых может быть оспорено;

д) обязательства, исполнение которых возможно осуществить в рассрочку;

е) возможность реструктуризации обязательств по срокам исполнения путем заключения соответствующего соглашения с кредиторами.

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, 2 месяца, квартал, полугодие, год.

Опять же, в идеале, данные сведения должны содержаться в форме 5 отчетности и пояснительной записке.

Указанный анализ активов и пассивов целесообразнее провести до расчета финансовых показателей, так как результаты анализа активов и пассивов могут привести и к корректировке отчетности.

5.2.5 Анализ возможности безубыточной деятельности должника

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.

По результатам анализа возможности изменения отпускной цены продукции в документах, содержащих анализ финансового состояния должника, указываются:

а) возможность реализации товаров, выполнения работ, оказания услуг по более высокой цене (для прибыльных видов деятельности);

б) 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).

По результатам анализа возможности изменения затрат на производство продукции в документах, содержащих анализ финансового состояния должника, указываются:

а) статьи расходов, которые являются необоснованными и непроизводительными;

б) мероприятия по снижению расходов и планируемый эффект от их реализации;

в) затраты на содержание законсервированных объектов, мобилизационных мощностей и государственных резервов;

г) сравнительная характеристика существующей структуры затрат и структуры затрат в календарном году, предшествующем году, в котором у должника возникли признаки неплатежеспособности.

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

а) цены на товары, работы, услуги;

б) объемы производства;

в) производственные мощности;

г) расходы на производство продукции;

д) рынок продукции;

е) рынок сырья и ресурсов.

По результатам анализа возможности безубыточной деятельности должника арбитражный управляющий обосновывает в документах, содержащих анализ финансового состояния должника, следующие выводы:

а) 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;

б) 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;

в) 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.

Указанный анализ может быть проведен посредством формирования системы бюджетов с предварительным проведением маркетингового анализа для предприятия.

5.3 Методы диагностики банкротства предприятия

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

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

Для *первой*, наиболее отдаленной и скрытой стадии, характерно падение предельной эффективности капитала, показателей деловой активности фирмы, снижение рентабельности и объемов прибыли (кризис в широком смысле слова). Вследствие этого ухудшается финансовое положение предприятия, сокращаются источники и резервы развития.

Вторая стадия — появление убыточности производства. Данная проблема решается средствами стратегического управления и реализуется посредством добровольной реструктуризации предприятия. Применяемые

в этом случае способы распознавания отличны от других своей направленностью, методами и требованиями к исходной информации.

Третья стадия означает практическое отсутствие собственных средств и резервных фондов у предприятия. Это отрицательно влияет на перспективы его развития, долгосрочное и среднесрочное планирование денежных потоков, рациональное бюджетирование и сопряжено со значительным сокращением производства, поскольку значительная часть оборотных средств направляется на погашение убытков и обслуживание возросшей кредиторской задолженности.

В случае неприятия (или несвоевременного принятия) мер по стабилизации финансово-хозяйственной деятельности, наступает **четвертая стадия** - состояние острой неплатежеспособности. У предприятия нет возможности профинансировать даже сокращенное воспроизводство и продолжать платежи по предыдущим обязательствам. Возникает реальная угроза остановки или прекращения производства, а затем и банкротства.

Очевидно, что главной задачей руководителей и менеджеров организации является постоянная и всесторонняя диагностика финансового состояния предприятия с целью не доведения ее до юридически определенного факта несостоятельности.

5.3.1 «Качественные» кризис-прогнозные методики

Многие крупные аудиторские фирмы и другие компании, занимающиеся аналитическими обзорами, прогнозированием и консультированием, используют для аналитических оценок системы критериев. Безусловно, в этом есть и свои минусы: гораздо легче принять решение в условиях однокритериальной, чем многокритериальной задачи. Вместе с тем, любое прогнозное решение подобного рода, независимо от числа критериев, является субъективным, а рассчитанные значения критериев носят скорее характер информации к размышлению, нежели побудительных стимулов для принятия немедленных решений.

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

К *первой группе* относятся критерии и показатели, неблагоприятные текущие значения или складывающаяся динамика изменения которых

свидетельствуют о возможных в обозримом будущем значительных финансовых затруднениях, в том числе и банкротстве. К ним относятся:

- повторяющиеся существенные потери в основной производственной деятельности;
- превышение некоторого критического уровня просроченной кредиторской задолженности;
- чрезмерное использование краткосрочных заемных средств в качестве источников финансирования долгосрочных вложений;
- устойчиво низкие значения коэффициентов ликвидности;
- хроническая нехватка оборотных средств;
- устойчиво увеличивающаяся до опасных пределов доля заемных средств в общей сумме источников средств;
- неправильная реинвестиционная политика;
- превышение размеров заемных средств над установленными лимитами;
- хроническое невыполнение обязательств перед инвесторами, кредиторами и акционерами (в отношении своевременности возврата ссуд, выплаты процентов и дивидендов);
- высокий удельный вес просроченной дебиторской задолженности;
- наличие сверхнормативных и залежалых товаров и производственных запасов;
- ухудшение отношений с учреждениями банковской системы;
- использование (вынужденное) новых источников финансовых ресурсов на относительно невыгодных условиях;
- применение в производственном процессе оборудования с истекшими сроками эксплуатации;
- потенциальные потери долгосрочных контрактов;
- неблагоприятные изменения в портфеле заказов.

Во *вторую группу* входят критерии и показатели, неблагоприятные значения которых не дают основания рассматривать текущее финансовое состояние как критическое. Вместе с тем, они указывают, что при определенных условиях или непринятии действенных мер ситуация может резко ухудшиться. К ним относятся:

- потеря ключевых сотрудников аппарата управления
- вынужденные остановки, а также нарушения производственно-технологического процесса;

– недостаточная диверсификация деятельности предприятия, т.е. чрезмерная зависимость финансовых результатов от какого-то одного конкретного проекта, типа оборудования, вида активов и др.;

– излишняя ставка на прогнозируемую успешность и прибыльность нового проекта;

– участие предприятия в судебных разбирательствах с непредсказуемым исходом;

– потеря ключевых контрагентов;

– недооценка технического и технологического обновления предприятия;

– неэффективные долгосрочные соглашения;

– политический риск, связанный с предприятием в целом или его ключевыми подразделениями.

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

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

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

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

– старение дебиторских счетов;

– разбалансирование дебиторской и кредиторской задолженности;

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

При анализе работы предприятия извне тревогу должны вызывать:

- задержки с предоставлением отчетности (эти задержки, возможно, сигнализируют о плохой работе финансовых служб);
- конфликты на предприятии, увольнение кого-либо из руководства и т.д.

Метод бальной оценки (показатель Аргенти)

Согласно данной методике, исследование начинается с предположений, что

- (а) идет процесс, ведущий к банкротству,
- (б) процесс этот для своего завершения требует нескольких лет,
- (в) процесс может быть разделен на три стадии:

1) *Недостатки*. Компании, скатывающиеся к банкротству, годами демонстрируют ряд недостатков, очевидных задолго до фактического банкротства.

2) *Ошибки*. Вследствие накопления этих недостатков компания может совершить ошибку, ведущую к банкротству (компании, не имеющие недостатков, не совершают ошибок, ведущих к банкротству).

3) *Симптомы*. Совершенные компанией ошибки начинают выявлять все известные симптомы приближающейся неплатежеспособности: ухудшение показателей (скрытое при помощи "творческих" расчетов), признаки недостатка денег. Эти симптомы проявляются в последние два или три года процесса, ведущего к банкротству, который часто растягивается на срок от пяти до десяти лет.

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

Таблица 5.1 Метод А-счета для предсказания банкротства

Показатель	Ваш балл	Балл согласно Аргенти
<i>Недостатки</i>		
Директор-автократ		8
Председатель совета директоров является также директором		4
Пассивность совета директоров		2
Внутренние противоречия в совете директоров (из-за различия в знаниях и навыках)		2
Слабый финансовый директор		2
Недостаток профессиональных менеджеров среднего и нижнего звена (вне совета директоров)		1

Продолжение таблицы 5.1

Недостатки системы учета:		3
Отсутствие бюджетного контроля		
Отсутствие прогноза денежных потоков		3
Отсутствие системы управленческого учета затрат		3
Вялая реакция на изменения (появление новых продуктов, технологий, рынков, методов организации труда и т.д.)		15
Максимально возможная сумма баллов		43
“Проходной балл”		10
Если сумма больше 10, недостатки в управлении могут привести к серьезным ошибкам		
Ошибки		
Слишком высокая доля заемного капитала		15
Недостаток оборотных средств из-за слишком быстрого роста бизнеса		15
Наличие крупного проекта (провал такого проекта подвергает фирму серьезной опасности)		15
Максимально возможная сумма баллов		45
“Проходной балл”		15
Если сумма баллов на этой стадии больше или равна 25, компания подвергается определенному риску		
Симптомы		
Ухудшение финансовых показателей		3
Использование “творческого бухучета”		3
Нефинансовые признаки неблагополучия (ухудшение качества, падение “боевого духа” сотрудников, снижение доли рынка)		3
Окончательные симптомы кризиса (судебные иски, скандалы, отставки)		3
Максимально возможная сумма баллов		12
Максимально возможный А-счет		100
“Проходной балл”		25
Большинство успешных компаний		5-18
Компании, испытывающие серьезные затруднения		35-70
Если сумма баллов более 25, компания может обанкротиться в течение ближайших пяти лет. Чем больше А-счет, тем скорее это может произойти.		

5.3.2 «Количественные» кризис-прогнозные методики

Коэффициент Альтмана (индекс кредитоспособности).

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

При построении индекса Альтман обследовал 66 предприятий, половина которых обанкротилась в период между 1946 и 1965 гг., а половина работала успешно, и исследовал 22 аналитических коэффициента, которые могли быть полезны для прогнозирования возможного банкротства. Из этих показателей он отобрал пять наиболее значимых и построил многофакторное регрессионное уравнение. Таким образом, индекс Альтмана представляет собой функцию от некоторых показателей, характеризующих экономический потенциал предприятия и результаты его работы за истекший период. В общем виде индекс кредитоспособности (Z-счет) имеет вид:

$$Z=1.2X_1+1.4X_2+3.3X_3 +0.6X_4+X_5$$

где X_1 – оборотный капитал/сумма активов;

X_2 – нераспределенная прибыль/сумма активов;

X_3 – операционная прибыль/сумма активов;

X_4 – рыночная стоимость акций/задолженность;

X_5 – выручка/сумма активов.

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

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

Некоторые исследователи предостерегают от использования данной модели в России без предварительного испытания на опытных данных, так она была разработана на основе данных финансовой отчетности, выполненной по американским стандартам (GAAP). Более конкретно:

– Совершенно непонятно, насколько велика описательная сила показателя совокупных активов в российской отчетности; активы постоянно переоцениваются, при этом многие из них просто не имеют разумной исторической стоимости (в частности, активы, которыми наделялись приватизируемые предприятия, учитывались по придуманным Госкомценом "ценам").

– Совершенно понятно, что "чистая прибыль" в терминологии Министерства финансов России далеко не чистая, поскольку из нее выплачивается целый ряд реально понесенных издержек (премии сотрудникам, расходы по содержанию социальной сферы и т.п.)

– В России не соблюдается принцип постоянства положений учетной политики, то есть, сменив учетную политику, компании не корректируют отчетность предыдущих лет в соответствии с вновь принятой учетной политикой.

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

$$Z=1.2X_1+1.2X_2+3.3X_3 +0.6X_4+X_5$$

где X_4 – отношение уставного капитала фирмы к общей сумме активов.

Степень близости предприятия к банкротству определяется по шкале, представленной в Таблице 1.1. Принимая во внимание, что формула расчета Z в представленном виде отличается от оригинала, рекомендуется снизить верхнюю границу "очень высокой" степени вероятности банкротства до 1.

Таблица 5.2 Шкала вероятности банкротства

Значение Z	Вероятность банкротства
менее 1,8	очень высокая
От 1,81 до 2,7	высокая
От 2,71 до 2,99	средняя
от 3,0	низкая

При ретроспективном анализе предприятия следует обращать внимание не столько на шкалу вероятностей банкротства, сколько на динамику этого показателя.

Показатель вероятности банкротства является комплексным показателем, включающим в себя целую группу показателей, характеризующих разные стороны деятельности предприятия, структуру активов и пассивов, рентабельность и оборачиваемость.

В 1983 г. Альтман получил модифицированный вариант своей формулы для компаний, акции которых не котировались на бирже:

$$K=8.38K_1+K_2+0.054K_3+0.63K_4$$

(здесь K_4 – балансовая, а не рыночная стоимость акций.)

Коэффициент Альтмана относится к числу наиболее распространенных. Однако, и он не лишен недостатка: согласно этой формуле, предприятия с рентабельностью выше некоторой границы становятся полностью "непотопляемыми". В российских условиях рентабельность отдельного предприятия в значительной мере подвергается опасности внешних колебаний.

Известны другие подобные критерии. Так британский ученый **Таффлер (Taffler)** предложил в 1977 г. **четырёхфакторную прогнозную модель**, при разработке которой использовал следующий подход.

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

$$Z=C_0+C_1X_1+C_2X_2+C_3X_3+C_4X_4$$

где:

x_1 =прибыль до уплаты налога/текущие обязательства (53%)

x_2 =текущие активы/общая сумма обязательств (13%)

x_3 =текущие обязательства/общая сумма активов (18%)

x_4 =отсутствие интервала кредитования (16%)

c_0, \dots, c_4 – коэффициенты, проценты в скобках указывают на пропорции модели; x_1 измеряет прибыльность, x_2 – состояние оборотного капитала, x_3 – финансовый риск и x_4 – ликвидность.

Для усиления прогнозирующей роли моделей можно трансформировать Z-коэффициент в PAS-коэффициент (Perfomans Analysys Score) – коэффициент, позволяющий отслеживать деятельность компании во времени. Изучая PAS-коэффициент как выше, так и ниже критического уровня, легко определить моменты упадка и возрождения компании.

PAS-коэффициент – это просто относительный уровень деятельности компании, выведенный на основе ее Z-коэффициента за определенный год и выраженный в процентах от 1 до 100. Например, PAS-коэффициент, равный 50, указывает на то, что деятельность компании оценивается удовлетворительно, тогда как PAS-коэффициент, равный 10, свидетельствует о том, что лишь 10% компаний находятся в худшем положении (неудовлетворительная ситуация). Итак, подсчитав Z-коэффициент для компании, можно затем трансформировать абсолютную меру финансового положения в относительную меру финансовой деятельности. Другими словами, если Z-коэффициент может свидетельствовать о том, что компания находится в рискованном положении, то PAS-коэффициент отражает историческую тенденцию и текущую деятельность на перспективу.

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

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

Учеными Иркутской государственной экономической академии предложена своя **четырёхфакторная модель прогноза риска банкротства (модель R)**, которая имеет следующий вид:

$$K=8.38K_1+K_2+0.054K_3+0.63K_4$$

где K_1 – оборотный капитал/актив;

K_2 – чистая прибыль/собственный капитал;

K_3 – выручка от реализации/актив;

K_4 – чистая прибыль/интегральные затраты.

Вероятность банкротства предприятия в соответствии со значением модели R определяется следующим образом (таблица 5.3)

Таблица 5.3 Критерии вероятности банкротства согласно модели R

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

Альтернативными представленным выше финансовым методам прогнозирования банкротства являются **методы рейтинговой оценки**.

Общий вид рейтинговой оценки можно представить следующим образом:

$$K_0 = A_1 * K_1 + A_2 * K_2 + \dots + A_n * K_n$$

где K_0 – интегральный показатель (рейтинг);

A_i – удельный вес i -того показателя (сумма A_i составляет 100%);

K_i – значение i -того показателя;

n – число показателей.

Каждому показателю присваивается критическое (максимальное или минимальное) значение. С помощью различных методов (в том числе экспертных оценок) определяется вес каждого показателя. Сумма произведений критических значений показателей и их весовых значений представляет критический интегральный показатель. Вероятность банкротства определяется исходя из сравнения фактического и критического рейтинга.

Одной из последних методик прогнозирования банкротства с использованием метода рейтинговой оценки являются **модели А.В. Колышкина** (Санкт-Петербургский государственный университет).

В общем виде модели выглядят следующим образом¹:

$$\text{Модель № 1} = 0.47K1 + 0.14K2 + 0.39K3$$

$$\text{Модель № 2} = 0.61K4 + 0.39K5$$

$$\text{Модель № 3} = 0.49K4 + 0.12K2 + 0.19K6 + 0.19K3$$

где K1 – рабочий капитал к активам;

K2 – рентабельность собственного капитала;

K3 – денежный поток к задолженности;

K4 – коэффициент покрытия;

K5 – рентабельность активов;

K6 – рентабельность продаж.

Значения показателей для диагностики банкротства представлены в таблице 5.4

Таблица 5.4 Критические показатели рассматриваемых моделей

Модель	Благополучные	Банкроты	Зона неопределенности
I	0.08-0.16	(-0.20)-(-0.08)	(-0.08)-0.08
II	1.07-1.54	0.35-0.49	0.49-1.07
III	0.92-1.36	0.25-0.38	0.38-0.92

Несомненным достоинством рейтинговых моделей является простота. Вместе с тем, методы определения весовых значений показателей далеко не всегда обеспечивают необходимую точность.

¹ Формулы приведены по: Колышкин А.В. Новые подходы к оценке вероятности банкротства, <http://bizoffice.ru/>

Раздел 3 Технологии преодоления кризисных явлений на предприятии

Глава 6 Разработка экономической стратегии кризисного предприятия

6.1 Элементы экономической стратегии предприятия

Исследованию содержания и роли экономической стратегии предприятия посвящены многие научные отечественные и зарубежные публикации. Стратегия, например, японской корпорации понимается как система долговременного распределения ресурсов, дающая представление о будущем положении компании на рынке.

Главными компонентами экономической стратегии финского менеджмента выступают широта охвата интересов разных взаимосвязанных групп, рациональное использование ресурсов на основе оригинальных навыков, увязка различных интересов в условиях конкуренции, взаимодействие с окружающей средой.

В американском менеджменте стратегия представляет собой модель действий, необходимых для достижения поставленных целей на основе координации и распределения ресурсов компании. При этом выделяется портфельная стратегия, которая связывается с управлением собственностью (ее приобретением и продажей), и деловая стратегия, цель которой — достижение конкурентных преимуществ.

Таким образом, стратегия предприятия определяется ключевыми экономическими целями и в свою очередь определяет рыночную нишу, позволяет создать инфраструктуру, адаптировать предприятие к внешней среде и обеспечить внутреннюю координацию действий.

Отсутствие единого взгляда на понятие экономической стратегии обусловлено особенностями национальных рыночных отношений, а также уровнем их регулирования со стороны государства. Анализ российской практики хозяйствования с этой точки зрения позволяет выделить специфические моменты антикризисного управления (см. раздел 4.5).

Можно выделить следующие элементы экономической стратегии промышленного предприятия.

1. Стратегия промышленного предприятия как процесс целенаправленного развития, который предполагает: постановку обоснованных целей и задач; выделение определенных принципов действий (сбалансиро-

ванность, системный подход, рациональность); приоритетность действий (выделение значимых проблем и их ранжирование).

2. Направления работы по достижению целей предприятия (основные составляющие экономической стратегии):

- поиск новых рынков;
- разработка новой продукции;
- обеспечение высокого качества товаров;
- улучшение сервиса;
- разработка и внедрение новых технологий;
- приобретение и рациональное использование природных ресурсов;
- обеспечение роста производства;
- эффективное продвижение товара на рынке;
- обеспечение роста прибыли в плановом периоде.

3. Основные вопросы разработки экономической стратегии:

а) в области маркетинга:

– сегмент рынка, на котором должны быть сконцентрированы усилия; » ассортимент и качество продукции;

- распределение ресурсов на стадии продаж;
- ценовая политика;

б) в области производства:

- необходимый уровень производства;
- покупка комплектующих или их собственное производство;
- срок запасов материальных ресурсов;
- политика набора или обучения персонала;

в) в области финансов:

- объем текущих и капитальных затрат;
- сроки и направления инвестиций;
- источники финансирования;

г) в области инновационной деятельности:

- направления исследований;
- сроки и характер проведения изменений в продукции.

4. Основные этапы разработки стратегии:

а) анализ результатов деятельности предприятия за определенный статистически значимый период, как правило, продолжительностью, рав-

ной периоду действия стратегии (это дает возможность определить приоритеты в развитии);

б) анализ портфеля продукции, который включает:

– определение ориентации товарной массы на потребителя (позиционирование выпускаемой продукции);

– определение конкурентоспособности продукции по качеству, издержкам, сервису;

– определение уровня рентабельности по каждому виду продукции;

– прогнозирование объема выпуска продукции на основе вероятностного подхода;

в) выработка концепции организационных изменений на предприятии;

г) определение и оценка альтернативных вариантов, а также последствий принимаемых стратегических решений.

5. Условия действенности стратегии:

– охват всех сфер деятельности предприятия;

– согласованность с внешними обстоятельствами;

– согласованность с ресурсными возможностями;

– учет миссии предприятия;

– практичность и реализуемость решений.

6. Стратегические принципы:

– не нарушать сложившегося на предприятии равновесия;

– планировать изменения;

– уделять главное внимание инновациям;

– каждый день создавать условия для будущей деятельности.

Основные трудности, возникающие перед руководителями предприятия при разработке и реализации стратегии, сводятся к следующему.

1) Изменение стратегии может разрушить сложившийся на предприятии тип взаимоотношений и вызвать противодействие, т.е. конфликт корпоративной культуры.

2) Применение новых способов достижения выживаемости на рынке может вызвать увеличение затрат, связанных с освоением новой продукции и не учтенных ранее в экономической стратегии.

3) Недостаточно глубокий анализ внешней и внутренней среды предприятия может усилить негативные последствия неверных стратегических решений.

Преодоление данных трудностей облегчается, если организовать деятельность по стратегическому планированию согласно определенным правилам с учетом следующих условий.

1) Необходимо опираться на высококвалифицированный персонал, поскольку выработка стратегических решений требует высокопрофессиональных кадров.

2) План реализации стратегии во времени должен обеспечивать высокие темпы работы и ритмичность. Четко определив стратегические цели, следует энергично приступить к реформам. Важен выбор темпа. Нельзя идти слишком быстро или слишком медленно. Взяв темп, необходимо выдерживать его до определенного рубежа.

3) Большое значение имеет обеспечение высокой корпоративной культуры изменений, которую можно определить правилом: последовательность плюс доверие равны экономической уверенности.

4) Существенным моментом в управлении реализацией стратегии, налаживании процесса достижения цели является мотивация персонала. Достижение высокой активности персонала и высокого качества работы обеспечивает реализация правила: хорошо делают то, что хорошо вознаграждается.

5) Неопределенность, в которой проводится стратегия, порождает множество новых непредвиденных вопросов, являющихся причиной групповых конфликтов. Важно конструктивно решать возникающие конфликты. Для этого нужно придерживаться следующей эффективной линии поведения: когда давление со стороны коллег или групп особых интересов достигает крайней степени, побольше задавать вопросов. Такое поведение обеспечивает результативность процесса осуществления стратегии перестройки предприятия.

Выявлению тенденций при выработке экономической стратегии промышленного предприятия способствует применение следующих методов:

- классификация по характерным признакам;
- составление двухмерных матриц;
- метод логического квадрата.

6.2 Типы экономических стратегий с точки зрения экономического роста

В экономической литературе широко применяется классификация стратегий с точки зрения экономического роста. Группировка стратегий по данному критерию такова:

1) стратегия концентрированного роста предполагает совершенствование или выпуск новой продукции, а также поиск возможностей улучшения положения предприятия на существующем рынке или перехода на новый рынок;

2) стратегия интегрированного роста обеспечивает экономический рост за счет приобретения собственности, а также создания новых производственных структур.

При осуществлении этих двух стратегий изменяется положение предприятия внутри отрасли;

3) стратегия диверсифицированного роста реализуется в том случае, если предприятие не может развиваться дальше на данном рынке сданным товаром в рамках данной отрасли;

4) стратегия сокращения производства или стратегия ликвидации реализуется, когда предприятие нуждается в перегруппировке сил, структурной перестройке или ликвидации.

Основной идеей механизма банкротства является ликвидация низкорентабельных производств. Стратегия ликвидации представляет собой процесс полного сворачивания производства, когда предприятие не может в дальнейшем вести бизнес.

При анализе деятельности предприятия, оценке перспектив возникновения кризисных состояний важно рассмотреть качественное соотношение данных четырех типов стратегий.

Необходимо отметить, что первые три типа в рассмотренной классификации отражают деятельность, ориентированную на прогресс. Его формами могут быть улучшение положения на рынке, усиление положения в отрасли, переход на рынки других товаров или их комбинация. Для данных типов стратегий характерно одно обязательное условие поведения предприятия и менеджера — активность в области основной деятельности, т.е. поиск новых способов упрочения положения на рынке. При этом предполагается постоянное улучшение положения по двум основным направлениям: наращивание темпов накопления собственных средств для последующего стратегического маневра или углубления связи с устойчивыми категориями потребителей и улучшении своего положения на рынке. Кроме того, необходимо обеспечивать постоянный контроль за

новыми разработками для ускоренного освоения достижений науки и техники в производстве товаров и получения коммерческого результата.

Итак, одна из качественных составляющих развития — сокращение производства или стратегия ликвидации. Чаще всего данная стратегия распространяется на отдельные товары или производства и, по сути, неразрывно связана с реструктуризацией предприятия. Это понятие будем отождествлять с процессом освобождения предприятия от низкорентабельных производств и создания потенциала для ускоренного развития перспективных, обеспечивающих реализацию одной из трех рассмотренных ранее стратегий.

В чистом виде сворачивание (ликвидация) применяется крайне редко. Процессы сворачивания и роста предприятия в рыночной системе хозяйствования взаимосвязаны и взаимозависимы. Такое управление можно представить как целенаправленное комбинирование четырех стратегий, выполняемое менеджером для обеспечения стабильного развития. Отметим, что искусство менеджмента и заключается в составлении такой композиции в соответствии с изменениями внешней среды, прогнозом их развития (маркетингом), а также управленческими возможностями предприятия. Ошибочность оценки подобных процессов, недостаточная искусность менеджера ведут к неуправляемости процесса стабильного развития и хаотичному развитию ликвидационных процессов, превалированию стратегии сворачивания над стратегией развития, результатом чего является банкротство. Другими словами, банкротство в терминах рассмотренных стратегий — это увеличение в деятельности предприятия удельного веса стратегии ликвидации за счет сокращения сферы действия стратегии развития.

Представляя управление предприятием как процесс целенаправленного перевода социально-экономической системы в желаемое состояние, определим это состояние в координатах «развитие — сворачивание».

Состояние 1 — активное развитие: борьба за положение в новом секторе рынка, активное поведение на рынке, успех в конкурентной борьбе за своего потребителя. Это состояние характеризуется высоким удельным весом стратегии развития и низким удельным весом стратегии сворачивания.

Состояние 2 — стабильное развитие: устойчивое положение на рынке. Стратегия развития согласована со стратегией сворачивания, т.е. расширение высокорентабельных производств происходит параллельно и скоординированно со сворачиванием низкорентабельных производств.

Состояние 3 — реструктуризация: перегруппировка финансовых, материальных, технологических и управленческих ресурсов, их концент-

рации на перспективных рынках, углубленной работе с потребителем и переходе к новому товарному ряду. Иными словами, в этом состоянии создается потенциал для активного поведения на рынке, описываемого состоянием 1. Цели и направления реструктуризации определяются маркетинговыми исследованиями, с одной стороны, и задачами стратегического менеджмента — с другой. В этом состоянии превалирует стратегия сворачивания, а стратегия развития характеризуется низким удельным весом.

Состояние 4 — банкротство: неуправляемые процессы потери позиций на рынке, разрыв отношений с потребителем, резкое ухудшение сбыта, недостаток средств на освоение новых направлений деятельности (венчурных проектов). Это состояние характеризуется резким увеличением доли стратегии сворачивания при одновременном сокращении до нуля доли стратегии развития, т.е. все процессы, определяющие деятельность предприятия, перестают быть активными, протекают вяло или останавливаются.

Проведенный анализ состояния предприятия позволяет сформулировать основную задачу антикризисного управления. Это организация стабильного процесса последовательной смены состояний 1—2—3—1. Сложность управления определяется воздействием внешней среды, с учетом которого необходимо обеспечить стабильность данного процесса. Особенности внешней среды в системе рыночного хозяйствования являются:

- взаимосвязанность ее факторов, влияющих на деятельность организации;
- сложность и количество факторов, на которые организация должна реагировать (их вариантность);
-
- подвижность среды, которая понимается как скорость, с которой происходит ее изменение;
- неопределенность, которая рассматривается как функция количества информации о конкретном факторе, которой располагает предприятие, а также степень уверенности в ней.

Стабильность одного из трех состояний предприятия обеспечивает менеджер посредством грамотно выбранных и последовательно реализуемых стратегий менеджмента и, в частности, маркетинга. Поддержание устойчивого баланса процессов управления является необходимым условием осуществления стратегии продукта — товара и в конечном итоге успешности поведения на рынке. Задача менеджера осложняется тем, что недостатки в ситуационной оценке факторов, недостижение баланса ука-

занных процессов могут вызвать «скоротечный» неуправляемый переход каждого из состояний 1 —3 в состояние 4 — банкротство. Особого внимания и профессионализма требует управление переходом из состояния стабильного развития в состояние реструктуризации. Решение о формах и способах перевода предприятия в состояние 3 менеджер принимает в условиях неопределенности, следовательно, вероятность оказаться в состоянии банкротства очень высока. На рис. 1.14 принятие решения о переходе в состояние 3 обозначено точкой изменения существующей глобальной стратегии. Такое название позволяет выделить эту стратегию из четырех стратегий, рассмотренных выше и отличающихся больше «техническим» содержанием.

В западной литературе это явление и связанные с ним условия принятия решений обозначаются термином «Strategic Infection Point», введенным Гроувом, главным управляющим корпорации «Intel». Указанная точка получила также название точки стратегического сгиба, точки изменения существующей глобальной стратегии и точки трансформации. По сути, данная точка в развитии предприятия показывает момент, когда простое изменение линии поведения оказывается недостаточным и приходится изменять представление менеджера об управляемом бизнесе, а также определять, чем следует заниматься дальше. Принципиальным моментом является то, что, попав в эту точку, предприятие может пройти ее, сделавшись более сильным (через реструктуризацию и подготовку — к выходу в новый сектор рынка и к новому бизнесу), или погибнуть.

Для развития предприятия, связанного с этой точкой, важны анализ многообразия факторов конъюнктуры в различных секторах рынка, динамики научных открытий и технологий, предвидение развития общества и др. Но главное — это интуиция менеджера, его умение прогнозировать изменения рыночной конъюнктуры при выборе направления развития предприятия. Управление реструктуризацией, а также расширением своего присутствия в новом секторе рынка — следствие выбора новой стратегии развития бизнеса. Без этого сворачивание деятельности неминуемо. Рассмотрим технологическую сторону процесса выбора менеджером комбинации из четырех рассмотренных выше стратегий.

Необходимо отметить, что стратегия сворачивания, по сути, разъясняется в документах, устанавливающих нормативно-правовую базу банкротства, осуществляемого как в принудительном, так и в инициативном порядке. Первые три стратегии характеризуют инициативный поиск предприятием путей улучшения своего положения.

Если инициативность менеджеров, их предприимчивость составляет основную движущую силу, обеспечивающую выживание предприятия на

рынке, то упорядочивает их деятельность, делает ее результативной определенным набором принципов работы над стратегией. К числу главных принципов относятся следующие:

1) стратегический менеджмент предприятия ориентируется на производство товара в зависимости от рыночных предпочтений;

2) критерием действенности стратегии выступает динамика производства;

3) экономический рост обеспечивается за счет совершенствования выпускаемой продукции или создания новой продукции, приобретения собственности, обеспечения контроля за работой поставщика и системой распределения;

4) сокращение объема производства осуществляется в ходе структурной перестройки или ликвидации предприятия.

При этом опыт работы фирм в странах с развитой рыночной экономикой, по мнению западных исследователей, указывает на следующие направления формирования эффективных стратегий.

1) Устойчивый темп роста объема производства обеспечивается за счет нововведений (инновационного процесса).

2) Высокая доля рынка достигается благодаря уникальности характеристик товара, применению действенных каналов продвижения товара, эффективной рекламе.

3) При широкой рыночной ориентации нужно обеспечивать снижение издержек и дифференциацию в регионально-территориальном аспекте.

4) При ориентации на отдельный (специфический) сегмент рынка важнейшим стратегическим направлением выступает эффективное управление маркетингом.

5) Конкурентная позиция на рынке во многом определяет динамику непроизводственных расходов и ценовую рыночную политику.

Опыт отдельных предприятий показывает, что повышение действенности стратегического менеджмента при неопределенности российского рынка возможно лишь посредством усложнения плановых процедур.

6.3 Организация стратегического управления кризисного предприятия

Суть организации работ по стратегическому менеджменту сводится к достижению согласованности как непосредственно между блоками, оказывающими влияние друг на друга, так и опосредованно в условиях посто-

янно обновляющейся информации. Подобную схему назовем нелинейной организацией стратегического управления. Главное ее назначение — повышение качества стратегического управления. Основным инструментом — согласование внутренней среды предприятия с внешними изменениями (закономерными и случайными). Практика прогрессивных западных фирм показывает, что такой подход значительно превосходит линейную схему организации в условиях неопределенности внешней среды независимо от ее природы. Иными словами, подобная организация процесса стратегического менеджмента эффективно противостоит формированию кризисных явлений в деятельности фирмы.

Все многообразие и различие разрабатываемых экономических стратегий поддается логическому упорядочению при помощи широко распространенного метода логического квадрата.

Главные блоки в этой схеме: «принцип»; «процесс»; «результат» — имеют определенное содержание и взаимосвязи.

Горизонтальное взаимодействие. Принцип — обоснование акцента в управлении предприятием. Наиболее распространенным в кризисной ситуации является целевой подход, высокая эффективность которого подтвердилась в российских условиях. Процесс — выражение эволюционного подхода к достижению цели через развитие организации.

Иными словами, процесс целедостижения распределен во времени и предполагает изменение структуры предприятия. Результат — описание цели, преследуемой в процессе управления. На практике описание желаемого результата осуществляется через систему целей. Такое положение не позволяет рассматривать цепочку «принцип — процесс — результат» как поэтапную процедуру получения результата. В условиях динамичной рыночной среды данная цепочка по характеру является итерационной и нацеленной на поиск баланса результата, способа его достижения (процесса) и основного правила построения процесса.

Вертикальное взаимодействие.

1. Цепочка «принцип — обоснованность — нормативно-правовое обеспечение». При разработке экономической стратегии в качестве основополагающего может выступать принцип ключевого положения целей — приоритетности проблем, которые выдвигаются перед предприятием в пространстве и во времени. Реализация данного принципа возможна за

счет обоснованности разрабатываемых стратегических мероприятий на базе солидного информационного обеспечения. Стратегические мероприятия разрабатываются при современной нормативно-правовой поддержке хозяйственной деятельности как процесса развития.

2. Цепочка «процесс — организация — руководство». Экономическая стратегия представляется как процесс целенаправленного развития предприятия. Реализация процесса предполагает рациональную организацию посредством сочетания таких операций, как оптимальное распределение ресурсов, выбор графика движения, подготовка производства. Четкость в организации разработки и реализации экономической стратегии обеспечивается при помощи таких управленческих инструментов, как делегирование полномочий и ответственности, выбор наиболее рационального стиля управления для достижения планируемого результата.

3. Цепочка «результат — координация — контроль». Результатами осуществления экономической стратегии и условиях переходной экономики могут выступать стабилизация производства, выход предприятия из кризисного состояния и достижение устойчивого роста прибыли — рентабельности продукции. Достижение данного результата обеспечивается путем координации целей структурных подразделений и всех работников. Инструментами координации являются: обсуждение проблем; принятие обоснованных управленческих решений; бизнес-планирование. Координации действий по достижению результата способствует контроль за принятыми управленческими решениями, включая самоконтроль работников. В условиях нестабильности главенствующую роль в разработке стратегии предприятия играют внешние условия, прежде всего сбытовые. Важнейшее требование при разработке стратегии — проведение комплексного анализа конъюнктуры рынка, а также нормативно-правовых актов, в том числе в сфере налоговой политики. Это требование можно выполнить путем согласования методов стратегического менеджмента и стратегического маркетинга посредством комплексной разработки стратегии продукта.

Ключевым стратегическим требованием выступает также обеспечение со стороны производителя поддержки создаваемого товара на протяжении его жизненного цикла, прежде всего на стадии эксплуатации. Это требование выполняется при следующих условиях: учете запросов заказчиков (потребителей); оптимизации материальных потоков, исключении нерациональных и встречных материальных потоков; минимизации уровня разделения труда и размера заказа и в то же время обеспечения непрерывности производства.

Как показывает анализ, вопросам разработки действенной стратегии продукта на промышленных предприятиях уделяется недостаточное внимание. По-прежнему далеки от требуемого уровня качество, внешний вид и упаковка выпускаемых товаров, явно недостаточен уровень организации процесса продвижения товаров в системе управления. На многих промышленных предприятиях отсутствует стратегия «передовых рубежей», основанных на инновационных преобразованиях, а также стратегия тотального качества по этапам и фазам жизненного цикла товара.

Проявляется положительная тенденция — более действенно используется на промышленных предприятиях стратегия договора. Портфель заказов на поставку продукции в 1999 г. по 23 базовым предприятиям в своих отраслях составил 87% от объема продукции; это больше, чем в 1998 г. Таким образом, анализ характерных тенденций в разработке экономических стратегий на промышленных предприятиях показывает острую необходимость в их изменениях в соответствии с рыночными требованиями. Первоочередные меры для российских предприятий сводятся к нацеливанию производства на потребителя, а не на абстрактный рост или сокращение объемов. Это обеспечивается путем координации целей и согласованной работы структурных подразделений, всех работников, участвующих в процессе создания и реализации товара.

Следствием недостаточной предприимчивости, с одной стороны, и упущений в разработке экономической стратегии — с другой, является кризисное состояние большей части российских предприятий. Иными словами, наиболее распространенной является стратегия сокращения производства, предполагающая перегруппировку сил и структурную перестройку предприятия.

В этих условиях эффективность действия государственного регулирования антикризисной деятельности предприятий должна оцениваться по величине доли предприятий, активно реализующих первые из четырех рассмотренных экономических стратегий. Предприятия, способные реализовывать подобные стратегии, обладают двумя необходимыми качествами: во-первых, менеджмент опирается на команду предприимчивых руководителей разного уровня управления и, во-вторых, их действия профессионально грамотны в условиях неопределенности рынка. Это позволяет упорядочивать деятельность на уровне хозяйствующего субъекта.

Вместе с тем применение подобного критерия оценки государственного регулирования антикризисных процессов в национальной экономике позволяет корректировать эту деятельность также на государственном уровне. Задействование всего арсенала антикризисных мер на обоих уров-

нях управления экономикой является необходимым условием эффективности системы антикризисного управления.

Такое положение во многом объясняется высоким уровнем монополизации советской экономики, когда производство конкретного вида товара, особенно малосерийное, было организовано на одном-двух предприятиях. Эти предприятия накопили большой технологический опыт. В настоящее время давно работающим отечественным предприятиям для поддержания своей конкурентоспособности по сравнению с предприятиями, пришедшими на рынок в последние 3—5 лет, достаточно перестроить внутрифирменную структуру в соответствии с рыночными требованиями.

Глава 7 Маркетинг в системе антикризисного управления

7.1 Роль маркетинга в современном мире

Роль маркетинга возрастает в современном мире на базе широкого внедрения информационных технологий.

Данное обстоятельство обуславливает приоритетное развитие науки, образования и нематериальных элементов производственной деятельности.

В качестве объектов маркетинговых исследований выступают разнообразные потребности, услуги, организации, виды деятельности, идеи, личности.

В конкуренции участвуют не только товары и их технологии, но и типы менеджмента и их элементы: системы планирования, реклама, информационные технологии, системы коммуникаций, мотивация, стимулирование, профессионализм кадров. Важность использования маркетинга в развитии экономики связана также с дефицитом природных ресурсов, ухудшением экологических условий, нарастанием мировых и региональных кризисных явлений. Следует отметить, что возрастание фактора интеллекта и человеческих ресурсов в экономических и управленческих процессах усиливает роль социальных и экологических критериев оценки последствий хозяйственной деятельности. В свою очередь, приоритетность социальных критериев увеличивает значимость средств маркетинга в процессе интеграции интересов потребителей, коллективов организаций, регионов и общества в целом.

По мнению зарубежных исследователей, маркетинговая концепция управления в большей степени используется крупными компаниями, а также производителями товаров широкого потребления. Среди корпораций, использующих маркетинговую концепцию, отмечают *Procter & Gamble*, *McDonald's*, *IBM*. Некоторые организации ограничиваются формальным внедрением маркетинга: формируют отделы маркетинга или вводят должность менеджера по маркетингу; составляют планы маркетинга и выполняют отдельные виды исследований.

В России развитие маркетинга, как и развитие рыночных отношений, находится в стадии становления. Вместе с тем ситуация в экономике России конца 1990-х гг. трактуется как системный кризис, что подтверждают резкий спад производства, сокращение поступлений от экспорта, рост неплатежей в бюджет и в расчетах между предприятиями, бюджетный кризис, дестабилизация финансового рынка, рост внешнего и

внутреннего долга и, как следствие, резкое падение уровня жизни населения и его расслоение.

Среди причин, вызвавших данную ситуацию, следует указать на неэффективность системы управления экономикой в условиях ее перехода от командно-административной к смешанной рыночной. Многие механизмы управления оказались невостребованными, в т.ч. и стратегии маркетинга. Рассмотрим эту возможность на примере формирования и выбора стратегии маркетинга в антикризисном управлении.

7.2 Сущность маркетинговой деятельности на предприятии

Суть маркетинговой деятельности заключается в формировании реальной величины спроса, в воздействии на потребителя для побуждения его к приобретению товара, в разработке реальных программ действий на конкретном рынке. Главный принцип маркетинга – ориентация на потребителя и его потребности, их формирование и максимальное удовлетворение. Реализация этого принципа во всех сферах производственно-хозяйственной деятельности осуществляется через менеджмент, основные функции которого заключаются в установлении цели, планировании, организации, мотивации и контроле.

Основная цель – определить величину спроса на конкретный товар, выраженную в показателях объема продаж и его доли на рынке, и средствами маркетинга содействовать его достижению.

Основная цель менеджмента – обеспечить устойчивое развитие организации в достижении ее миссии и целей путем использования присущих менеджменту средств воздействия на людей для их взаимодействия в совместной производственно-хозяйственной деятельности.

При исследовании организации как целостной социально-экономической системы соотношение маркетинга и менеджмента рассматривается как части целого.

В то же время маркетинг может быть системой управления самостоятельной функциональной организацией – маркетинговым центром, агентством, консультативной организацией. Указанное разграничение имеет формальную сторону. В действительности роль и значение маркетинговой концепции управления значительно шире. Она представляет собой тип мышления управляющих и всего персонала организации. Специфика такого подхода состоит в ориентации всей деятельности организации, ее персонала и процессов управления на

конечные результаты: качество, результативность, эффективность, конкурентоспособность.

Величина и динамика данных характеристик определяются рыночными возможностями организации и рыночными условиями. Ориентация организации на конечные результаты усиливает роль управления процессами последовательного прохождения производственного результата (продукта) через все стадии воспроизводства.

На стадии обращения происходит проверка результатов производства на общественную полезность, на стадии потребления — управление процессом реализации результата.

При этом должны быть учтены все издержки обращения и доведения продукта до потребителя. Функции маркетинга заключаются в исследовании и формировании его средствами организационно-экономических условий осуществления воспроизводственных процессов, обеспечивая их непрерывность, снижение издержек и уровень эффективности, достаточный для развития организации.

Иначе говоря, посредством маркетинга производственно-хозяйственные организации комплексно решают проблемы потребителя (заказчика).

Эффективность маркетинга заключается в последовательности действий и комплексном использовании принципов, методов и средств маркетингового воздействия и маркетинговой информации по стадиям воспроизводственного процесса.

Указанные особенности позволяют рассматривать маркетинг как важное условие и существенный резерв антикризисного менеджмента. В антикризисном менеджменте, особенно на стадии поиска путей выхода из экономического кризиса, существенное значение может иметь комплексный характер используемых в процессе маркетинга средств и методов выявления рыночных возможностей организации, ее сильных и слабых сторон, а также комплексный анализ обширной информации о динамике социально-экономических процессов.

Поэтому важно рассмотреть характерные особенности и практику применения маркетинговых средств воздействия на функционирование организации.

Средства маркетинга представляют собой совокупность факторов, объединенных понятием «комплекс маркетинга»:

- 1) товар — изделия и услуги, предлагаемые потребителю;

2) цена — денежная сумма, соответствующая ценности товара для покупателя;

3) методы распределения, делающие товар доступным для потребителя (покупателя);

4) коммуникации – система содействия потребителям в принятии решения о приобретении товара (реклама). Использование комплекса маркетинга применительно к конкретному продукту и рынку, а также разработка вариантов их взаимодействия позволяют выяснить маркетинговые возможности организации и рыночные опасности как базовую информацию для выработки целей и стратегии поведения организации на рынке.

При оценке маркетинговых возможностей главными рыночными объектами выступают спрос, предложение и цена, взаимосвязь которых отражает действие экономического закона спроса и предложения, а именно: сбалансированность по объему, структуре и сопряженность во времени.

7.3 Основы формирования антикризисной маркетинговой стратегии

Вырабатывая антикризисную политику, маркетинговый менеджер опирается на внутренние факторы организации:

1) производственно-технологические особенности;

2) ресурсный потенциал;

3) характер внутренней атмосферы;

4) уровень развития компонентов менеджмента: прогнозирование, планирование, информационное обеспечение, мотивацию персонала, процессы централизации и децентрализации, интеграции и диверсификации управления, организационные структуры управления и контроля.

Анализ рыночных возможностей организации осуществляется с использованием факторов маркетинговой среды и, прежде всего микросреды, в которой функционирует организация. В кризисных условиях исключительно важны надежность партнеров и поставщиков, формирование новых и поддержание действующих связей и контактов с потребителями. Особую значимость имеют стратегии конкурентов, их преимущества, логика поведения на конкретном рынке (товарном, инвестиционном, финансовом, ресурсном).

Объектом маркетинговых исследований и анализа выступают также объективные экономические тенденции развития, научно-технические, демографические, социальные, политические, культурные процессы.

Их состояние оказывает в условиях кризиса активное влияние на рыночную ситуацию. В данной области ключевой функцией антикризисного маркетинга выступает мониторинг внешней среды для улавливания сигналов, свидетельствующих об угрозе ухудшения положения организации на рынке, потере конкурентоспособности, снижении платежеспособности и управляемости или, наоборот, об открывающихся возможностях прогрессивных сдвигов в отдельных сферах деятельности.

Исследование коммуникаций и отбор информации позволяют маркетинговым службам осуществлять контроль ситуации на рынках в отдельных регионах страны и мира. К факторам, динамика которых может служить сигналом к определенным действиям маркетингового менеджера в антикризисном менеджменте, относятся:

- 1) экономические кризисы в отдельных регионах и странах;
- 2) демографические взрывы;
- 3) социальные конфликты и войны в отдельных регионах мира;
- 4) экологические явления, стихийные бедствия;
- 5) нарушение международных соглашений;
- 6) социально-экономическая политика;
- 7) научно-техническая и промышленная политика;
- 8) ресурсный потенциал страны;
- 9) ценовая и налоговая политика;
- 10) кредитно-денежная политика;
- 11) таможенная политика;
- 12) гражданское и коммерческое законодательство;
- 13) характер конкурентной среды;
- 14) параметры спроса: стабильность и величина;
- 15) характеристики потребителей (сегментация по группам);
- 16) конъюнктура рынка ресурсов: сырьевых, материальных, трудовых, финансовых;
- 17) конкурентные преимущества и слабые стороны конкурентов;
- 18) динамика особых черт региона, привлекательных для бизнеса;
- 19) динамика инвестиций;

- 20) уровень и характер занятости населения и динамика ее структуры;
- 21) уровень и динамика благосостояния населения;
- 22) уровень развития инфраструктуры.

Каждый из факторов детализируется по отдельным показателям, отслеживаемым в конкретном виде маркетинга, определяются верхние и нижние границы, за которыми находится зона риска. Показатели (индикаторы риска) определяются во взаимосвязи с параметрами государственного и международного регулирования хозяйственной деятельности и специфичны для отдельных сфер экономики. Следует обратить внимание и на интернациональный характер маркетинга и менеджмента.

7.4 Разработка маркетинговой стратегии для антикризисного управления

Разработка маркетинговой стратегии для антикризисного управления – сложная и многогранная работа, в значительной степени зависящая от конкретной ситуации. Напомним, что стратегия управления рассматривается в условиях рыночных отношений как мощный управленческий инструмент, с помощью которого современная организация противостоит, прежде всего, изменяющимся условиям внешней среды. Стратегия управления представляет собой хозяйственную политику, разработанную на основе предвидения будущего развития, характера и последствий производственно-хозяйственной деятельности путем определения и прогнозирования результатов, потребных ресурсов, средств и методов управления.

Объектом стратегии маркетинга производственно-хозяйственной системы выступает будущее положение организации на конкретном рынке, а также характер использования для его достижения разнообразных маркетинговых средств и методов.

Следует обратить внимание на то, что стратегия в маркетинге – более устойчивый инструмент, чем цели, т.к. служит условием, обеспечивающим реализацию целей и миссии организации.

Цели маркетинга более динамичны и подвержены корректировке в зависимости не только от стадий антикризисного управления, но и от изменяющейся конъюнктуры рыночного спроса, цен, инфляционных и других процессов.

Учитывая комплексный характер средств маркетинга и логическую последовательность их использования в маркетинговом цикле, любая

маркетинговая стратегия рассматривается как многоаспектная. Содержание стратегии маркетинга обогащается по мере ее продвижения по стадиям маркетинговой деятельности. Рассмотрим основные антикризисные управленческие решения по укрупненным видам маркетинговой деятельности.

Анализ и оценка рыночных и маркетинговых возможностей организации:

1) оценка и ранжирование факторов маркетинговой среды, тормозящих функционирование организации, их нейтрализация;

2) экспертная оценка риска работы на конкретных рынках, определение границы риска и условий неопределенности;

3) оценка возможных преимуществ организации в функционировании на реальных рынках.

Отбор целевых рынков:

1) оценка спроса и вероятности освоения рынка;

2) формирование потребности в продукте на новых сегментах рынка;

3) оценка негативных и позитивных факторов, влияющих на формирование целевых сегментов и условия их освоения.

Разработка комплекса маркетинга:

1) выбор критериев инновационных решений по профилирующей продукции;

2) выбор методов оценки уровня цен;

3) выбор средств и методов управления процессом выведения товаров на рынки и их продвижения к потребителю;

4) выбор средств и методов управления сбытом продукции;

5) выбор средств и методов предоставления фирменных услуг (сервиса);

6) оценка эффективности коммуникаций, средств и методов рекламной кампании.

Разработка и реализация маркетинговых программ – обоснование антикризисных программ организации, стратегических и тактических планов, бизнес-плана.

Выделены четыре стадии, типичные для маркетингового цикла:

1) анализ и оценка рыночных и маркетинговых возможностей организации;

2) отбор целевых рынков;

- 3) разработка комплекса маркетинга;
- 4) разработка и реализация маркетинговых программ.

7.5 Обоснование маркетинговой стратегии кризисного предприятия

Обоснование маркетинговой стратегии как процесса управления включает широкий набор средств и методов управления. Организующее и стимулирующее воздействие оказывает наличие государственной программы антикризисного регулирования экономики. В условиях расширения сферы влияния рыночных регуляторов приоритетный вид управленческой деятельности – обеспечение взаимодействия рыночных рычагов и государственных регуляторов, а критерий такого взаимодействия – устойчивость системы во внешней среде.

Функция регулирования через маркетинг создает предпосылки для планирования и служит средством реализации планов (программ). Оценка стратегии маркетинга с позиций соответствия правовому полю функционирования экономики и конкретной рынка расширяет возможности маркетингового менеджера для принятия более правильного решения и предвидению стратегических перспектив. В антикризисных условиях речь может идти о приоритете сфер экономики и о государственной поддержке, например, производственной сферы экономики, малого и среднего бизнеса.

Особенность процесса обоснования стратегии в том, что на первом этапе предусмотрено обязательное сравнение маркетинговой стратегии и цели, а также рыночных возможностей организации. Такое сравнение соответствия ключевых характеристик положения организации на конкретном рынке дает основание для поиска (прогноза) альтернативных рыночных путей выхода из кризиса.

На втором этапе маркетинговая стратегия оценивается на предмет ее соответствия целям и стратегии организации, но возможно уточнение или формирование новой стратегии при резких изменениях рынка, что в кризисных условиях может произойти с большой степенью вероятности. Ключевыми параметрами сравнения выступает наличие возможности использования ресурсного, инвестиционного, инновационного, кадрового потенциала в организации.

На третьем этапе формируется комплекс маркетинговых мер по реализации маркетинговой стратегии.

Таким образом, процесс обоснования стратегии включает этапы ее разработки и перспективы реализации с оценкой социально-экономической эффективности.

При изменении стратегии процесс обоснования соответствия указанным ключевым параметрам повторяется. Естественно, что в реальности все этапы работы и оценка стратегии могут осуществляться параллельно на постоянной основе и результаты такой деятельности в кризисных условиях могут служить основанием для выживания организации.

Процесс обоснования стратегии – это ответственная и кропотливая работа по анализу, оценке и выбору приоритетов каждой сферы маркетинговой деятельности.

При этом важно учитывать взаимосвязанность целей и стратегий, их согласованность во времени, соподчиненность. Очевидно, что придется иметь дело с системой критериев, поэтому можно попытаться построить модель взаимодействия критериев в процессе обоснования стратегий. В зарубежной литературе по данной проблеме широко рекомендуются матричные модели. В антикризисном менеджменте также важно взаимодействие стратегических и тактических маркетинговых целей. Поэтому как цели, так и стратегии их достижения анализируются в динамике, причем временной интервал характеризует движение от тактических до стратегических целей.

В каждый данный момент фактическая величина тактического результата сравнивается с потенциальной величиной стратегического результата.

Величина отклонения стратегического результата от фактического характеризует результативность развития менеджмента.

Маркетинг как система управления предполагает наличие объекта и субъекта управления, формирование целевых процессов управления, выбор средств управления (воздействия и взаимодействия между людьми и коллективами), создание четкой системы правомочий и ответственности лиц, осуществляющих функции управления маркетингом.

При этом используются общепринятые принципы, критерии, алгоритмы построения систем управления, ресурсное обеспечение, особенно кадровое и информационное.

Вместе с тем содержание функций управления, методы их реализации с изменением целевой и стратегической направленности управления на отдельных стадиях развития менеджмента будут различаться.

7.6 Маркетинговые коммуникации в системе антикризисного управления предприятием

Маркетинговые коммуникации и информация выполняют ключевую связующую роль в управлении. В широком смысле слова под коммуникациями понимается общение людей в процессе совместной деятельности, обмен информацией, идеями и мыслями. Чаще всего выделяют личностный и информационный характер коммуникаций. Коммуникация как взаимодействие людей учитывает те особенности, которые вносит в общение каждая личность — интересы, ценностные ориентиры, интуицию, эмоции. В то же время любая коммуникация представляет собой движение информации, которая создаётся, передаётся, возникает в результате коммуникации. Информация является также средством установления связей. Взаимосвязь данных понятий ярко проявляется в маркетинговой деятельности.

Маркетологи и маркетинговые менеджеры используют коммуникации как средство получения и оценки информации в значительно большей степени, нежели другие менеджеры фирмы. Информация в интегрированном виде выступает в качестве одного из предметов, средств и результатов маркетинговой деятельности. В то же время использование коммуникаций в маркетинге имеет особое значение, ярко проявляющееся в управлении во время кризиса. Основные виды коммуникаций – внешние, то есть взаимодействие с рыночными субъектами, государственными органами, акционерами, общественными организациями, СМИ, населением.

Следует сказать, что внешние коммуникации в сравнении с внутренними приоритетны в антикризисном менеджменте. Многоканальные коммуникации преобладают над одноканальными, что определяется спецификой, многогранностью решаемых в маркетинге проблем и их взаимосвязанностью. В кризисном управлении должны преобладать формальные коммуникации над неформальными, их взаимодействие, естественно, зависит от характера распределения функций, прав и ответственности.

В маркетинговых коммуникациях большое значение имеют связи социально- психологического характера, используемые в комплексе с экономическими и организационными. Маркетинговые коммуникации зависят не только от оплаты и вознаграждения, но и от имиджа фирмы, авторитета руководителей, атмосферы в коллективе.

Большое значение в управлении маркетингом имеет отбор информации по содержанию, структуре, составу, качеству, полноте, надёжности источников её получения. Эффективность использования информации определяется технологией, техническими средствами обработки и передачи, применением современных средств связи. Исследования зарубежных специалистов по управлению показывают, что коммуникации – едва ли не самая сложная проблема в менеджменте. Такого мнения придерживается 73% американских, 63% английских и 85% японских руководителей.

Особенно важна роль эффективных коммуникаций в антикризисном маркетинге, когда динамичность и своевременность действий в значительной степени зависят от правильности и достоверности информации. Многогранность маркетинговой среды, разнообразие субъектов коммуникаций, развитие информационных технологий и средств связи обуславливают возрастание роли коммуникаций в будущем.

При выборе средств коммуникаций в антикризисном менеджменте используется комплексный подход, адаптированный к конкретной экономической ситуации. Наиболее действенным и распространенным средством коммуникаций, по мнению маркетологов, является реклама.

Реклама — форма коммуникаций; обслуживающая рынок и стимулирующая спрос и продвижение продукции, услуг, идей к потребителю путем информирования о потребительских свойствах и качестве товара. Главная функция рекламы как важного элемента маркетинговой системы управления состоит в создании и обеспечения гибкой и надежной коммуникативной связи между производителем и потребителем. Поэтому рекламу можно рассматривать как средство управления, обеспечивающее развитие производства, рыночных отношений и общества. В рекламной деятельности используется широкий спектр средств и методов. В России по содержанию в большей степени получила распространение товарная, имиджевая и социальная реклама. По признаку носителя информации выделяют следующие виды рекламы: в прессе, на радио и телевидении, рекламные листки.

По затратам виды рекламы в России распределяются следующий образом: реклама в прессе — 50, по телевидению — 25%, наружная реклама и другие рекламные средства – 25%. Рекламная активность в России не всегда реализуется на должном художественном уровне, в ряде случаев отличается недобросовестностью, вызывая вместо положительной реакции негативную; пока не сложились чёткие правила

поведения покупателей, встретившихся с ложной информацией, нанесшей ущерб (материальный или моральный).

Содействие продажам представляет собой комплекс мероприятий по воздействию на потребителя, чтобы «подтолкнуть» его к покупке, и на производителя с целью стимулирования сбыта. В качестве приемов содействия продажам используются: снижение цен (сезонное или в определенное время суток); кредит, предложенный на льготных условиях; премии, бесплатный товар в придачу к покупке, денежная премия миллионному покупателю; образцы-подарки, пробы, дегустации; конкурсы, лотереи.

Следует отметить, что меры содействия продажам в России в настоящее время в большей степени привязываются к потребителю и его интересам. На российском рынке широко используются прямые продажи производителем или его торговым аппаратом для привлечения потенциальных или реальных потребителей товара. Кроме того, прямые продажи способствуют большей информированности самих производителей о достоинствах и недостатках продукции, о предпочтениях покупателей и приоритетах в услугах, сопутствующих продаже.

Следует отметить и регулярное информирование в диалоговом режиме производитель — потребитель, применяемое в странах с рыночной экономикой, а также развитие системы формирования спроса и стимулирования сбыта (ФОССТИС), воздействующей на покупателя в направлении, привлекательном для производителя товаров. Формирование спроса через систему содействия связано с созданием новых товаров и увеличением доли рынка.

Мероприятия по стимулированию сбыта направлены на продавцов-посредников, агентов, дилеров, т. е. на систему содействия продажам, что рассматривается как побуждение к последующим покупкам и к приверженности продукции и фирме.

В условиях антикризисного управления в России представляется необходимым расширение коммуникаций в области содействия стимулирования производителей, ускорения сбыта и создания услуг, сопутствующих сбыту, например послепродажное сервисное обслуживание.

Связи с общественностью (public relations - паблик рилейшнз) вид деятельности, направленный на формирование положительного общественного мнения о фирме, её продукции, о главных менеджерах, деловой культуре. Для этого до общественного мнения доводятся её интересы и создается её позитивный имидж.

Структура деятельности зарубежных агентств по связям с общественностью следующая: общение со средствами массовой информации — 35%; создание фирменного имиджа — 28%; лоббирование и спонсорство — 37%. Приоритетное развитие связей с общественностью в России предполагается в сфере политики, в финансовых организациях, в сфере услуг, торговли, производства.

Следует отметить, что в настоящее время отсутствуют достоверные данные о российском рынке маркетинговых коммуникаций. Вместе с тем очевидно, что любая организация должна иметь соответствующий уровень развития коммуникаций, особенно в кризисных ситуациях, чтобы своевременно реагировать на изменение внешней среды, рыночной ситуации и оказывать определенное воздействие на рынок.

Глава 8 Инвестиционная политика в антикризисном управлении

8.1 Инвестиционный кризис

Одним из важнейших условий устойчивого развития экономики как государства, так и предприятия является объем инвестиций. Однако в 1990-е гг. в России наблюдался резкий спад инвестиционных вложений.

Инвестиционный кризис был вызван целым рядом причин и выразался в уменьшении доли прибыли предприятий, направляемой на расширение производства, сокращении объемов накопления, снижении бюджетного финансирования в основные средства и т.д.

Кроме того, в 1990-е гг. наблюдалась тенденция вложения денежных средств коммерческих предприятий и населения в покупку иностранной валюты и торгово-посредническую и финансовую деятельность, а не в развитие реального сектора экономики.

Поэтому сегодня одной из главных задач является установление приоритета реального сектора экономики над финансово-спекулятивным, а значит, и создание более выгодных условий для инвестиций в реальное производство по сравнению с вложениями в торгово-посредническую деятельность.

Основной целью антикризисной инвестиционной политики государства является структурная перестройка экономики.

Инвестиционная политика должна быть направлена на поддержание эффективной деятельности предприятий, осуществление государственной финансовой поддержки неплатежеспособных предприятий для восстановления платежеспособности или финансирование реорганизационных мероприятий.

Государственной антикризисной политикой обеспечиваются:

- 1) политическая и социально-экономическая стабильность в обществе;
- 2) совершенствование законодательной базы для развития инвестиционного процесса;
- 3) устойчивость национальной валюты;
- 4) рост налоговых поступлений в бюджет;
- 5) прекращение утечки капитала из страны;
- 6) снижение темпов инфляции.

Результатом такой политики должно быть накопление средств для обновления основного капитала и для долгосрочного инвестирования в реальный сектор экономики.

8.2 Анализ инвестиционной деятельности

При анализе инвестиционной деятельности выделяют капиталобразующие и финансовые инвестиции,

В состав капиталобразующих инвестиций входят капитальные вложения (инвестиции в основные средства), инвестиции в нематериальные активы (патенты, лицензии, НИОКР, программные продукты), инвестиции в оборотные средства затраты на капитальный ремонт, затраты на приобретение земельных участков и объектов природопользования.

Одной из главных причин невысокого собственного накопления предприятий и организаций является инфляция, которая влечет за собой обесценивание амортизационных фондов и оборотных средств.

У многих предприятий не хватает финансовых ресурсов на поддержание объемов производства, а тем более на техническое перевооружение или увеличение выпуска продукции.

Падение производства приводит к уменьшению прибыли, необходимой для накопления инвестиционных ресурсов.

Оборотные средства предприятий обеспечиваются кредитами банков, поэтому большая часть прибыли уходит на погашение банковских процентов.

Для российских предприятий характерны:

- 1) высокие издержки и низкая рентабельность;
- 2) высокий уровень износа основных средств и оборудованиям
- 3) потеря высококвалифицированного персонала;
- 4) рост дебиторской и кредиторской задолженности.

Все это приводит к сокращению реальной базы для накопления и инвестиций. Некоторые политики и экономисты придают огромное значение иностранным инвестициям. Наиболее привлекательными для иностранных инвесторов являются промышленность, торговля, общественное питание, а также экспортно-ориентированные отрасли. Кроме того, большая часть иностранных инвестиций носит краткосрочный характер. Российское правительство много делает для совершенствования законодательной базы, обеспечивающей рост иностранных инвестиций. Однако вряд ли можно рассчитывать на большой приток денежных

вложений зарубежных инвесторов. Это, в частности, связано с последствиями августовского кризиса 1998 г.

Большое значение имеют сбережения населения. Однако большая часть населения предпочитает хранить свои сбережения в денежной форме или вкладывать в те финансовые учреждения, в честности которых они уверены. Банки должны убедить население, что их сбережения не просто сохраняются, но и эффективно работают. Ведь именно банковская система играет важную роль в процессе концентрации капитала и обеспечении наиболее эффективного его инвестирования. Доверие населения к банкам на сегодняшний момент в России – ключевое звено мобилизации финансовых ресурсов для развития экономики.

Анализ несостоятельного предприятия с позиций антикризисного управления предполагает рассмотрение инвестиционного менеджмента на следующих уровнях управления инвестиционной деятельностью:

- 1) в государственных масштабах;
- 2) в масштабах отдельных инвестиционных проектов;
- 3) в масштабах отдельного хозяйствующего объекта.

8.3 Процесс принятия инвестиционных решений. Антикризисная инвестиционная политика

В процессе принятия инвестиционных решений можно выделить этапы, такие как:

- 1) оценка финансового состояния предприятия и возможностей его участия в инвестиционной деятельности;
- 2) обоснование размера инвестиций и выбор источников финансирования;
- 3) оценка будущих денежных потоков от реализации инвестиционного проекта.

Основу принятия управленческих решений по инвестициям составляет сравнение объема инвестиций с ежегодными поступлениями денежных средств, когда проект заработает. Характерной чертой современного инвестиционного процесса в России стало не только снижение объема инвестирования, но и нарастание массы изношенного оборудования и строительных элементов зданий.

По оценке специалистов, сегодня реально востребовано примерно 55% основного капитала в промышленности, а остальная часть находится вне спроса и тоже требует замены на новой технологической основе.

Одним из методов преодоления инвестиционного спада в период кризиса и депрессии является антикризисная инвестиционная политика, предполагающая структурную перестройку производства и финансовое оздоровление предприятий. Инвестиционная привлекательность предприятия складывается из ряда факторов, влияние которых во многом зависит от отраслевой и функциональной специфики.

Методика составления рейтингового индекса сравнительной инвестиционной привлекательности промышленного предприятия в общем виде учитывает:

- 1) масштаб предприятия (фактическую и прогнозируемую долю на рынке продукции);
- 2) рентабельность производства;
- 3) долю экспорта;
- 4) структуру производимой продукции;
- 5) удаленность от экспортных терминалов;
- 6) финансовую устойчивость;
- 7) качественную структуру активов (соотношение дебиторской и кредиторской задолженностей и др.);
- 8) динамику производственных показателей.

Инвестиционная деятельность, обусловленная необходимостью эффективного развития производственно-экономического потенциала, является одним из важных видов финансово-хозяйственной деятельности каждого хозяйствующего субъекта.

В итоге эффективная инвестиционная деятельность позволяет обеспечить не только рост доходов, но и повышение устойчивости и стабильности предприятия в его функционировании на рынке.

С другой стороны, рискованные инвестиции могут дестабилизировать деятельность компании и привести ее на грань банкротства. Предприятие может осуществлять инвестиции различного типа и в различных организационных формах, таких как формирование инвестиционного портфеля, участие в инвестиционных проектах и др.

Направления инвестиционной деятельности имеют различную природу, степень ответственности, а соответственно, характер последствий и уровень риска.

8.4 Инвестиционная деятельность и инвестиционная стратегия на предприятии. Структура источников инвестиционных затрат

Инвестиционная деятельность на предприятии проводится по следующим направлениям:

- 1) обновление и развитие материально-технической базы предприятия или расширенное воспроизводство основных средств;
- 2) наращивание объемов производственной деятельности, освоение новых видов деятельности.

Процесс управления инвестиционной деятельностью предприятия включает:

- 1) выработку и реализацию долгосрочной инвестиционной стратегии;
- 2) среднесрочное тактическое управление инвестиционной деятельностью в рамках стратегических решений и текущих финансовых возможностей и потребностей предприятия, заключающееся в формировании, мониторинге и корректировке инвестиционного портфеля;
- 3) оперативное управление инвестиционной деятельностью в рамках инвестиционного портфеля предприятия, заключающееся в управлении реализацией конкретных инвестиционных программ и проектов, а также подготовке решений по выходу из убыточных или рискованных программ и проектов.

Под инвестиционной стратегией предприятия следует понимать процесс формирования системы долгосрочных целей инвестиционной деятельности и выбор наиболее эффективных путей их достижения на базе прогнозирования условий этой деятельности (инвестиционного климата), конъюнктуры инвестиционного рынка как в целом, так и на отдельных его сегментах. Быстро меняющиеся условия, несовершенство и изменчивость законодательной базы, инфляционные процессы, продолжающийся кризис неплатежей требуют гибкого подхода к инвестиционной стратегии.

Основными направлениями формирования инвестиционной стратегии являются:

- 1) определение соотношения различных форм инвестирования на отдельных этапах перспективного периода;
- 2) определение отраслевой направленности инвестиционной деятельности;
- 3) определение региональной направленности инвестиционной деятельности.

Одно из важнейших направлений инвестиционной стратегии – формирование инвестиционных ресурсов, которые представляют собой все виды денежных и иных активов, привлекаемых для вложений в объекты инвестиций.

Цель формирования инвестиционных ресурсов – обеспечение финансово устойчивой, бесперебойной и эффективной инвестиционной деятельности в предусмотренных стратегией объемах.

Схема управления инвестиционным портфелем предполагает следующие варианты:

1) каждому виду инвестиций отводится определенная фиксированная доля в инвестиционном портфеле, который остается постоянным в течение достаточно длительного периода.

2) При этом пересмотр отдельных составляющих портфеля, например в связи с колебаниями курсовой стоимости ценных бумаг и их доходности, происходит без изменения весовых соотношений в рамках портфеля;

3) инвестор придерживается гибкого соотношения весов составляющих инвестиционного портфеля. Весовые сочетания пересматриваются исходя из конъюнктуры рынка и ожидаемых изменений конъюнктуры спроса и предложения;

4) инвестор использует различные методы страхования себя от рисков.

Управление инвестиционным портфелем разделяется на управление его составляющими, в том числе реальными проектам и финансовыми инвестициями.

Каждая составляющая инвестиционного портфеля выступает как отдельный портфель и соответственно управляется.

Сложный этап — поиск стратегического инвестора, который станет обладателем крупного пакета акции предприятия.

Обычно это длительный процесс, поскольку предстоит не только продать акции; нужно выбрать партнера, с которым предприятие будет сотрудничать на протяжении многих лет.

Иностранные инвесторы, кстати, с осторожностью относятся к подобным предложениям российских компаний.

Ряд факторов тормозит привлечение инвестиций, например:

- 1) нестабильность политической обстановки;
- 2) отсутствие гарантий сохранности вложенных средств;
- 3) отсутствие защиты прав инвесторов.

В то же время ведется реальная работа по повышению инвестиционной привлекательности как регионов, так и отдельных предприятий, расположенных на их территории.

Разработка эффективной инвестиционной стратегии во многом зависит от инвестиционного менеджмента, т.е. от процесса управления всеми аспектами инвестиционной деятельности.

Важное направление инвестиционной политики вообще и при антикризисном управлении в частности — изменение структуры источников инвестиционных затрат. Источниками инвестиций являются:

1) собственные финансовые средства (прибыль, накопления, амортизационные отчисления, суммы, выплачиваемые страховыми органами в виде возмещения за ущерб и т.п.), а также иные виды активов (основные средства, земельные участки, промышленная собственность и т.п.) и привлеченные средства (средства от продажи акций, благотворительные и иные взносы, средства, выделяемые вышестоящими холдинговыми и акционерными компаниями, промышленно-финансовыми группами на безвозмездной основе);

2) ассигнования из федерального, региональных и местных бюджетов, фондов поддержки предпринимательства, предоставляемые на безвозмездной основе;

3) иностранные инвестиции, предоставляемые в форме финансового или иного участия в уставном капитале совместных предприятий, а также в форме прямых вложений (в денежной форме) международных организаций и финансовых институтов, государств, предприятий и организаций различных форм собственности и частных лиц;

4) различные формы заемных средств, в т.ч. кредиты, предоставляемые государством на возвратной основе, кредиты иностранных инвесторов, облигационные займы, кредиты банков и других институциональных инвесторов: инвестиционных фондов и компаний, страховых обществ, пенсионных фондов, а также векселя и другие средства.

Первые три из перечисленных выше групп источников образуют собственный капитал. Суммы, привлеченные им по этим источникам извне, не подлежат возврату. Субъекты, предоставившие по этим каналам средства, как правило, участвуют в доходах от реализации инвестиций на правах долевой собственности. Четвертая группа источников образует заемный капитал. Эти средства необходимо вернуть на определенных заранее условиях (с учетом сроков, процентов).

Субъекты, предоставившие средства по этим каналам, в доходах от реализации проекта не участвуют. Классификация источников финансирования производится по отношениям собственности; видам собственности; уровням собственников.

По отношениям собственности источники финансирования разделяются на:

- 1) собственные;
- 2) привлекаемые;
- 3) заемные.

По видам собственности источники финансирования различают так:

1) государственные инвестиционные ресурсы (бюджетные средства и средства внебюджетных фондов, государственные заимствования, пакеты акций, прочие основные и оборотные средства и имущество государственной собственности и др.);

2) инвестиционные, в т.ч. финансовые ресурсы хозяйствующих субъектов коммерческого и некоммерческого характера, общественных объединений, физических лиц, в т.ч. иностранных инвесторов. Эти инвестиционные ресурсы включают собственные и привлеченные средства предприятий, в т.ч. инвестиционных фондов и компаний, паевых инвестиционных фондов, негосударственных пенсионных фондов, страховых компаний и др.;

3) инвестиционные ресурсы иностранных инвесторов (иностранное государство, международные финансовые и инвестиционные институты, отдельные предприятия, институциональные инвесторы, банки и кредитные учреждения).

8.5 Управление инвестиционной деятельностью. Оценка эффективности инвестиций

Управление инвестиционной деятельностью в государственных масштабах предполагает государственное регулирование, т.е. развитие инвестиционного процесса с учетом законодательных и регламентирующих методов в процессе регулирования, контроля, стимулирования, сдерживания.

Управление отдельным инвестиционным проектом на протяжении его жизненного цикла осуществляется для обеспечения наиболее эффективных результатов (состав и объем работ, стоимость, качество) и удовлетворения участников инвестиционного проекта планированием, организацией, координацией, мотивацией, контролем.

Управление инвестиционной деятельностью отдельного хозяйствующего объекта предполагает управление его инвестиционным портфелем (его формирование, мониторинг, оценки качества, реинвестирование и др.), оборотным капиталом (краткосрочными инвестициями и др.).

Инвестиционная стратегия – составная часть стратегического планирования.

Выделяют следующие ее направления:

- 1) управление риском;
- 2) программно-целевое планирование;
- 3) составление капитальных бюджетов;
- 4) стратегический анализ;
- 5) стратегическое управление.

Разработка инвестиционной стратегии затрагивает три основные области принятия решений.

Антикризисное управление предприятием предполагает определенную последовательность действий для комплексного анализа.

Анализ финансового состояния предприятия, базирующийся на данных финансовой отчетности (бухгалтерского учета), расчете и сопоставлении большого числа показателей и коэффициентов, включает:

- 1) постоянный мониторинг эффективности деятельности предприятия на основе финансовой отчетности;
- 2) выявление платежеспособности предприятия и удовлетворительной структуры его баланса для недопущения банкротства;
- 3) оценку предприятия с точки зрения инвестирования средств в него, приобретения его акций и др.;
- 4) оценку финансового состояния предприятия с точки зрения его инвестиционной деятельности (участия в инвестиционных проектах, диверсификации инвестиционного портфеля предприятия и др.);
- 5) оценку эффективности имеющегося портфеля реальных и финансовых инвестиций.

Оценка эффективности инвестиций представляет собой наиболее ответственный этап в принятии инвестиционных решений. Рассмотрим четыре базовых принципа, используемых в зарубежной практике оценки эффективности реальных инвестиций и все чаще применяемых в России.

1. Оценка возврата инвестируемого капитала на основе показателя денежного потока, формируемого за счет сумм чистой прибыли

и амортизационных отчислений при эксплуатации инвестиционного проекта.

Показатель денежного потока при оценке может приниматься дифференцированно как среднегодовой или по годам эксплуатации инвестиционного проекта.

2. Приведение к настоящей стоимости как инвестируемого капитала, так и сумм денежного потока.

Инвестирование в большинстве случаев осуществляется не одномоментно, а проходит ряд этапов, обычно отражаемых в бизнес-плане инвестиционного проекта. Поэтому инвестируемые суммы (за исключением первого типа) должны приводиться к настоящей стоимости (т.е. происходит дифференцирование по каждому этапу последующего инвестирования). Точно так же должна приводиться к настоящей стоимости и сумма денежного потока (по отдельным этапам формирования).

3. Выбор дифференцированной ставки процента (ставки дисконтирования) в процессе дисконтирования денежного потока для различных инвестиционных проектов.

Размер дохода от инвестиций (денежный поток) формируется с учетом следующих четырех факторов:

- средней реальной депозитной ставки;
- темпа инфляции (или премии за инфляцию);
- премии за риск;
- премии за низкую ликвидность.

Поэтому при сравнении двух инвестиционных проектов с различным уровнем риска применяются при дисконтировании различные ставки процента (более высокая ставка процента должна быть использована по проекту с более высоким уровнем риска). Аналогично при сравнении двух инвестиционных проектов с различными общими периодами инвестирования (ликвидностью инвестиций) более высокая ставка процента должна применяться по проекту с большей продолжительностью реализации.

4. Вариация используемой ставки процента для дисконтирования в зависимости от целей оценки. При расчете различных показателей эффективности инвестиций в качестве ставки процента, выбираемой для дисконтирования, используются главным образом:

- 1) средняя депозитная или кредитная ставка;

2) индивидуальная норма доходности инвестиций с учетом уровней инфляции, риска и ликвидности инвестиций;

3) альтернативная норма доходности по другим возможным видам инвестиций;

4) норма доходности по текущей хозяйственной деятельности.

В расчетах эффективности предполагается учет факторов риска и неопределенности. Величина и действие этих факторов различны. Наиболее существенны следующие виды неопределенности и инвестиционных рисков:

1) риск, связанный с нестабильностью экономического законодательства и текущей экономической ситуации, условий инвестирования и использования прибыли;

2) неопределенность политической ситуации, риск неблагоприятных социально-политических изменений в стране или регионе;

3) неполнота или неточность информации о динамике технико-экономических показателей, параметрах новой техники и технологии;

4) колебания рыночной конъюнктуры, цен, валютных курсов и т.п.;

5) неопределенность природно-климатических условий, возможность стихийных бедствий;

6) производственно-технологический риск (аварии и отказы оборудования, производственный брак и т.п.);

7) неопределенность целей, интересов и поведения участников;

8) неполнота или неточность информации о финансовом положении и деловой репутации предприятий-участников (возможность неплатежей, банкротств, срывов договорных обязательств).

Для учета факторов неопределенности и риска при оценке эффективности проекта используется по возможности вся имеющаяся информация об условиях его реализации. При этом применяются три метода (в порядке повышения точности):

1) проверка устойчивости;

2) корректировка параметров проекта и экономических нормативов;

3) формализованное описание неопределенности.

Выбор лучшего варианта инвестиционного проекта производится путем их сравнения с использованием различных показателей. В отечественной и зарубежной литературе наиболее распространенными методами являются:

1) определение срока окупаемости инвестиций (*payback period – PP*);

- 2) расчет средней доходности инвестиций (*average return on book value – AR*);
- 3) расчет чистой (текущей) стоимости (*net present value — NPV*);
- 4) определение внутренней нормы доходности (*internal rate of return – IRR*).

Под сроком окупаемости понимается число лет, требующееся для возврата первоначальных капиталовложений. Один из главных недостатков этого показателя состоит в том, что он не учитывает влияние денежных потоков за рамками периода окупаемости. Этот метод достаточно широко используется, когда речь идет об инвестициях с высокой степенью риска. Величина срока окупаемости показывает тот период, когда на вложенные средства не было получено никаких дополнительных доходов.

Если предполагаемый жизненный цикл инвестиций будет выше срока окупаемости, то определяется период, в течение которого будет получен доход от инвестиций в основной капитал. Если же срок окупаемости и жизненный цикл инвестиций совпадут, то предприятие понесет потери, поскольку на инвестированные средства мог быть получен определенный доход.

По принципам расчета к показателю срока окупаемости близок метод расчета средней доходности инвестиций. Этот показатель определяется делением среднегодовой величины чистой прибыли на среднюю стоимость инвестиций. Средняя величина инвестиций определяется как средняя величина между первоначальными инвестициями и ликвидационной стоимостью. Этот метод также не учитывает временную составляющую денежных потоков.

Для того чтобы сопоставить размер инвестиций и будущие денежные поступления, нужно учесть разновременность притоков и оттоков денежных средств в результате осуществления инвестиционного проекта. Для этого все будущие денежные потоки следует привести к моменту инвестирования средств, т.е. выполнить процедуру дисконтирования потоков платежей.

Для расчета дисконтированной величины устанавливают ставку дисконтирования, которая представляет собой уровень возможной доходности от рассматриваемого проекта. Затем определяется сумма дисконтированных денежных потоков за весь жизненный цикл инвестиций, которая сопоставляется со стоимостью первоначальных затрат на проект. Разность между этими двумя показателями называется чистой приведенной стоимостью. Некоторые из приведенных показателей оценки эффективности реальных инвестиций имеют другие названия. Проект

считается устойчивым и эффективным, если во всех рассмотренных ситуациях интересы участников соблюдаются, а возможные неблагоприятные последствия устраняются путем создания запасов и резервов или возмещаются страховыми выплатами. Степень устойчивости проекта по отношению к возможным изменениям условий реализации может быть охарактеризована показателями предельного уровня объемов производства, цен производимой продукции и других параметров проекта.

Глава 9 Инновации и механизмы повышения антикризисной устойчивости

9.1. Роль инновационной стратегии в антикризисном управлении.

Появившаяся в большом количестве литература по антикризисному управлению ориентирована в основном на быстрые финансовые мероприятия, обеспечивающие краткосрочную экономическую эффективность предприятия.

Однако, как показывает теория и подтверждает опыт, нарушение 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, происходит сокращение активов, теряется платежеспособность. Финансовые сложности в этом случае представляют собой лишь видимую часть айсберга.

При такой постановке вопроса кризисной следует считать любую ситуацию, в которой предприятие не успевает подготовиться к внешним изменениям и потеря рентабельности становится неизбежной. Соответственно потребность в принятии экстренных мер возникает еще до внешнего проявления трудностей.

Как показывает практика, недостаточная инновационная активность приводит к кризису не только крупные предприятия в отраслях с высокими технологиями, но и средние и малые фирмы, выступающие на динамичных рынках.

Весьма показательным примером, демонстрирующим недостаточность чисто финансовой реакции предприятия на кризисную ситуацию, служит торговая фирма "ИТЕМА - Евростиль", которая в 1994-1995 гг. импортировала и предлагала отечественным покупателям немецкую многофункциональную качественную офисную мебель со строгим дизайном.

В начале 1995 г. на фирму стали воздействовать три внешних фактора, требовавшие адекватной реакции: во-первых, смещение рыночного спроса в сторону менее прочной, но более дешевой и броской по дизайну мебели; во - вторых, рост курса немецкой марки относительно американского доллара, что вызвало повышение продажных цен относительно конкурентов, поставляющих аналогичный товар из других стран; в-третьих, моральное устаревание модели

корпусной мебели "Тренд", что привело к трудностям со сбытом, затовариванию, быстрому росту задолженности и затруднениям в расчетах с кредиторами.

Для выхода из кризиса внутренние консультанты предложили фирме (наряду с мерами жесткой экономии и ужесточения финансовых требований к клиентам) включить в ассортимент дешевую модель корпусной мебели от нового поставщика и тем самым дифференцировать его в соответствии с изменением спроса. Но, находясь в условиях крайне жестких финансовых ограничений, руководство фирмы предпочло чисто финансовые методы реагирования.

Пытаясь сохранить конкурентоспособность основной продукции и удержать объем продаж на критическом уровне, фирма снизила цены на модель "Тренд" практически до нулевой рентабельности. Параллельно был введен четкий аналитический учет финансовой деятельности. Но спустя некоторое время, стремясь избежать больших убытков от изменения валютных курсов, фирма в ценообразовании перешла с принятых расчетов в американских долларах на валюту поставщика - немецкие марки. Основная же причина затруднений - смещение потребительского спроса - была проигнорирована.

Эффект, полученный от снижения цены, нейтрализовался продолжавшимся ростом курса немецкой марки, и фирма не смогла в короткий срок исправить положение. Последней попыткой преодоления кризиса стало введение в ассортимент новой мебели "Модель 17" и дешевых кресел и стульев. Однако "Модель 17" оказалась дороже "Тренда" и по дизайну не соответствовала вкусам устоявшейся клиентуры, а дешевые офисные стулья и кресла по объемам сбыта не могли компенсировать утрату доминирующего продукта. Кроме того, недостатки организации управления помешали выполнению всех необходимых мероприятий для продвижения нового продукта на рынок. В итоге в начале 1996 г. фирма была ликвидирована.

9.2. Инновационная активность и изменчивость внешней среды

Формализованной моделью для уяснения степени соответствия инновационной активности изменениям внешней среды (выявление так называемого первого стратегического разрыва) может служить матрица анализа воздействия консалтинговой фирмы "Еврокип", по столбцам которой располагаются факторы внешних перемен, по строкам - элементы стратегии, а в ячейках оценивается их взаимное влияние.

Такая модель использована при консультировании по кризисному управлению некой производственно-коммерческой фирмы.

Более 95% продаж этой компании приходится на продукцию европейского поставщика, который при проникновении на российский рынок использовал стратегию, хорошо зарекомендовавшую себя в Европе. В момент создания фирмы рынок ее продукции в России находился на начальной стадии нового жизненного цикла. Поэтому владельцы фирмы, ее управляющие и основной поставщик рассчитывали на быстрый рост предприятия и усиление его конкурентных позиций. Однако, несмотря на льготные условия поставок, фирма начала испытывать трудности с расчетами за товар. Не смогли помочь наладить работу и консультанты, присланные поставщиком. Фирма потеряла прибыльность и оказалась неплатежеспособной. Налицо были все признаки кризисной ситуации.

По просьбе руководства был проведен анализ коммерческой стратегии фирмы. Главный вывод, к которому пришли в результате исследования, заключался в том, что образ действий, предложенный основным поставщиком, не соответствовал реалиям российского рынка. По этой причине инновационная стратегия фирмы не отвечала требованиям, выдвигаемым внешней средой, и протекающие там процессы ухудшали ее положение.

Как и в Европе, товар фирмы в России позиционировался в качестве наиболее массового и дешевого, несмотря на то что по цене, дизайну и качеству в наших условиях соответствовал узкому "дорогому" сегменту спроса. Тем самым игнорировались значимость ценовой конкуренции на нашем рынке и смещение спроса в сторону более дешевого товара. Широта ассортимента, объединенного общим сбытом, превышала реальные запросы отечественного рынка в 5-10 раз. Товар продвигался минуя промежуточное оптовое звено региональных посредников прямо через магазины с организацией оперативных поставок без образования товарных запасов. Это не соответствовало реальным срокам доставки грузов в пределах России.

В рамках новой стратегии в целях обеспечения текущей рентабельности для фирмы была создана система оперативного планирования и управления запасами, учитывающая длительный период их возобновления и оптимизирующая гарантированную величину. Аналогичную систему предлагалось передать региональным дилерам.

Для усиления долгосрочных рыночных позиций разработаны проекты расширения ассортимента за счет дешевых товаров и его

регулярного сезонного обновления в соответствии с реальными потребностями рынка.

9.3 Система целей и инновационная стратегия

Вторым стратегическим разрывом, часто приводящим к кризису предприятия, является противоречие целей его деятельности и инновационной стратегии, необходимой для ликвидации первого разрыва. Смысл противоречия в том, что в соответствии с интересами основных контактных групп система целей обычно ориентируется на достижение краткосрочных результатов, тогда как внедрение нововведений предполагает среднесрочную и долгосрочную экономическую эффективность. Может не совпадать и качественное содержание целей внешних групп и задач стратегии.

Этот фактор является, например, одним из важнейших в успешной конкурентной борьбе японских компаний с американскими в области высоких технологий. Акции американских компаний свободно котируются на фондовой бирже, и их основные владельцы ориентированы на быструю отдачу за счет дивидендов или роста курсовой стоимости ценных бумаг. Активы компании, не обеспечившей краткосрочную эффективность из-за необходимости инвестиций в новые разработки, могут быть легко проданы, а сама она раздроблена и поглощена конкурентами. Именно такая угроза возникла перед компаниями Polaroid и Bliss-Salem в ситуациях, описанных в журнале в серии статей по американскому опыту выкупа предприятий персоналом в рамках программы ESOP.

В Японии частные лица могут владеть не более чем 30% акций предприятий, а основными владельцами, оказывающими ключевое влияние на формирование системы целей компаний, являются крупные банки. Одновременно они выступают и кредиторами предприятий, вследствие чего ориентированы на поддержание своих доходов на основе долгосрочного сотрудничества. Поэтому вложение капитала в перспективные технические и организационные нововведения здесь гораздо эффективнее с точки зрения системы целей владельца.

Один из наиболее эффективных способов ликвидации разрыва между целями основных контактных групп и задачами инновационной стратегии заключается в смене собственника предприятия. Именно так поступили компании Polaroid и Bliss-Salem выкупив акции в собственность персонала, стремившегося к сохранению долгосрочной конкурентоспособности своего предприятия, стабильной занятости и

удовлетворению профессиональных интересов. Этим часто объясняется необходимость приватизации, возникающая при санации государственных предприятий.

Практическим примером влияния второго стратегического разрыва на инновационную активность и экономическую эффективность деятельности может служить консалтинговый проект по приватизации одного крупного аэрокосмического предприятия в России.

После начала широкомасштабной конверсии в 1989 г. и экономической реформы в 1992 г. государство как единственный собственник предприятия принципиально изменило свои цели. Для него стало непосильным полностью обеспечивать госзаказом и финансировать предприятие. Государство в лице Российского космического агентства было заинтересовано в получении того минимума продукции для исследования космоса, который оно могло оплатить из бюджета. Деятельность же любого аэрокосмического предприятия, как известно, требует вложения средств в разработку и внедрение новых изделий с долгосрочным экономическим эффектом.

Рассчитывать на замещение сокращающегося госзаказа коммерческими проектами было невозможно из-за неблагоприятного инвестиционного климата в стране.

Предприятию были предложены два глобальных сценария развития. Первый - диверсификация и интернационализация деятельности с параллельной приватизацией для привлечения собственников, ориентированных на достижение долгосрочной экономической эффективности и решение профессиональных научно-технических задач. В 1992 г. в качестве собственников могли выступить только персонал и администрация самого предприятия, а также несколько наиболее крупных финансовых организаций. Вторым вариантом заключался в сохранении статуса государственного предприятия и пассивном следовании за сокращающимся рынком.

К сожалению, сама администрация предприятия в силу своей управленческой культуры была ориентирована только на текущую экономическую эффективность.

Ею был выбран второй сценарий, приведший в итоге к неплатежеспособности, долгам по зарплате и потере большей части квалифицированного персонала.

9.4 Антикризисный инновационный план. Стратегия и потенциал управления.

С началом внедрения новой стратегии, предназначенной для выхода из кризиса, предприятие сталкивается с проявлением третьего стратегического разрыва - между новой стратегией и прежним потенциалом управления (т.е. структурой, системой планирования и контроля, управленческой культурой).

Возникает системное сопротивление нововведениям, от преодоления которого зависит успешность реализации всего антикризисного плана.

Если предприятие своевременно отследило появление внешней угрозы и располагает временем, достаточным для выработки эффективной реакции, оно может последовательно ликвидировать все стратегические разрывы путем постепенной адаптации. Но в кризисной ситуации реализацию всех нововведений надо осуществить в жестко ограниченный срок. Поэтому при планировании антикризисных мероприятий необходимо стремиться к максимальной параллельности работ. В рамках общего графика мероприятий внедрение новой инновационной стратегии оказывается наиболее эффективным, когда она совмещается с уже адаптированной структурой и подчиняется непротиворечивой системе целей. Но если времени на подготовку базы для стратегических нововведений не остается, то приходится решительно изменять сложившуюся систему деятельности и ликвидировать все стратегические разрывы одновременно, что очень болезненно для персонала.

Преодоление сопротивления требует осуществления двух групп мероприятий.

Во-первых, политических - определение культурной ориентации различных групп персонала на основе их отношения к нововведениям, создание опорных точек внедрения новой стратегии, ограничение влияния на принятие решений со стороны групп, не восприимчивых к нововведениям. Во-вторых, системных - формирование переходной структуры предприятий, решающей задачи по внедрению нововведений без помех для оперативной деятельности и наоборот.

При хорошей восприимчивости персоналом нововведений на малых и средних предприятиях, имеющих широкий профиль внешних задач, можно последовательно адаптировать старую структуру и накладывать на нее новые проектные единицы, ответственные за внедрение новой стратегии. Такие структуры оказываются близкими к

так называемым сетевым. Однако принимая во внимание отечественную управленческую культуру с ее стереотипами жесткого использования власти и четкой иерархичности, добиться их эффективности практически невозможно. Либо происходит разрушение старых, как-то функционирующих систем, либо, что бывает наиболее часто, текучка и необходимость получения немедленных результатов оперативной работы поглощают все рабочее время сотрудников. Тем не менее при малых кадровых ресурсах альтернативы "пересечению" нового и старого может не оказаться.

В ситуации же со слабым восприятием персоналом нововведений и при значительных масштабах предприятия требуется использовать варианты так называемой двойной структуры, когда внедрение новой стратегии, насколько это возможно, отделяется от оперативной деятельности. Это позволяет управляющим обеспечить поддержку нововведениям в подразделениях, которые заняты их реализацией, и жестко использовать властные полномочия для быстрого проведения необходимых решений. При этом может произойти разрушение традиционно сложившейся последовательности прохождения команд и ее замена непосредственными быстрыми контактами руководителя с исполнителями, минуя некоторые уровни иерархии.

На благоприятной конъюнктурной волне фирме легче было воспринять новую логику работы и в полной мере использовать возможности роста.

Наиболее безболезненным вариантом ликвидации второго разрыва оказались снижение влияния на принятие управленческих решений со стороны поставщиков и повышение значимости администрации фирмы. Это достигалось путем оптимизации и формализации системы оперативного планирования и контроля.

При проектировании структуры главная сложность заключалась в том, что фирма с числом сотрудников менее 100 человек имела широкий профиль внешних стратегических задач, вследствие чего каждый отдел и исполнитель должны были участвовать как в оперативной деятельности, так и в перспективном развитии. Одновременно организационная культура фирмы не позволяла подразделениям гибко устанавливать связи, необходимые для реализации проектов.

Поэтому программа организационных нововведений включала четкое функциональное распределение задач. Был создан отдел закупок, подчиненный коммерческому директору, ответственному за текущую рентабельность и объем продаж. Одновременно введен пост

исполнительного директора, ответственного за реализацию новой стратегии. Для внедрения новой системы взаимоотношений с клиентами и дилерами ему подчинены службы сбыта и служба автоматизированного управления товародвижением.

На функциональную структуру накладывались проекты расширения и обновления ассортимента, за реализацию которых отвечал исполнительный директор. Интеграция проектов и функциональных подразделений осуществлялась на уровне директоров. Тем самым обеспечивалось разделение оперативной и перспективной деятельности. Наряду с этим не нарушался принцип единоначалия и сохранялась возможность жесткого использования власти для внедрения нововведений. В результате создана системная база для новой стратегии и преодоления кризиса.

Таким образом, управление нововведениями на предприятии представляет собой перспективный нетоварный анализ с выходом на обобщающие показатели в целом по предприятию, при котором целевые параметры задаются потребителями, а результативные определяются затратоемкостью продукции, ее конкурентоспособностью и перспективностью.

Необходимо различать инновации и несущественные видоизменения в продуктах. В зависимости от технологических параметров инновации подразделяются на продуктовые и процессные. По типу новизны для рынка и инновации делятся на: новые для отрасли в мире; новые для отрасли в стране; новые для данного предприятия (группы предприятий).

В зависимости от сфер деятельности выделяют инновации: технологические, производственные, экономические, торговые, социальные, в области управления. Организационными структурами инновационного менеджмента являются научные организации, венчурные фирмы, фирмы-эксплеренты. Фирмы-эксплеренты вступают в партнерские отношения с фирмами-виолентами; фирмами-пациентами; фирмами-коммувантами.

Эффект от использования инноваций зависит от учитываемых результатов и затрат. Определяют экономический, научно-технический, финансовый, ресурсный, социальный и экономический эффект. В зависимости от временного периода учета результатов и затрат различают показатели эффекта за расчетный период и показатели годового эффекта. Эффективность определяется через соотношение результата (эффекта) и затрат. Результаты инновационной деятельности могут иметь конкретную вещественную

форму или неовещественную форму. Создатели новшеств приобретают на них авторские и смежные с ними права, с чем связано понятие "интеллектуальная собственность". Объекты интеллектуальной собственности могут приносить доход и включаются в состав нематериальных активов. Охранными документами на изобретения являются патенты, авторские права, а средством индивидуализации продукции является товарный знак. "Ноу-хау" представляют собой полностью или частично конфиденциальные знания, опыт, навыки, включающие сведения технического, экономического, административного, финансового и другого характера. Коммерческая передача "ноу-хау" оформляется лицензионными соглашениями. Следствием инновационной деятельности являются также промышленные образцы. Права на изобретения, товарные знаки и другие результаты инновационной деятельности оформляются лицензией. Материальными результатами инновационной деятельности являются созданные и освоенные машины, оборудование, приборы, средства автоматизации.

Выход на рынок технологий свидетельствует об эффективности инновационной деятельности. Следует различать эффективность затрат на инновационную деятельность у производителей и покупателей новшеств.

Глава 10 Роль коммуникаций в системе антикризисного управления предприятием

10.1 Обеспечение коммуникаций на различных этапах развития кризисной ситуации

Кризисные ситуации все равно будут происходить, даже в случае оптимального планирования и принятия упреждающих мер. Однако проведение подготовительной работы в целом представляется совершенно необходимым для обеспечения коммуникации в условиях кризисной ситуации. Fink считает, что в большинстве случаев кризисная ситуация занимает 4-е основных этапа: предваряющий, острый, хронический и этап выхода из кризисной ситуации.

Предваряющий этап является отправным (поворотным) моментом для того, чтобы привлечь внимание к существующей проблеме. Именно этот этап ключевым элементом в антикризисном управлении. Способность прогнозирования и планирования «поворотного момента» представляется важнейшим при поиске ответа на вопрос о том, будет ли иметь кризисная ситуация позитивные или негативные последствия для организации. Существует китайская концепция, которая гласит: если кризис налицо, то налицо опасность и потенциальная возможность. Важно использовать кризисную ситуацию не только для того, чтобы связать с ее развитием определенные факты, но и для того, чтобы донести до сведения внешней аудитории версию толкования событий, исходящую от организации.

Первая, начальная фаза ("скопление грозных туч"), может быть не всегда очевидной. Но чем раньше распознана угроза кризиса, тем больше шансов предотвратить сопутствующие ему несчастья. Действительно ли происходящее можно определить как угрозу кризиса? Если обыкновенные механизмы решения проблем нам не подходят, то да - мы имеем дело с чрезвычайной ситуацией. От того, как правильно будет поставлен "диагноз", будет зависеть все: и претворение кризисного плана в жизнь, и его корректировка, и вся коммуникативная стратегия. Именно сейчас, до того, как наступила стадия обострения, легче всего взять контроль над происходящим.

Но даже если распознана угроза кризиса, но по какой-либо причине никаких контрмер предпринять нельзя, одно только правильное предвидение надвигающейся опасности дает возможность хорошо подготовиться к следующей стадии кризиса во всеоружии. Главное здесь то, что действовать надо с полным пониманием того, что

происходит, какие есть альтернативы поведения в данной ситуации и какие возможны последствия выбора тех или иных альтернатив.

Стадия обострения ("гроза"). Чаще всего, когда люди говорят о кризисе, они подразумевают именно эту стадию. Какой-то вред уже причинен и назад пути нет. Сколько вреда будет причинено еще? Понятно, что кризисную ситуацию невозможно исправить в один миг, однако можно сдерживать ее разрастание, не давая событиям развиваться стихийно. Решающую роль здесь играет формирование сочувствующего и благожелательного общественного мнения вокруг очага катастрофы. Каждое событие имеет как минимум две стороны, надо показать лучшую из них.

Важно также, что при тщательном предварительном планировании появляется возможность взять под контроль течение, скорость, направление и продолжительность кризиса на этом этапе. Необходима такая стратегия, которая разрешила бы события в нашу пользу. Суть и состоит в том, чтобы контролировать кризис максимально, насколько это возможно. Нужны скорость, профессионализм и по крайней мере внешняя маска спокойствия.

Усилия должны быть направлены на получение позитивной информации в СМИ о ходе кризиса и о том, как с ним справляется организация. Часто самое трудное в этой фазе кризиса - невероятная, лавинообразная скорость происходящих событий и сильный накал страстей. И то, и другое трудно управляемо. По времени это самый короткий промежуток кризисной ситуации; но из-за своей напряженности он порой кажется бесконечным, особенно для тех, кто находится в самой гуще событий.

Хроническая стадия. Неэффективное, недостаточное взаимодействие с СМИ может раздуть всю историю и продлить существование кризиса. Важно понять его динамику. На этой стадии труднее всего справиться с ситуацией, однако не стоит складывать оружие. Наличие какого-то позитивного результата уже подает надежды на переход к следующей стадии. На этом этапе часто во многом приходится полагаться на время.

Разрешение кризиса. Это финальная часть, цель всей кризисной кампании. Все встает на свои места. Задача и состояла в том, чтобы переломный момент повернуть в свою пользу. Однако, есть здесь один существенный нюанс. В жизни редко встречается так, что мы имеем дело всего с одним кризисом на данном отрезке времени. То есть понятие "кризисная ситуация" может включать сразу несколько взаимосвязанных проблемных зон.

При планировании кризисной ситуации организация в первую очередь должна уточнить для себя своих внешних и внутренних потребителей. К внешним потребителям относятся люди, как например, общественность в целом, которые довольствуются последствиями развития кризисной ситуации. Для успешного планирования кризисной ситуации та или иная организация обязана четко определить, кого следует отнести к категории внешних потребителей по каждому конкретному случаю, а также сформулировать стандарты достижения успеха. Внутренние потребители должны иметь в своем распоряжении механизмы, которые им понадобятся для удовлетворения требований внешних потребителей.

При планировании кризисной ситуации в центре внимания должно находиться качество, а не количество. Успешное планирование должно оцениваться по тому, в какой мере выполнена поставленная задача, а не обязательно по тому, насколько быстро это было сделано. Навыки планирования следует отрабатывать на практике, а также постоянно стремиться к совершенствованию такой деятельности. Регулярная подготовка кадров, проведение учебных мероприятий или простое обсуждение плана с участием всех потребителей, наряду с выполнением задачи постоянного совершенствования работы, сможет оказать помощь в оценке эффективности составленного плана.

Это также способствует атмосфере доверия и повышению результативности работы всех членов организации, помогает избежать стагнации или успокоенности и снижает вероятность совершения ошибок именно тогда, когда наступает кризисный момент.

Несмотря на то, что организация способна эффективным образом оправиться после кризиса, воспользовавшись для этого исключительно приемами «реактивного» антикризисного управления, могут также произойти и многие негативные последствия. Например, организация может потерять свой авторитет в глазах общественности. Кроме того, компания может оказаться на грани вытеснения из рынка, как это произошло с компанией «Union Carbide» как результат нескольких тысяч смертей, вызванных утечкой газа в Индии. С учетом таких потенциально отрицательных последствий очень важно построить для себя типологию мероприятий по ликвидации последствий кризисной ситуации. Необходимость в формировании такой типологии предполагает поиск ответов на два вопроса.

Первый вопрос. Позволит ли типология коммуникации в условиях кризисной ситуации, касающейся связи с общественными

организациями, минимизировать травмирующий эффект от кризисного события?

Второй вопрос. Позволит ли типология упреждающей коммуникации

восстановить имидж организации в более сжатые сроки, чем это удалось бы при планировании мероприятий в ответ на развитие кризисной ситуации?

В острой фазе развития кризисной ситуации общественность отдаст себе отчет в том, что кризисное событие уже произошло. В зависимости от типа кризисной ситуации, а также при надлежащем планировании организация вполне может контролировать ситуацию относительно того, каким образом, когда и где может проявиться кризисный момент, и, возможно, оказать влияние на ее последствия, что в конечном итоге сводится к составлению актуальной повестки дня. Например, организация может предложить вниманию СМИ заведомо нежелательную информацию буквально накануне крайнего срока появления публикаций в печати или передач на радио и телевидении, чтобы свести к минимуму реакцию СМИ. Иногда организация располагает очень небольшим промежутком времени, если вообще такое бывает, до того, как может наступить кризисный момент или имеется информация о его наступлении, но неспособна подготовиться к нему. Когда это происходит, то для подготовки к острой фазе совершенно нет времени.

В этой ситуации важно выбрать эффективные коммуникационные стратегии. К эффективным планам коммуникации можно отнести такие, которые позволяют минимизировать травмирующие последствия для деятельности организации. Эффективные планы также позволяют сохранить или укрепить имидж организации. И наоборот, к неэффективным планам можно отнести такие, которые не позволяют минимизировать травмирующие последствия для деятельности организации. Неэффективные планы также не позволяют сохранить или укрепить имидж организации.

10.2 Коммуникационные стратегии

Под стратегией понимается всеобъемлющая долгосрочная тематика, приемлемая для антикризисной коммуникации. К элементам стратегии можно отнести и методические рекомендации. Последние представляют собой тактическое применение конкретных методик в плане мероприятий по антикризисной коммуникации. В своем комплексе такие методики составляют определенную стратегию.

Подобные стратегии включают в себя:

- поиск кандидатур и создание команды специалистов по
- коммуникации в условиях кризисной ситуации;
- назначение подходящего лица или лиц, делающих заявления от
- имени организации и отвечающие на вопросы СМИ;
- уточнение ситуаций, связанных с высоким риском;
- структурирование, выполнение и обеспечение реализации плана коммуникации в условиях кризисной ситуации наряду с контрольными перечнями и списками лиц, которые могут оказаться полезными.

В состав такой команды по коммуникации в условиях кризисной ситуации должны входить люди, которые способны добиваться положительных результатов в период кризисной ситуации. Специалисты по ПР, представители высшего руководства, юристконсульт и представитель организации по вопросам, касающимся кризисной ситуации, являются основными членами команды по планированию и реализации действий по ликвидации кризисной ситуации. В зависимости от характера и масштаба кризисной ситуации по решению организации в состав такой команды могут также войти представители служб безопасности, оформления сделок, маркетинга и отдела межличностных отношений. Более того, по данным проведенного исследования в некоторых ситуациях в состав таких команд могут также входить представители сторонних организаций.

Кандидатура главного исполнительного директора организации должна рассматриваться в качестве основного лица, выступающего с заявлениями от имени организации и отвечающего на вопросы СМИ в период кризисной ситуации.

В составе такой команды должен быть координатор – единственный официальный представитель, который может гарантировать последовательность в изложении фактических данных и свести к минимуму возможные слухи и появление информации не из первых рук.

Роль ПР в антикризисном управлении также характеризуется в упреждающем выявлении ситуаций высокого риска в деятельности организаций.

Организации обязаны прогнозировать развитие возможных кризисных ситуаций и готовиться к ним. Та или иная организация может попытаться уйти от кризисной ситуации или же может стремиться к смягчению ее последствий.

Помимо этого, организация должна воспользоваться оценкой риска в целях разработки ответных действий в случае возникновения всевозможных кризисных ситуаций.

И наконец, организация должна иметь план коммуникации в условиях кризисной ситуации. При составлении этого плана необходимо принимать во внимание такие ограничивающие факторы, как ресурсы и информация, на которую можно будет рассчитывать. План коммуникации на случай кризисной ситуации должен быть «живым» документом, т.е. его следует регулярно обновлять и должным образом согласовывать с учреждениями, которые будут задействованы в период развития кризисной ситуации.

Подобный план должен учитывать следующие коммуникационные стратегии: открытость, формирование повестки дня, значимость (актуальность), юридические ограничения, юридические последствия, координация информационных выпусков, мнение общественности, оперативность в предоставлении информации, распространение сообщений, учет культурологических особенностей, официальное представительство в лице одного человека и понятие пожарной команды.

Открытость. Под открытостью понимается обнародование всей информации по данному вопросу без задержек. Официальные представители организации по вопросам ПР должны изыскивать возможности как внутри организации, так и вне ее, чтобы реализовать свои возможности в изложении своей версии развития событий.

Формирование повестки дня. Формирование повестки дня представляет собой ответственный этап при общении со СМИ. Очень важно сначала сообщить о своих приоритетах (т.е. выразить свою озабоченность по поводу состоянию окружающей среды, а также относительно безопасности для здоровья человека), а уж потом ответить на вопросы представителей СМИ.

Значимость (актуальность). Значимость (актуальность) касается той информации, которая придается огласке. В первую очередь необходимо обратить внимание на важность проблемы, послужившей причиной возникновения кризиса, и что необходимо предпринять, чтобы исправить ситуацию.

Юридические ограничения. Юридические ограничения представляют собой чрезвычайно важный фактор для всякого плана мероприятий по антикризисному управлению. Официальный представитель организации в обязательном порядке должен понимать, какую информацию можно представлять на суд общественности, на какие аспекты следует обращать внимание, а на какие не следует. На начальном

этапе развития кризисной ситуации важно обратиться за советом к своему юрисконсульту. Однако выработка рекомендаций юрисконсульта должна соответствовать частоте, с какой поступают соответствующие запросы от СМИ с тем, чтобы не позволить СМИ сфокусировать свое внимание исключительно на собственной повестке дня.

Юридические последствия. Осознание юридических последствий всегда представляется важным при возникновении кризисной ситуации. Юрисконсульт, занимающийся разрешением кризисной ситуации, обязан иметь четкое представление о юридических последствиях в принимающей стране, а также хорошо знать практику правоприменения на данной территории. Утечка газа в Индии по вине компании «Union Carbide» стала причиной гибели многих тысяч людей. Когда президент компании прибыл на следующий день, чтобы принять участие в спасательных операциях, он был немедленно арестован в аэропорту. Если бы такие юридические последствия были проанализированы и приняты во внимание, то можно было бы предотвратить обострение данного кризиса.

Координация информационных выпусков. Координация информационных выпусков представляет собой процесс вовлечения всех и каждого в работу по преодолению кризисной ситуации путем распространения информации по всем вопросам, возникшим вокруг данного кризиса. Такая координация требуется для того, чтобы предотвратить распространение противоречивой информации, которая может оказать отрицательное воздействие на успех выполнения плана мероприятий по антикризисной коммуникации.

Мнение общественности. Мнение общественности означает учет позиции общественности при анализе вопроса о том, что следует придавать огласке или на что следует обращать внимание в связи с возникшим кризисом. При планировании организация в первую очередь обязана выяснить для себя состав внутренней и внешней аудитории, которой предстоит узнать определенные сведения о развитии кризисной ситуации. Выступите с обращением к внутренней и внешней аудитории по тем вопросам, которые были выделены как важные и к которым общественность проявила интерес.

Оперативность в предоставлении информации. Оперативность в предоставлении информации означает своевременное реагирование и удовлетворение просьб о предоставлении информации, а также сведений о причинах возникновения кризисной ситуации в самые кратчайшие сроки. Отношение к СМИ и к населению с должным вниманием и ответственностью свидетельствует о стремлении найти выход из

создавшейся кризисной ситуации, а также о том, что «здесь скрывать нечего».

Распространение сообщений. Необходимо предугадать развитие событий и проявляйте твердость в отношении той информации, которая предоставляется в распоряжение СМИ.

Учет культурологических особенностей. Учет культурологических особенностей предполагает знание культурологических и этнических особенностей и тонкостей языка, на котором составляется излагается информация и освещаются все события, связанные с антикризисной компанией в целом.

Официальное представительство в лице одного человека. Официальное представительство в лице одного человека является ключевым элементом в логике изложения событий. Эту роль может выполнить как главный исполнительный директор, или лицо занимающее аналогичный пост, что представляется необходимым в случае масштабного кризиса.

Пожарная команда. В пожарную команду может входить один человек или группа лиц, анализирующих возникшие вследствие кризиса вопросы, которые могут еще больше раздуть пожар или ухудшить ситуацию. Очень важно в период кризисной ситуации иметь в своем распоряжении такого человека или команду специалистов, которые могут добиваться позитивных результатов. Они должны находиться в состоянии готовности, иметь в своем составе нужных специалистов и обладать высоким уровнем подготовки, чтобы сдерживать рост или добиваться снижения негативных последствий для деятельности организации, которые могут возникать вследствие кризиса.

Глава 11 Человеческий фактор антикризисного управления

11.1 Принципы управления персоналом предприятия в условиях кризиса

Одной из теоретических проблем современного менеджмента является определение принципов антикризисного управления персоналом.

Принципы управления персоналом (ПУП) — правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты в процессе управления. ПУП отражают объективные тенденции, социальные и экономические законы, научные рекомендации общественной психологии, теории менеджмента и организации. Они базируются на всем арсенале научного знания, определяющем возможности эффективного регулирования и координации человеческой деятельности.

Все многообразие ПУП целесообразно разделить на *общие*, базисные принципы, регулирующие деятельность государственных органов управления в целом; *специфические* принципы, определяющие управление кадровым потенциалом в хозяйственных организациях; *частные* принципы, регулирующие функционирование отдельных сторон деятельности управленческого персонала.

К *общим принципам* государственной кадровой политики относятся научность, конкретно-исторический подход, нравственность, законность, демократизм, преемственность и сменяемость.

В качестве *специфических принципов*, определяющих управление кадровым потенциалом в хозяйственных организациях, можно отнести принципы оптимизации кадрового потенциала предприятия; принципы формирования уникального кадрового потенциала кризисного предприятия; принцип комплементарности управленческих ролей на предприятии.

Группу специфических принципов можно разделить на две подгруппы.

В первую подгруппу включены принципы, относящиеся к убеждениям, которые создают доверие между работниками; разделяемые работниками этические ценности; политику полной занятости; повышение разнообразия работы; личное стимулирование; развитие неспециализированной карьеры; личное (на основе консенсуса) участие в принятии решений; неявный (установление системы ценностей) контроль

вместо явного (основанного на цифровых показателях) контроля; развитие всесторонней культуры; холистический подход к оценке работников.

Вторая подгруппа получила официальное признание и активное применение в крупнейшей корпорации мира *IBM*. В эту подгруппу включены десять «передовых принципов»:

- сильную (официально признанную) веру в индивидуализм (уважение к личности);
- работу с кадрами, позволяющую осуществить на практике эту веру;
- единый статус всех работников;
- приглашение на работу в компанию специалистов высочайшего класса;
- продолжительное обучение работников, особенно высших управляющих;
- делегирование максимально возложенной ответственности на самые низкие уровни управления;
- преднамеренные ограничения, накладываемые на деятельность линейных управляющих;
- поощрение разногласий;
- развитие горизонтальных связей;
- институционализацию изменений.

Что касается группы *частных принципов*, то ряд исследователей к ним относит принципы деятельности кадровых служб по отбору, расстановке, селекции, подготовке и переподготовке персонала.

Учитывая теоретические наработки, отечественный и зарубежный опыт работы с персоналом, культурные, морально-нравственные, социально-экономические черты и особенности современного российского менталитета, а также неустойчивое функционирование и развитие многих хозяйственных организаций, целесообразно отказаться от традиционного отечественного подхода к определению принципов управления персоналом (демократического централизма, администрирования и др.). Можно предпринять попытку определить и сформулировать такие принципы антикризисного управления персоналом, которые полнее, конкретнее отражали бы современный весьма противоречивый этап социально-экономического развития России и позволяли бы менеджерам и предпринимателям своевременно предотвращать кризисы, эффективно управлять персоналом в условиях кризисного состояния организации и

обеспечивать выход организации из кризисного состояния с минимальными потерями.

Решение этой проблемы представляет большую сложность. Но продвижение к ее решению возможно при выявлении и формулировании общих принципов управления, носящих социально-экономическую и этическую направленность, и принципов, которые могут быть использованы в процессе управления персоналом преимущественно в условиях конкретного этапа жизнедеятельности организации (предкризисное состояние, выход из кризиса).

К группе общих принципов антикризисного управления можно отнести следующие принципы: системности; равных возможностей; уважения человека и его достоинства; командного единства; горизонтального сотрудничества; правовой и социальной защищенности.

Принцип системности. Управление персоналом предполагает, что линейные руководители, специалисты, работники кадровых служб рассматривают человеческий ресурс организации как целостную, взаимосвязанную динамическую систему, охватывающую все категории работников и тесно связанную с внешней средой организации.

Системный характер управления персоналом предусматривает скоординированный подход ко всем направлениям формирования и регулирования человеческого капитала организации: набору, отбору, расстановке руководящих кадров, их подготовке и переподготовке, селекции и трудоустройству.

Принцип равных возможностей отражает объективные тенденции, происходящие в социально-политической и экономической жизни российского общества. В период господства административно-командной системы декларировался приоритет классового подхода при отборе и расстановке управленческих кадров. Утверждалось, что наиболее достойными представителями на руководящие должности являются рабочие от станка и крестьяне, непосредственно работающие на колхозных нивах. Такой подход, безусловно, ставил в неравное положение представителей из других социальных групп населения (правда, на практике доля представителей интеллигенции и служащих среди аппарата управления предприятий значительно превышала долю выходцев из рабочих).

Элементы неравенства также имели место, да и сейчас они далеко не изжиты, по отношению к представителям национальных меньшинств, к женщинам и представителям нетрадиционных конфессий. Такого рода «теоретические» и практические установки в работе с персоналом вредны и в правовом, демократическом государстве недопустимы.

В странах с развитой рыночной экономикой все активнее утверждается принцип равных возможностей представителей всех социальных, классовых, национальных и половых групп при подборе и расстановке кадров. Д. Мерсер пишет, что в корпорации *IBM* утвердился принцип — постоянному сотруднику компании предоставляется право на равные с другими условия. Все, начиная с директора и кончая уборщицей, обедают в одной и той же столовой, никто не имеет закрепленного места на стоянке автомобилей, преодолена дискриминация по отношению к женщинам и представителям не англосаксонского происхождения. Культ одаренной личности, профессиональные качества являются главным критерием оценки сотрудника при его повышении в должности.

Принцип уважения человека и его достоинства. Этот принцип является основой завоевания доверия людей, столь необходимого для достижения организацией успеха. Его содержание включает: максимальное развитие инициативы, талантов, профессиональных навыков: умение найти себя в новой обстановке; поощрение достижений сотрудников и их личного вклада; создание возможностей для творческого роста, обеспечение таких условий, когда голос каждого будет услышан; защиту прав, достоинства, гарантии личной безопасности. Это — образ мышления руководства, при котором потребности и интересы сотрудников стоят на первом месте среди приоритетов организации.

Принцип командного единства. Команда — это тщательно подобранный профессиональный, самоуправляющийся коллектив, в полной мере разделяющий основные цели и ценности организации, выступающий как единое целое. Все члены команды имеют равные условия, несут коллективную ответственность за результаты деятельности команды, планируют деятельность с учетом плана работы каждого члена команды. Функции каждого члена команды достаточно гибки и, как правило, уточняются в процессе управления с учетом складывающейся ситуации. В то же время сотрудники команды сохраняют свою самостоятельность и самобытность. Управление командой осуществляется мягкими, дирижерскими методами с учетом соблюдения интересов и потребностей членов команды. Менеджер, сформировавший такую сплоченную команду, может быть спокойным, уверенным в будущем организации.

Принцип горизонтального сотрудничества. В большинстве преуспевающих организаций наблюдается тенденция передачи прав и ответственности на низовой уровень управления. Менеджеры этого уровня получили возможность осуществлять свои функции при отсутствии жесткого контроля сверху. Однако для обеспечения в таких условиях адекватной информационной поддержки и координации работ требуется

сеть горизонтальных связей, характеризующихся высокой степенью сложности. Обычная вертикально ориентированная структура с сильными элементами бюрократизма плохо справляется с этой задачей.

В ряде крупных международных корпораций (*IBM, ABB*) данная проблема решается благодаря наличию корпоративной культуры, которая способствует распространению контактов «через границы» подразделений. В результате работники компании имеют достаточно полное представление (в основном неформальное) о том, что в ней происходит. Развитие сети таких контактов стимулируется практикой неспециализированной карьеры и частыми перемещениями работников, а также обучением и переподготовкой персонала на различных курсах.

Эту же задачу решает модернизация информационных сетей компании. Например, практически все сотрудники *IBM* имеют доступ к совместным терминалам и большинство из них работает на собственных терминалах, что обеспечивает связь всех ее работников по всему миру. Это, безусловно, укрепляет горизонтальные связи.

Принцип правовой и социальной защищенности. Этот принцип предполагает строгое соблюдение и исполнение Конституции РФ, законов и основанных на них других правовых актов. Он также предусматривает знание менеджерами, предпринимателями, работниками кадровых служб норм административного, гражданского, трудового, хозяйственного, уголовного и других отраслей права. Ненадлежащая правовая подготовка руководителей может отрицательно сказаться на обеспечении защиты прав сотрудников, привести к конфликтам с ними в процессе операций по найму и увольнению и в других ситуациях.

На практическую реализацию этого принципа оказывает отрицательное воздействие противоречивый характер действующих законов и правовых актов, регулирующих права граждан РФ. В настоящее время в РФ одновременно действуют законы бывшего СССР, законы, принятые Федеральным Собранием РФ, постановления Правительства РФ, наблюдается несоответствие федеральных законов и законодательной базы субъектов Российской Федерации.

Рассмотрим частные принципы, которые могут применяться преимущественно в условиях конкретных ситуаций. К этой группе можно отнести следующие основные принципы: учет долгосрочной перспективы организации; интеграция и сплоченность коллектива; участие сотрудников в принятии решений; опора на профессиональное ядро кадрового потенциала; соблюдение баланса интересов руководителей и подчиненных сотрудников; сотрудничество с профсоюзами и общественностью.

Принцип учета долгосрочной перспективы организации. Реализация требований этого принципа предполагает осуществление стратегического прогнозирования и планирования развития организации. Стратегический прогноз должен дать ответы на вопросы: сколько работников, какой квалификации, когда и на каких этапах и при каких обстоятельствах будут использованы? Какие рабочие места будут сокращены, будут ли созданы новые и в каком количестве, возникнет ли необходимость в сокращении персонала, в его переобучении, переподготовке, профориентации? Каких затрат потребуют предполагаемые кадровые изменения?

Стратегическое прогнозирование и планирование будут эффективными, если включить их в общую систему прогнозирования и планирования развития организации.

Принцип интеграции и сплоченности коллектива. Реализация этого принципа возможна при воспитании коллектива в духе корпоративной, солидарной ответственности и понимания того факта, что личная судьба каждого зависит от выживания организации, от правильно выбранной стратегии развития. При ее реорганизации не следует увлекаться механическим сокращением рабочих мест, свертывать программы по обучению персонала и повышению квалификации. Такого рода меры могут вызвать у работников стрессовые ситуации, недовольство ее руководством. Наоборот, необходимо делать все возможное, чтобы сотрудники стремились к повышению квалификации, к саморазвитию, готовились к переориентации предприятия для производства новых видов продукции. Важно поддерживать доверительные отношения сотрудников с руководителями разных уровней и уважительное отношение работников друг к другу, обеспечивать справедливую оплату труда.

Принцип участия сотрудников в принятии решений. В преуспевающих международных компаниях многие важные решения принимаются на особых заседаниях, открытых для широкого круга работников. Обычно все, кто имеет отношение к выполнению принятых решений (а не только управляющие) бывают на заседаниях. Они участвуют в обсуждении предполагаемых вариантов решений, высказывают свои рекомендации и вносят предложения по совершенствованию того или иного варианта. Такое участие предупреждает сопротивление персонала организационным и технологическим нововведениям, способствует не только взаимопониманию менеджеров и рядовых работников, но и повышает производительность труда.

Принцип опоры на профессиональное ядро кадрового потенциала. Ядро кадрового потенциала представляет собой совокупность способностей работников организации, которые обеспечивают ей стра-

тегическое преимущество на рынках товаров, услуг и знаний. Ценность этих преимуществ состоит в том, что конкуренты оказываются неспособными производить аналогичные по качеству продукты и услуги или запаздывают с внедрением нововведений. Эти способности присущи организационной системе предприятия, а не отдельным выдающимся работникам. Они служат долговременной основой для разработки и принятия стратегически важных решений, обеспечивающих эволюцию организационной системы и ее адаптацию к меняющимся условиям внешней среды.

Принцип соблюдения баланса интересов руководителей и подчиненных сотрудников. В преуспевающих международных компаниях большую роль отводят сбору информации о том, что думают их сотрудники о бизнесе, о содержании деятельности руководящего звена менеджеров, условиях и оплате труда сотрудников, о соблюдении принципов трудовой этики, о перспективах «человеческих ресурсов», о вовлечении персонала в решение корпоративных задач и др.

В этих целях (например, в *IBM*) проводятся собеседования «через голову» руководства, разработана программа «открытых дверей», раз в два года осуществляются опросы общественного мнения. Анонимность ответов гарантирована. Участие в опросах добровольное, и высокий процент охвата (до 90%) демонстрирует веру сотрудников в справедливость оценок и действенность мер, принимаемых по результатам опросов. Опросы общественного мнения и планы, разрабатываемые на их основе, нужны, прежде всего, для того, чтобы дисциплинировать руководство, предотвратить его отрыв от реальной жизни, от интересов рядовых сотрудников. Кроме того, полученная информация помогает более оперативно выявлять возникшие проблемы и обобщать предложения по их эффективному решению.

Принципы сотрудничества с профсоюзами и общественностью. По мнению зарубежных исследователей, роль профсоюзов в странах с развитой рыночной экономикой будет постепенно снижаться. Это связано с изменениями в ряде корпораций политики в отношении заработной платы. Профсоюзы вряд ли смогут добиться единых ставок заработной платы. В японских корпорациях профсоюзы, например, часто интегрированы в институты корпорации и представляют своеобразные отделы социальной работы в рамках руководства. Но сбрасывать их со счетов нельзя. Особенно это относится к России, где профсоюзы и выполняют функции защиты экономических интересов сотрудников, и активно добиваются соблюдения их законных прав в области трудовых отношений. Поэтому менеджерам и предпринимателям необходимо

активно сотрудничать с профсоюзами, добиваться установления партнерских отношений, строго выполнять заключенные соглашения, более того, при возникновении производственных конфликтов использовать их возможности и авторитет.

Традиционно российские предприниматели активно занимались благотворительной деятельностью. Такая деятельность способствовала повышению имиджа предприятия и расширяла его возможности по привлечению трудовых ресурсов, а также помогала устанавливать партнерские отношения между ее руководством и рядовыми сотрудниками.

В современных условиях отечественные и зарубежные предприниматели продолжают эту традицию, выделяя средства на развитие искусства, физкультуры и спорта, оказывают помощь детским и лечебным учреждениям. Некоторые предприниматели считают, что особенно перспективно выделять средства на развитие системы образования как высшего, так и среднетехнического.

Менеджеры и предприниматели ведущих фирм стремятся к установлению отношений сотрудничества с местным сообществом, учитывают их справедливые требования, откликаются на их просьбы, строго соблюдают законы и правовые акты.

Принципы действуют эффективно тогда, когда они взаимодействуют и дополняют друг друга, будучи интегрированными в целостную систему.

Таким образом, управление персоналом в условиях неустойчивого, а порой и кризисного состояния организации представляет собой разностороннюю, тщательно спланированную и продуманную деятельность, опирающуюся на систему научно обоснованных принципов, искусство и здравый смысл предпринимателей и менеджеров.

11.2 Система антикризисного управления персоналом

Антикризисное управление персоналом предполагает не только формальную организацию работы с персоналом (планирование, отбор, подбор, расстановку и т. п.), но и совокупность факторов социально-психологического, нравственного характера — демократический стиль управления, заботливое отношение к нуждам человека, учет его индивидуальных особенностей и пр.

Значительные перемены, наличие кризисной ситуации в социальной, экономической, политической, духовной сферах России одновременно как расширяют возможности, так и создают серьезные ограничения для каждого человека, стабильности его существования и роста.

Антикризисное управление персоналом в таких условиях призвано учесть целый спектр вопросов адаптации сотрудника к внешним и внутренним условиям функционирования и развития организации. Особое внимание должно уделяться анализу мотивационных установок, умению их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией. Сюда же следует отнести проблемы взаимодействия руководителей организации с профсоюзами и службами занятости, обеспечение безопасности персонала, разработку принципиально новых подходов к приоритету ценностей. Главное внутри организации — работники, а за ее пределами — потребители продукции. Важно повернуть сознание персонала к потребителю, а не к угождению начальнику; к прибыли, а не к расточительству; к новатору, а не к заскорузлему механическому исполнителю; перейти к социальным нормам, базирующимся на прочном экономическом фундаменте, не забывая о духовности и нравственности.

Новые задачи не могут быть успешно решены традиционными кадровыми службами. Во многих и, прежде всего, крупных организациях создаются новые службы, системы управления персоналом.

Система антикризисного управления персоналом представляет собой совокупность подсистем общего и линейного руководства, ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций и связей между ними.

Подсистема общего и линейного руководства осуществляет: управление организацией в целом, управление функциональными и производственными подразделениями. Функции этой подсистемы выполняют: руководитель (менеджер) организации, его заместители, руководители функциональных и производственных подразделений, их заместители, мастера, бригадиры.

В состав системы управления персоналом входит целый набор относительно самостоятельных функциональных подсистем: подсистема управления наймом и учетом персонала; подсистема управления трудовыми отношениями; подсистема обеспечения нормальных условий труда; подсистема управления развитием персонала; подсистема управления социальным развитием; подсистема развития организационной структуры управления; подсистема правового обеспечения управления персоналом; подсистема информационного обеспечения системы управления персоналом.

Структура системы управления персоналом зависит от масштабов организации, ее территориального расположения, характера деятельности и других факторов. В малых и средних фирмах одна подсистема может

выполнять функции нескольких функциональных подсистем, в предкризисных и кризисных условиях деятельности организации могут быть упразднены одни подсистемы и созданы другие с набором новых функций, возможны и иные структурно-функциональные преобразования.

Концепция антикризисного управления персоналом побуждает руководителей организации сосредоточиваться на стратегических, перспективных направлениях работы с персоналом, таких, как массовая переквалификация сотрудников организации в связи с переходом на новые технологии; омоложение кадров путем привлечения молодых специалистов и стимулирования досрочного выхода на пенсию лиц, не «вписывающихся» в систему новых требований и не способных освоить современные методы работы; разработка принципов трудоустройства сотрудников при их массовом высвобождении; привлечение широких слоев работников к участию в управлении организацией и пр.

Важным стратегическим направлением системы антикризисного управления персоналом является эффективное применение *кадрового маркетинга*. Это обеспечивается рядом способов: поиском перспективных студентов уже с младших курсов вузов и колледжей, которым предоставляется возможность работы в организации в период каникул, выплаты стипендий за счет ее ресурсов, помощь в прохождении производственной практики, в подготовке и защите дипломных работ; сотрудничеством с государственной службой занятости; использованием частных фирм в подборе и подготовке менеджеров и другого персонала; взаимодействием с организациями, осуществляющими лизинг персонала, т. е. командируемых временно работников «напрокат»; организацией прогностических исследований по проблемам подготовки и переподготовки квалифицированных работников организации.

Другим стратегическим направлением антикризисного управления персоналом являются разработка и совершенствование *профессиограмм*, т.е. определение комплекса качеств, которыми должен обладать сотрудник, претендующий на данную должность. В основе профессиограмм, или моделей должностей, лежит учет будущих профессии, которые могут возникнуть в связи с ориентацией организации на новую стратегию развития.

Стратегической задачей антикризисного управления персоналом является также формирование надлежащей *организационной культуры* предприятия. Овладение новейшими управленческими технологиями невозможно без освоения основ организационно-культурного подхода, дающего интегральное понимание процессов функционирования и развития различных типов организаций с учетом психологических и

социально-экономических механизмов поведения людей в условиях сложных кризисных ситуаций.

Существенным является рассмотрение основополагающего для управленческой деятельности процесса целеопределения. Для различных типов организационной культуры можно выделить разные механизмы порождения целей и соответственно разные механизмы порождения целей и соответственно разные механизмы оценки точности ее достижения (табл. 11.1).

Таблица 11.1 Процесс целеопределения для различных типов организационных культур

Доминирующая управленческая форма	Задача этапа	Критерий
<i>Рыночная</i>	Получить разнообразный набор целей, оцениваемых по стоимостной шкале.	Прибыльность
<i>Демократическая</i>	Отобрать цели, согласующиеся с законами, нормативами.	Легитимность
<i>Коллективистская</i>	Отобрать цели, исходя из интересов организации, коллектива.	Приемлемость
<i>Знаниевая</i>	Получить набор стратегий (сценариев возможных действий в зависимости от развития ситуации).	Осуществимость
<i>Бюрократическая</i>	Привести в соответствие стратегии с возможностями исполнителей.	Реализуемость задач

Наряду с традиционными для базовых организационных культур (органической, бюрократической и предпринимательской) появляются две новые, которые и определяют специфику процесса целеполагания в *партиципативной* организационной культуре.

В рамках *демократической* управленческой формы особое внимание уделяется демократизации процесса управления, которая дала бы возможность не столько достичь интересов большинства, но и не ущемить законные интересы меньшинства, найти паритет между всеми разделяемыми (общепринятыми) представлениями и теми, которые только появляются в обществе, но могут нести в себе существенный развивающий эффект. В рамках *знаниевой* управленческой формы акцент переносит на разработку альтернативных представлений о целях организации, которая, позволяет повысить устойчивость организационного развития в ситуации высокой нестабильности, изменчивости ситуаций и условий, в которых действует организация.

Обычно существующая в организациях корпоративная культура — сложный комплекс предположений, бездоказательно принимаемых всеми членами коллектива и задающих общие рамки поведения, является оригинальной смесью из приведенных выше исторических типов организационных культур.

Современные руководители и управляющие рассматривают культуру своей организации как мощный *стратегический* инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения и отдельных лиц на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников и облегчать продуктивное общение между ними. Они стремятся создать собственную культуру для каждой организации так, чтобы все служащие понимали и придерживались ее. Современные организации, как правило, представляют собой *поликультурные* образования.

Определить значение той или иной культуры в жизнедеятельности этой организации можно лишь с учетом того обстоятельства, что для каждой из них характерны специфические *управленческие формы*, выполняющие функцию воспроизведения социального опыта параллельно с функцией регулирования деятельности людей в этой организации. Управленческие формы (или их сочетание) обеспечивают воспроизведение совокупности норм, ценностей, философских принципов и психологических установок, предопределяющих поведение людей в организации.

В поликультурных организациях наличие этих управленческих форм позволяет отыскивать различные варианты решения возникающих проблем. В частности, в случае конфликтов его участники могут апеллировать и к общепризнанным нормам поведения (коллективистская управленческая форма), и к соображениям выгоды (рыночная), и к установлению властей (бюрократическая), и к легитимному мнению большинства заинтересованных участников (демократическая), и, наконец, прибегнуть к развернутой аргументации, чтобы убедить своих противников (диалоговая – знаниевая).

11.3 Антикризисная политика в управлении персоналом

Термин «кадровая политика» в управленческой литературе употребляется в различных контекстах. Одни рассматривают кадровую политику как составную часть общей стратегически ориентированной политики организации, цель которой — обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в его развитии в соответствии с потребностями самой

организации, требованиями действующего законодательства, состоянием рынка труда. Другие считают, что кадровая политика организации представляет собой программу деятельности кадровых служб по ее реализации. Конечно, эти различные подходы к толкованию содержания кадровой политики организации не в полной мере противоречат одна другой. Но они, однако, не тождественно отражают сущностные функции кадровой политики. Нельзя сводить кадровую политику только к программе и деятельности кадровых служб по ее реализации.

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

Она неразрывно связана с методологией и концепцией управления персоналом, исходит из их теоретических требований, интегрирует управленческие знания, накопленный прошлый и настоящий отечественный и зарубежный практический опыт работы с персоналом. Кадровая политика определяет основное содержание программы набора, отбора, расстановки, подготовки и переподготовки персонала организации, но не сводится к ней. Она отражает тенденции изменения интересов и потребностей, установок, ценностей и мотивации сотрудников организации, которые определяют деятельность активную человека.

Антикризисная кадровая политика включает деятельность по долгосрочному, среднесрочному и текущему прогнозированию, точнее сказать, научному предвидению будущего, реальностей его достижения. Именно политика фокусирует внимание на проблемах, определяет приоритеты и ориентиры. Она может характеризоваться различными признаками: выжидания, осмотрительности, осторожности, агрессивности, мобильности, гибкости, адаптивности, ориентации на антикризисные ситуации и др. Разнообразие признаков политики надо знать и уметь их использовать.

Важным условием выработки эффективной кадровой политики является обобщение отечественного и зарубежного опыта работы с персоналом организации. При этом необходим всесторонний критический анализ прошлого опыта.

В советский период в нашей стране в деятельности кадрового корпуса было допущено немало ошибок и просчетов. Они стали одной из причин кризиса экономики и распада СССР. Даже Компартия РФ в своем программном заявлении признала, что «самый большой урон» нашему обществу нанесла «порочная кадровая политика». Но при всех недостатках и ошибках в работе персонала предприятий и управления им в прежнем

советском опыте есть достаточное число положительных примеров и даже образцов, которые заслуживают внимательного анализа и внедрения в практику работы с персоналом. Это относится, прежде всего, к системе профессиональной подготовки и переподготовки управленческих кадров предприятий; к гражданскому контролю и ответственности за их деятельность; к формированию социальных и нравственных ценностей и др. В новых, изменившихся условиях важно найти формы сцепления прошлого, настоящего и будущего, обеспечить преемственность позитивного опыта в работе по управлению персоналом.

Надо решительно преодолевать сохранившийся до сих пор у ряда руководителей негативизм в оценке зарубежного опыта управления персоналом. В странах с развитой рыночной экономикой у руководства крупных корпораций и фирм накоплен достаточно богатый, поучительный опыт работы с персоналом. Многие из этого полезного опыта необходимо смелее внедрять в практику деятельности российских менеджеров и предпринимателей. Но, конечно, нельзя зарубежный опыт переносить механически, формально, без учета российской организационной культуры, исторических традиций, общественной психологии и морали, уровня и качества жизни большинства населения.

Под зарубежным управленческим опытом автор понимает не только опыт стран Запада, но и организационно-управленческий опыт стран евразийского континента. Поэтому важно тщательно продумать и создать механизм адаптации к российским условиям всего мирового опыта.

Антикризисная кадровая политика управления персоналом должна быть *реалистичной, созидательной*, ориентированной на устойчивое развитие организации, на привлечение к работе людей, профессионально подготовленных, предприимчивых, с новаторскими задатками.

Важной чертой антикризисной политики является ее *комплексность*, базирующаяся на единстве целей, принципов и методов работы с персоналом, учитывающей различные аспекты регулирования управленческих процессов (экономические, социальные, социально-психологические, административные и нравственные и др.)

Кадровая политика должна быть *единой* для всей организации, но в то же время *многоуровневой* (дочерние фирмы, филиалы, подразделения с учетом их регионального территориального размещения), охватывающий все группы персонала, все управленческие процессы при различных механизмах воздействия на них.

Сущностной чертой антикризисной кадровой политики управления является ее *рациональность* и *превентивность*, носящие упреждающий и опережающий характер, направленный на предотвращение кризисных

ситуаций и преодоление трудовых конфликтов, В условиях формирования социально ориентированной экономики в России кадровая политика должна быть *демократичной* по целям, социальной базе, механизму и принципам управления персоналом;

Антикризисную политику управления персоналом должны отличать такие черты, как *духовность* и *нравственность*, *человеколюбие* и *честность*, *гражданственность*, проявляющиеся в деятельности как руководителей, так и рядовых сотрудников организации. Для некоторых руководителей декларация таких черт покажется чистым идеализмом. Но такое мнение ошибочно, это не альтруизм, а трезвый экономический расчет. Это — наиболее перспективное вложение инвестиций, которые, как правило, быстро окупаются.

Кадровая антикризисная политика и осуществление всех функций управления персоналом должны опираться на прочный законодательный, правовой фундамент. *Законопослушание* руководителей, принимающих решение по кадровым вопросам, их правовая культура должны быть безупречными (рис. 11.2).



Рис. 11.2 Основные черты антикризисной кадровой политики

Черты антикризисной кадровой политики носят относительно обособленный характер. В деятельности кадровых менеджеров, линейных

руководителей, специалистов и органов управления они пересекаются, интегрируются и образуют известную, системную целостность.

В странах с развитой рыночной экономикой придерживаются разных стратегий персонального менеджмента. Рассмотрим данную стратегию на примере фирм Японии. Здесь ориентируются на стабильный кадровый состав, на обеспечение (воспитание) лояльности рабочих и руководящих кадров. В основе концепции стабильных кадров лежат следующие факторы:

- система «пожизненного» найма;
- психологическая разрядка работника (создание благоприятного психологического климата);
- развитие творческой активности;
- соревнование работников.

Первый фактор — система «пожизненного» найма. Можно утверждать, что основные факторы стабильности кадров взяты из опыта кадровой политики СССР. Так, идея «пожизненного» найма вытекает из лозунга, который стал главным в кадровой политике в СССР еще в 30-х гг.: «Кадры решают все». Японцы развили суть этого лозунга до системы «пожизненного» найма, предполагая (сейчас это полностью оправдывается), что преданность работников фирме в условиях конкуренции с годами будет приобретать все большее и большее значение. Предательство руководителя даже среднего звена фирмы, например продажа производственных секретов, может привести к огромным потерям, а если это предательство одного из руководителей банка, то даже к разорению.

Отсутствие преданности фирме рабочих тоже может привести к огромным экономическим потерям фирмы. Так, недовольство рабочих распределением полученной на предприятии прибыли (например, нет выплат по акциям, отсутствует «13 зарплата» и т. д.) может привести к актам вандализма: сознательной поломке транспортных средств, оборудования, вплоть до поджога. Это характерно сегодня для сложившейся в России социально-экономической ситуации.

Очень важно поддерживать и развивать идею социального партнерства работодателя и рабочего. Во Франции парламент принял закон, обязывающий работодателя распределять часть полученной прибыли (8—12%) среди работников предприятия. Законодательная власть отстаивает интересы большинства населения страны, создает рабочий класс. И никто не считает это подрывом рыночных отношений в стране.

В России руководители предприятий, особенно малого бизнеса, жалуются на воровство и недобросовестность работников, отмечая, что выплачиваемая на их предприятии заработная плата выше заработной платы работников, занятых в бюджетной сфере. При этом умалчивают, что в нарушение трудового законодательства страны сокращают в два раза продолжительность трудового отпуска, не выплачивают зарплату за работу в выходные дни, социальные пособия в связи с болезнью.

Предприниматели требуют от работников производительности труда и добросовестного отношения к труду на уровне работников за рубежом, но не учитывают, что зарплата в их фирмах составляет всего 38% зарплаты работников в странах с развитой рыночной экономикой. В такой социально-экономической ситуации преданность работников полностью отсутствует, имеет место даже крайняя враждебность: «Пусть хоть весь магазин разворуют или подожгут».

В России имеют место множество случаев разграбления складов предприятий малого бизнеса, когда четко просматривается полная осведомленность грабителей в вопросах, «что», «где», «когда» есть в фирме. Возможность появления таких негативных ситуаций «просчитали» японцы: лучше дополнительные расходы на «воспитание» преданности фирме, чем опасность периодических катастрофических потерь на производстве в различных вариантах, отмеченных выше.

Второй фактор — психологическая разрядка. Производства без стрессов не бывает, причем для подчиненных на любом уровне. Японцы стараются дать возможность выхода отрицательным эмоциям, то есть они учитывают научные исследования, касающиеся поведения работника в условиях производственного стресса: вот комната «разрядки» с макетами начальников разного уровня, вот дубинка — рассчитайся с обидчиком-начальником.

Третий фактор — развитие творческой активности через существенную оплату любого, сделанного работником фирмы, рационализаторского предложения, даже если нет расчетов экономического эффекта от его внедрения, даже если это предложение в настоящее время не может быть внедрено по техническим, организационным и другим причинам.

Оплату внесенного работником предприятия рацпредложения, даже если оно обеспечивало только повышение уровня техники безопасности на рабочем месте, впервые широко стали использовать в СССР.

Четвертый фактор — соревнование работников. В процессе трудовой деятельности выделяют два основных побудительных мотива: борьба за выживание, или соревнование, и взаимопомощь. Мы собственный опыт

развития соревнования, и взаимопомощи облили грязью, а японцы используют эту мотивацию в рамках так называемых «кружков качества», получая потрясающие экономические результаты в конкурентной борьбе за рынки сбыта.

Стратегия персонального менеджмента в условиях кризисного предприятия предусматривает:

- организационное обеспечение персонального менеджмента (ПМ), то есть обеспечение основных организационно-технических условий, обеспечивающих наиболее эффективное управление персоналом, например использование прогрессивных форм организации труда работника;

- информационное обеспечение ПМ, то есть сбор данных о сотрудниках. Так, в компьютерах банков содержатся все данные о сотрудниках, например, бухгалтер: его привычки, личная жизнь, с кем общается и т. д.;

- общее инструментальное обеспечение ПМ, то есть совокупность прикладных методов управления административного, экономического и психологического характера;

- трудовое ресурсное обеспечение ПМ, то есть совокупность специалистов предприятия, профессионально владеющих методологией персонального менеджмента. Это в первую очередь работники отдела кадров, а также менеджеры всех уровней: от директора и до бригадира;

- финансовое обеспечение ПМ, то есть совокупность финансовых ресурсов, необходимых предприятию для поддержания и развития кадрового направления своей деятельности. Например, во Франции любой собственник предприятия по закону обязан тратить на подготовку кадров 8, а банки — 12% своей прибыли.

Глава 12 Комплексная реструктуризация предприятия: основные задачи и направления

Термин реструктуризация имеет достаточно многочисленные определения в экономической литературе. Не вдаваясь в рассмотрение или в критику предлагаемых определений и с учетом специфики деятельности арбитражного управления, предлагается следующее понимание процесса реструктуризации, проводимой в рамках процедуры банкротства предприятия.

Под реструктуризацией понимается комплекс управленческих мероприятий направленных на изменение маркетинговых, производственных, организационных и финансовых принципов деятельности, направленных на восстановление платежеспособности предприятия должника, удовлетворения требований кредиторов и обеспечение эффективной дальнейшей деятельности в рыночных условиях. Таким образом, реструктурирование несостоятельного предприятия – это его структурное преобразование в целях восстановления платежеспособности (краткосрочная задача) и повышения конкурентоспособности (долгосрочная задача) на основе эффективного перераспределения и использования материальных, трудовых и финансовых ресурсов. Такая постановка понятия реструктуризации связана, прежде всего, с причинами банкротства российских предприятий, имеющими свои специфические «национальные» особенности, к которым можно отнести следующие:

Внутренние:

- неподготовленность большинства высшего и среднего руководства бывших государственных предприятий к работе в рыночных условиях;
- искаженность финансовой отчетности предприятий, вызванной существующей налоговой системой;
- отсутствие на большинстве предприятий развитых систем управленческого и производственного учета;
- нерациональность организационной структуры, структуры управления организации информационного обеспечения, систем оплаты труда и мотивации деятельности работников предприятия;

Внешние:

- отсутствие государственной стратегии и политики структурной перестройки экономики страны;
- низкий платежеспособный уровень жизни большинства населения страны;

- отсутствие развитой сети коммерческих банков и свободных долгосрочных инвестиционных ресурсов, необходимых для проведения санации и перепрофилизации предприятий;
- неразвитость и кризисное состояние фондового рынка;
- отсутствие надежной законодательной системы защиты внешних и внутренних инвестиций.

Российское правительство отчетливо осознает данную проблему. Содействие повышению конкурентоспособности отечественных товаропроизводителей на внутреннем и мировом рынках выделено в качестве одного из ключевых направлений структурной политики государства. В целях активизации процессов реформирования предприятий промышленности в Министерстве промышленности, науки и технологий РФ организованы работы по проведению эксперимента в ряде регионов по координации деятельности федеральных и региональных органов власти, консалтинговых, финансово-кредитных и инвестиционных организаций в процессах реструктуризации промышленных предприятий. В пилотном проекте предполагается участие предприятий различных организационно-правовых форм: ГУПов, акционерных обществ и др. Задачи данного проекта:

- проанализировать, с участием консалтинговых организаций, причины, препятствующие росту объемов производства конкурентоспособной продукции.
- систематизировать выявленные проблемы. Оказать помощь предприятиям там, где в состоянии это сделать, либо выйти с обоснованными предложениями по уточнению нормативной правовой базы.
- отработать механизмы взаимодействия федеральных и региональных органов власти, а также государственных структур с предприятиями различных форм собственности.

Создан Некоммерческий фонд реструктуризации предприятий и развития финансовых институтов (ФРИ), в рамках которого работает Проект поддержки предприятий (ППП).

Вместе с тем, как показывает практика антикризисного управления, большинство предприятий банкротов имеют реальную возможность по восстановлению своей платежеспособности, проведя необходимые управленческие мероприятия.

В данной главе рассматриваются разработка общей стратегии вывода предприятия из кризиса и четыре наиболее важных направления реструктуризации предприятия:

- реструктуризация портфеля заказов;
- реструктуризация производственной структуры;
- реструктуризация организационной структуры;
- реструктуризация финансовой структуры.

Также очевидно, что данный перечень не исчерпывает всю совокупность организационных и управленческих решений, необходимых для вывода предприятия из состояния кризиса.

12.1 Разработка общей стратегии вывода предприятия из кризиса

Разработка эффективных мероприятий по финансовому оздоровлению предприятия на основе реструктуризации его производственной, организационной и финансовой структуры невозможно без проведения диагностики его состояния и разработки общей стратегии вывода предприятия из кризиса.

Разработка стратегии антикризисного управления строится на использовании уже имеющихся и широко описанных в литературе методов стратегического планирования. В данной работе предлагается к рассмотрению алгоритм формирования стратегии антикризисного управления на основе метода ситуационного аудита – «SWOT-АНАЛИЗА», широко используемого при маркетинговых исследованиях. SWOT-АНАЛИЗ это метод изучения сильных (Strengths) и слабых (Weakness) сторон организации, ее возможностей (Opportunities) и угроз (Threats) со стороны окружения.

Метод ситуационного аудита – «SWOT – АНАЛИЗ» по своей сущности метод «Мозговой атаки», когда разработка стратегии развития фирмы проводится в результате проведения нескольких производственных совещаний, участие в которых принимает высший и средний менеджмент предприятия. Алгоритм разработка стратегии антикризисного управления включает основные следующие основные этапы:

Этап 1 Определение Миссии фирмы

Основной целью и результатом данного этапа является определение, какие направления деятельности предприятия могут вывести предприятие из кризиса. Проанализировать и определить на какого потребителя и какие имеющиеся и перспективные «ниши» рынка должно ориентироваться предприятие для преодоления кризиса и обеспечения своего дальнейшего развития, то есть должна быть четко определена связь «продукт-потребитель».

Как показывает практика, именно отсутствие понимания Миссии предприятия, с точки зрения увязки его продукции с потребностями рынка, нечеткое позиционирование своего потребителя и его, реальных и перспективных потребностей, незнание или недооценка конкурентов, в первую очередь становится причиной кризиса деятельности предприятия.

Этап 2 Определение генеральной цели развития

Американский экономист Дон Бибо предложил следующую последовательность вывода предприятия из кризиса в результате проведения радикальной реформы предприятия (рис.12.1).

Направления реформы	Стадии		
	Неотложные меры	Стабилизация	Возврат к росту
Объект внимания	Денежная наличность	Прибыли	Валовый доход
Доля в обороте рынка	Низкая приоритетность	Создание и включение в структуру предприятия сегментов, обеспечивающих высокую доходность	Включение всех сегментов
Цены	Повышение	Стабилизация	Снижение
Продвижение инвестиции	Отсутствуют	Умеренные	Использование для наращивания доли в обороте рынка
Номенклатура продукции	Сократить число факторов отрицательного или незначительного вклада	Усилить внимание к видам продукции, дающим высокую прибыль	Включение в номенклатуру продукции нового ассортимента новых изделий

Рисунок 12.1 Стадии радикальной реформы по Д.Бибо (источник Don Vibeault, Wall Street Journal,1989)

Очевидно, что качественное и количественное описание объектов внимания радикальной реформы: «Денежная наличность - Прибыли – Валовый доход» и являются основным предметом внимания данного этапа. Необходимо определить, достижение каких количественных и качественных показателей деятельности предприятия позволят обеспечить восстановление платежеспособности, достичь стабилизации и перейти к экономическому росту. Основные требования к Генеральным целям, формируемых на каждом этапе, следующие: 1. Глобальность;2.

Конкретность ;3.Реальность (достижимость в запланированный срок); 4. Измеримость достижения (количественная или качественная). Поэтому крайне важным является определение периода планирования достижения Генеральной цели, который в значительной степени зависит от уровня кризиса переживаемого предприятием и стабильности внешней среды и, обычно, он составляет от 3 до 5 лет.

Как показывает практика, предварительные проекты Миссии и Генеральных целей развития предприятия, как правило, осуществляется высшим (топ-менеджментом) фирмы, поэтому при проведении первоначальных этапов SWOT–АНАЛИЗА крайне важным является реакция на них менеджеров среднего звена и выработка единого мнения по поводу реальности и эффективности стратегии вывода предприятия из кризиса.

Этап 3 Проведение ситуационного анализа предприятия по реализации Миссии и достижению поставленных целей развития

На этом этапе в результате коллективного обсуждения (мозговой атаки) определяются: Сильные, Слабые стороны сегодняшнего состояния предприятия, Угрозы и Возможности предприятия по достижению поставленных целей. Считается, что Сильные и Слабые стороны определяются, прежде всего, внутренними (эндогенными) факторами эффективности управления деятельностью предприятия, а Угрозы и Возможности определяются внешними (экзогенными) условиями рыночной среды, в которой функционирует предприятие. Обсуждение (SWOT – процедура) проводится целенаправленно по различным основным сферам деятельности, которые представлены в таблице 12.1.

Как считают специалисты по стратегическому планированию, именно средний менеджмент предприятия лучше всех знает о внутреннем состоянии и проблемах предприятия и о его возможностях и перспективах в будущем. Поэтому, как показывает практика, если обсуждение (ситуационный анализ) проведен успешно – менеджеров удалось «разговорить», то руководство предприятия получает гораздо более полную и объективную информацию, чем при привлечении высококвалифицированных внешних экспертов и консультантов.

Таблица 12.1 Направления проведения SWOT – процедуры

Сферы деятельности	Сильные стороны S	Слабые стороны W	Возможности O	Угрозы T
Маркетинг и сбыт				
Производство				

Технология и конструкторское обеспечение				
Снабжение				
Информационное и программное обеспечение				
Организационная структура и управление				
Оплата труда и стимулирование				
Кадровое обеспечение				

Этап 4 Разработка мероприятий по достижению поставленной Генеральной цели

Данный этап является логическим продолжением предыдущего этапа и продолжением «мозговой атаки», когда участникам совещания предлагается дать свои предложения (мероприятия), направленные на развитие Сильных сторон, преодоление Слабых сторон и Угроз, реализации имеющихся Возможностей для достижения поставленной Генеральной цели вывода предприятия из кризиса – Восстановление платежеспособности – Обеспечение рентабельности – Переход к экономическому росту.

Необходимым условием данного этапа являются: исключение критики предложений и вопросов, связанных с возможностью финансового обеспечения предлагаемых мероприятий. Этап проводится в следующей последовательности:

1) Все мероприятия обсуждаются по сферам деятельности и записываются по мере их предложения.

2) После окончания обсуждения, список мероприятий размножается и передается участникам совещания с просьбой проранжировать мероприятия по степени их важности (значимости) для достижения поставленных целей.

3) Списки собираются, анализируются и обрабатываются, в результате чего составляется новый список, где мероприятия выстраиваются по степени важности, то есть первым в списке – мероприятие набравшее минимальную сумму мест, на последнем мероприятие набравшее минимальную сумму мест по результатам обработки списков участников. Если несколько мероприятий набирает одинаковую сумму мест, то список этих мероприятий передается

участникам совещания для их дальнейшего ранжирования. Например. 3 ряд мероприятий по сумме баллов заняли 8 место, списки с этими мероприятиями для ранжирования по важности опять передается участникам совещания, после обработки которых, определяется, какие мероприятий заняли, соответственно, 8,9 и 10 места.

После окончания процедуры проводится окончательное обсуждение полученного списка, в результате которого часть мероприятий, занявшие последние места, как правило, исключаются или из-за своей незначительности или очевидной недостижимости в планируемые сроки.

Этап 5 Распределение мероприятий по годам планируемого периода

Этот этап является заключительным в процедуре ситуационного анализа, в результате его проведения участниками совещания определяется последовательность осуществления мероприятий по выводу предприятий из кризиса и ответственные за разработку механизма их реализации.

После этого, процедура ситуационного анализа заканчивается. Очевидно, что в результате этой процедуры руководство предприятия не получит окончательного варианта реструктуризации предприятия, но оно получит необходимую информацию и понимание направлений ее реализации.

Крайне важным в вышеописанной процедуре является коллективный характер поиска решения проблемы выхода из кризиса, стоящей перед менеджментом предприятия, поэтому эта процедура также может быть рекомендована для молодых быстро развивающихся предприятий по мере перехода к следующей стадии развития, который часто является причиной возникновения кризисной ситуации.

Организационную и экономическую зрелость предприятия можно классифицировать на основании подходов, разработанных Университетом Карнеги – Меллона (3), которые позволяют определить основные задачи управления для обеспечения эффективной работы предприятия

Проведение процедуры ситуационного аудита необходимо и для предприятий в условиях, возникших производственных конфликтов или кардинальной смены руководства, например при введении процедуры внешнего управления. В этом случае для участия в совещании рекомендуется приглашение квалифицированного психолога или социолога, который сможет определить сущность имеющих место конфликтов, формальных неформальных лидеров, неконструктивно настроенную (деструктивную) часть менеджмента, что должно быть учтено при реструктуризации организационной и управленческой структуры предприятия.

12.2 Реструктуризация «Портфеля заказов»

Оценка рыночных возможностей предприятия является первоначальным и наиболее важным вопросом процедуры наблюдения, когда временный управляющий должен дать первому Собранию кредиторов и Арбитражному суду обоснованную оценку возможности вывода предприятия из состояния неплатежеспособности, а также отправной точкой для процедуры арбитражного управления.

Реализация данного этапа начинается с формирования определения перспектив развития и оценки доходности существующих бизнес линий предприятия, выработка маркетинговой политики по существу и является основой Реструктуризации портфеля заказов предприятия.

Управление предприятием на основе маркетинговой политики предполагает строгую последовательность в принятии решении. Приняв управление предприятием, арбитражный управляющий, прежде всего, должен исследовать внутреннюю и внешнюю среду деятельности предприятия. Основным методом исследования является построение - Классификатора бизнес - линий предприятия.

Как показывает практика, большинство руководителей предприятий, проходящих процедуру банкротства, не могут четко ответить на вопрос о количестве бизнес - линий предприятия, так как старые методы классификации продукции предусматривали классификацию продукции либо по конструкторской, либо по технологической однородности, но практически никогда не увязывали классификацию продукции с потребителями и рынками сбыта. В Таблице 4 приводится пример построения классификации бизнес - линий предприятия, когда продукция классифицируется, прежде всего, с точки зрения ее потребительских качеств и рынков сбыта.

При осуществлении антикризисного управления предприятием, анализ безубыточности продукции, является одним из способов для классификации портфеля продукции с точки зрения ее доходности и перспектив развития производства. Классификация продукции может быть проведена с учетом трех оценочных параметров:

PR_i - показателей порога рентабельности отдельных видов продукции;

V_i - объемов производства отдельных видов продукции;

BR_i - объемов продаж произведенных отдельных видов продукции.

С учетом динамики этих показателей продукция предприятия может быть сгруппирована следующим образом:

Группа 1 $ПР_i < V_i = ВР_i$ – продукция реализуется легко, продукция является рентабельной и перспективной для предприятия.

Задача маркетинга:

- проверка емкости рынка: увеличение объемов производства;
- анализ эластичности рынка с целью выбора рациональной ценовой политики.

Группа 2 $ПР_i < V_i > ВР_i$ – имеются трудности реализации данной группы продукции:

а) $ПР_i < ВР_i$ – незначительные, производство продукции остается рентабельным;

б) $ПР_i > ВР_i$ – значительные, продукция является условно-убыточной, так как возмещает полностью только условно переменные затраты, связанные с ее производством

Задача маркетинга:

- анализ жизненного цикла изделий, выявление устаревших изделий, производство которых бесперспективно для предприятия;
- анализ емкости рынка - нахождение новых рыночных ниш;
- определение возможностей модернизации продукции;
- выработка с учетом спроса и уровня конкуренции гибкой ценовой политики.

Группа 3 $ПР_i > V_i > ВР_i$ – ситуация характерная, как правило, при освоении новой продукции.

Основные задачи маркетинга для данной группы:

- ускорение сроков выхода на рентабельные объемы производства;
- проведение активной рекламной и маркетинговой работы по подготовке рынков сбыта новой продукции.

Группа 4 $ПР < 0$ – безусловно убыточная продукция для предприятия, прекращение производства которой должно стать первым шагом антикризисного управления.

Важным элементом данного этапа анализа является определение удельного веса каждой группы продукции в объеме выпускаемой продукции, что позволяет определить глубину маркетингового и сбытового кризиса предприятия.

Таким образом, основными задачами реструктуризации портфеля заказов в условиях антикризисного управления являются:

- определить перспективные рынки и бизнес линии, которые могут обеспечить увеличение денежных поступлений,

- прекратить производство нерентабельной или малорентабельной продукции,
- наметить направления реструктуризации производства предприятия, с целью обеспечения рентабельности его деятельности и дальнейшего экономического роста.

12.3 Реструктуризация производственной структуры

Реструктуризация производства является одним из самых больных и ответственных вопросов арбитражного управления. Большинство бывших государственных предприятий имеет крайне «громоздкую» производственную структуру. Это объясняется, прежде всего, тем, что в условиях «плановой», и как следствие «фондово-распределительной» дефицитной экономики, руководство предприятий в целях обеспечения стабильности выполнения плана производства продукции, как основного критерия работы предприятия, как правило, стремилось сосредоточить на предприятии максимальное количество производственных переделов, чтобы обеспечить свою максимально возможную независимость от системы межотраслевых поставок. В условиях перехода к условиям рыночной экономики такая структура производства становится совершенно неконкурентоспособной так как:

– предприятия имеют недопустимо длинный производственный, операционный цикл финансовый цикл и как следствие низкую оборачиваемость оборотных средств;

– **отсутствие гибкости и крайне долгие сроки модернизации и освоения новой продукции;**

– **большой удельный вес различных непроизводственных административных и общих расходов, связанных с необходимостью организации и координации производства.**

Кризисное состояние многих предприятий усугубляется наличием в их структуре различных объектов социальной сферы детских садов, жилых домов, клубов, баз отдыха и т.п., содержание которых требует все больших средств.

Очевидно, что основными направлениями производственной реструктуризации является ликвидация или временная консервация тех производств по которым собственные затраты или сроки производства выше предлагаемых рынком. Для сокращения издержек проводится реструктуризация капитала, в частности, например, создаются дочерние предприятия, куда выводятся непрофильные активы, чтобы они могли бы самостоятельно успешно жить и работать на рынке, оказывать услуги не

только для предприятия, но и, находя других заказчиков, другие рынки сбыта своих услуг и продукции

Таким образом, главной задачей реструктуризации производства является максимально-возможное увеличение объемов производства при одновременном снижении сроков и затрат по выпуску конкурентоспособной продукции.

Реструктуризация производства неизбежна связана с необходимостью привлечения внешних инвестиций, предоставление которых невозможна без развитой финансово-кредитной системы и государственной поддержки. Поэтому неразвитость фондового рынка и банковской системы страны крайне усложняют и обедняют возможности антикризисного управления в рамках финансового оздоровления предприятия.

Одной из проблем как правило встающими перед Арбитражными управляющими при разработке планов реструктуризации производства является, как правило, отсутствие на предприятиях – банкротах эффективной системы оперативного управленческого учета, без которого невозможна успешная политика как в области маркетинга, так и реорганизации производства.

Управленческий учет обычно включает в себя как учет затрат всего предприятия, так и учет средств, используемых определенным структурным подразделением предприятия. Учетная система взаимодействует с двумя группами учетных объектов:

- 1) центрами ответственности;
- 2) единицами продукции.

В зависимости от специфики производственной деятельности и других факторов выделяют 4 основные группы центров ответственности:

- центры затрат - подотчетны только в области затрат;
- центры выручки - подотчетны только в области выручке;
- центры прибыли - подотчетны по затратам и выручке;
- центры инвестиций - подотчетны в затратах, выручке и капиталовложениях.

Выбор формы центра ответственности не связан с определением степени децентрализации. Обычно в управленческо - учетной структуре центры прибыли (и тем более, инвестиций) представляют как синонимы децентрализации. И может на первый взгляд показаться абсурдным, но центры прибыли возможны и в высокоцентрализованных предприятиях, а при децентрализации можно выделять центры затрат. Например, в

предприятия имеются многочисленные подразделения, именуемые “центрами прибыли”, но их менеджеры имеют весьма узкий спектр полномочий, все операции по купле-продаже сырья и материалов они совершают по “совету” функционального руководства. В других предприятиях, имеющих только центры затрат, менеджерам может быть предоставлена свобода выбора поставщиков материалов и услуг.

Единицы продукции (заказы) также рассматриваются как учетные объекты только с точки зрения предприятия в целом.

Определение себестоимости изделий предприятия - одна из основных учетных функций. Успех предприятия зависит от информации о формировании себестоимости продукции по нескольким причинам:

1) затраты на производство продукции предприятия выступают важнейшим элементом при определении адекватной, как понимается по критериям менеджмента, “справедливой” и конкурентоспособной продажной цены, обеспечивающей безубыточность и платежеспособность;

2) информация о себестоимости продукции лежит в основе прогнозирования и управления производством и затратами, как предприятия в целом, так и его отдельными структурными подразделениями;

3) знание о формировании себестоимости продукции предприятия необходимо для определения его инвестиционной политики направленной на повышение рентабельности деятельности предприятия, обеспечения его стратегической конкурентоспособности.

Системы управленческого учета проектируются в связи с выбранной производственной стратегией и ценовой политикой, показателями стратегического бизнес-плана предприятия.

12.4 Реструктуризация организационной структуры предприятия

В широком смысле слова структура есть совокупность составляющих систему элементов и устойчивых связей между ними, и, стало быть, количество структур в таком непросто организме, как фирма, достаточно велико, и эти структуры взаимодействуют между собой.

Одним из важнейших принципов планово-директивного управления экономикой являлось – внедрение типовых организационных структур и типовых функций деятельности для всех существующих предприятий и организаций. Старшему поколению руководителей хорошо известен и структурный срез по персоналу – то, что раньше называли штатным расписанием. Но и для современных управленцев с этим типом структуры связан некий назидательный смысл. Дело в том, что в условиях советских

предприятий это был основной структурообразующий документ организации, являющийся основой для централизованного определения численности и квалификационных требований к персоналу.

Несоответствие существующей организационной структуры, системы делопроизводства и информационных потоков условиям работы на рынке также является одной из причин кризиса деятельности предприятия. Таким образом, основными причинами принятия решения о реформировании организационной структуры могут быть следующие: 1.неудовлетворительное функционирование предприятия; 2.перегрузка высшего руководства; 3.отсутствие ориентации на перспективу или разногласия по организации бизнеса;. 4. рост масштаба и увеличение разнообразия деятельности; 5. изменение внешней экономической обстановки; 6. научно-технический прогресс; 7. процессы объединения и поглощения хозяйствующих субъектов.

При этом скорость изменений настолько увеличивается, что часто ищут не столько специфическую, постоянную структуру, сколько временную, которая отражает определенный этап развития организации

Реформирование организационной структуры начинается с анализа распределения основных производственных, обеспечивающих и управленческих функций, необходимых для успешного функционирования на рынке, между существующими подразделениями предприятия. Анализ проводится в несколько этапов:

1) Разрабатывается Классификатор основных обеспечивающих функций применительно к деятельности предприятия в условиях рынка.

2) Разрабатывается Классификатор основных функций управления применительно к деятельности предприятия в условиях рынка.

3) Разрабатывается по функциональной направленности Классификатор структурных подразделений предприятия

4) На основе разработанных Классификаторов составляется Матрица распределения функций между структурными звеньями предприятия, следующего вида (таблица 12.2).

Таблица 12.2 Матрица распределения функций между структурными звеньями предприятия

	Классификатор 4			
	4.1.	4.1.2.	4.3.
Классификатор 2				
2.1.				
2.2.				
.....				
2.10.				

Классификатор 3				
3.1.				
3.2.				

На этом этапе на основе утвержденных на предприятии Положениях о подразделениях и данных о фактическом исполнении функций заполняется вышеприведенная матрица. Заполнение производится следующим образом, если функция фактически (независимо от Положения о подразделении) исполняется подразделением то, в соответствующую графу «подразделение-функция» заносится «1», если функция закреплена за подразделением, но не исполняется, то в графу заносится «0».

После заполнения Матрицы проводится анализ взаимной увязки функций и подразделений, который, как показывает практика, выявляет достаточно интересные результаты, когда ряд функций исполняется 5-6 подразделениями, кроме того, за которым она закреплена или функция не исполняется совсем, хотя она закреплена за несколькими подразделениями.

На основе анализа производится распределение функций между подразделениями по принципу «одна функция – одно подразделение». Далее анализируется загрузка каждого подразделения, исходя из которого, определяются направления реструктуризации организационной структуры: разделение, слияние, создание новых, ликвидация отделов. Как правило, крайне непоследовательной является и схема управления, когда одно подразделение подчиняется двум, а то и трем руководителям, несущим разные функциональные нагрузки.

На основе реструктуризации организационной структуры по исполняемым функциям разрабатываются положения о подразделениях предприятия, численности и квалификационным требованиям к персоналу, что позволяет провести переаттестацию работников предприятия и на ее основе рационализировать распределение, перераспределение и сокращение персонала предприятия.

Реструктуризация организационной структуры облегчает задачу выделения «центров ответственности» и разработку систем мотивации работы подразделений и их сотрудников при внедрении системы оперативного учета и оперативного управления деятельностью предприятия.

Реорганизация предприятия – одна из форм прекращения деятельности предприятия в случае, если оно признано несостоятельным. Реорганизация производится по решению собственника или органа, уполномоченного создавать такие предприятия, с согласия трудового

коллектива или по решению суда. Экономический смысл реорганизации предприятия – реструктуризация собственного капитала. Также реорганизация может рассматриваться как организационная реструктуризация. Таким образом, мы видим, что реструктуризация – понятие более широкое. И реорганизацию мы может рассматривать, как один из процессов реструктуризации.

По Гражданскому кодексу РФ: «Реорганизация юридического лица – прекращение или иное изменение правового положения юридического лица, влекущее отношения правопреемства юридических лиц» (ст.57. ГК РФ) различает пять видов реорганизации юридического лица: слияние, присоединение, разделение, выделение и преобразование (таблица 12.3).

Таблица 12.3 Последствия реорганизации юридического лица

слияние	присоединение	разделение	выделение	преобразование
Возникновение нового общества путем передачи ему всех прав и обязанностей двух или более обществ с прекращением последних	Прекращение одного или нескольких обществ с передачей всех их прав и обязанностей другому обществу	Прекращение общества с передачей всех его прав и обязанностей вновь создаваемым по условиям реорганизации обществам	Создание одного или нескольких обществ с передачей им части прав и обязанностей реорганизуемого общества без его прекращения	АО вправе преобразоваться в ООО или в производственный кооператив

Вновь образованные юридические лица являются правопреемниками своего (или своих) «родоначальников». К ним переходят все долговые обязательства, в том числе и налоговые.

Все пять видов реорганизации условно можно разбить на две группы:

- первая группа – слияние, присоединение и преобразование,
- вторая группа – разделение и выделение.

Все три вида реорганизации, отнесенные к первой группе, происходят в случаях установленных законом, по решению самого юридического лица с предварительного согласия уполномоченного государственного органа. При разделении и выделении составляется разделительный баланс, а при преобразовании – передаточный акт.

Ко второй группе относятся разделение и выделение. Реорганизация происходит либо по воле учредителей (участников) юридического лица,

либо органа, уполномоченного на это учредительными документами, либо, независимо от воли юридического лица, - по решению уполномоченного государственного органа. В этом решении определяется срок реорганизации. В том случае, если учредители (участники) не осуществляют реорганизацию в указанный срок, суд, по иску уполномоченного государственного органа, назначает арбитражного управляющего, которому поручает проведение реорганизации. Реорганизация юридического лица осуществляется с обязательным соблюдением прав кредиторов.

Реорганизация юридического лица считается совершенной и влечет соответствующие последствия с момента, когда была произведена регистрация вновь созданного юридического лица, либо при совершении необходимой записи о прекращении присоединенного юридического лица.

12.5 Реструктуризация финансовой структуры

Основными финансовыми причинами кризиса деятельности предприятия являются, как правило, слабое управление движением ликвидности и неэффективность структуры капитала.

Поэтому реструктуризация финансовой деятельности должна быть всего направлена на управление денежными потоками с целью повышения платежеспособности предприятия и приведение в необходимые соотношения текущие активы и текущие пассивы предприятия.

Предприятие живет не с прибылью. Вся его реальная жизнь зависит от наличия движения у предприятия денежных средств – остатка средств на текущем счете и наличности в кассе. Поэтому доходы предприятия наиболее правильно брать как денежные потоки, которые отражают именно реальные деньги предприятия.

Когда предприятие находится в кризисе, долгосрочный аспект теряет свою актуальность, а в краткосрочном аспекте критерием становится максимизация или экономия денежных средств. При этом максимизация денежных средств может и должна осуществляться мерами, не приемлемыми с позиций обычного управления. Антикризисное управление допускает любые потери (в том числе и будущие), ценой которых можно добиться восстановления платежеспособности предприятия сегодня. Заполнение «кризисной ямы» может быть осуществлено и увеличением поступления денежных средств (максимизацией), и уменьшением текущей потребности в оборотных средствах (экономией). Долгосрочные инвестиции на стадии неотложных мер ликвидируются, при этом стратегические соображения не играют роли, если конкретный

инвестиционный проект начнет давать отдачу за пределами горизонта антикризисного управления .

Важным направлением деятельности Арбитражного управляющего является также проведение переговоров с акционерами (собственниками) предприятия с целью разрешения возникших финансовых проблем за счет увеличения Уставного капитала предприятия .

Крайне важным на этапе восстановления платежеспособности предприятия является реструктуризация его кредиторской задолженности. Под реструктуризацией кредиторской задолженности понимается комплекс мероприятий, направленных на сокращение обязательств предприятия перед контрагентами, бюджетом, внебюджетными фондами.

Меры финансового оздоровления, направленные на реструктуризацию кредиторской задолженности предприятия, в том числе и просроченной, могут включать следующие процедуры:

- отсрочки и рассрочки платежей, прежде всего перед бюджетом;
- зачет взаимных платежных требований;
- переоформление задолженности в качестве займа;
- продажа долговых обязательств;
- перевод краткосрочных обязательств в долгосрочные;
- погашение задолженности посредством передачи кредитору имущества должника;
- списание задолженности;
- погашение задолженности посредством отчуждения имущества должника

Отсрочки и рассрочки

Отсрочки и рассрочки по платежам предоставляются предприятию путем изменения срока уплаты просроченной задолженности. Как правило, под отсрочкой понимается перенесение платежа на более поздний срок. Под рассрочкой понимается “растягивание” платежа, дробление его на несколько более мелких, осуществляемых в течение некоторого периода.

Процедуры отсрочки и рассрочки просроченной фискальной задолженности регламентируются Постановлениями Правительства России от 14.04.98 №395 и от 03.09.1999 № 1002.

Зачет взаимных платежных требований

Такой зачет предусматривает погашение взаимных обязательств предприятий. Взаимозачет может осуществляться с привлечением третьих лиц (по цепочке задолженностей). Сумма погашаемых обязательств

определяется соглашением сторон и рассматривается как доход предприятия, например, как его выручка от реализации продукции, если в зачете участвуют обязательства по оплате продукции.

Одной из сторон в процедуре взаимозачете иногда выступают органы государственной власти. Например, в том случае, когда задолженность предприятия перед бюджетом по налогам возникла вследствие неоплаты государственного заказа.

Переоформление задолженности в качестве займа

Задолженность неплатежеспособного предприятия, в том числе просроченная, другим предприятиям может быть переоформлена в качестве займа.

Перевод краткосрочных обязательств в долгосрочные обязательства

Перевод краткосрочных обязательств в долгосрочные осуществляется корректировкой соответствующих хозяйственных договоров, перенесением сроков платежей по ним на период более года. Соответствующие суммы обязательств должника переходят из разряда краткосрочных в долгосрочные. Тем самым улучшаются показатели краткосрочной ликвидности.

Погашение задолженности посредством передачи кредитору имущества должника

Погашение долгов перед бюджетом города имуществом и имущественными правами предприятия-должника допускается при отсутствии у предприятия реальных источников поступления денежных средств и при невозможности погасить задолженность с применением мер, предусмотренных законодательством (за исключением процедуры банкротства), и через систему взаимозачетов.

В счет погашения задолженности могут быть приняты:

а) объекты недвижимости производственного и социально-культурного назначения, а также оборудование, технологические линии, машины, материалы, находящиеся на балансе предприятия-должника;

б) ценные бумаги, удостоверяющие имущественные права предприятия-должника.

В зависимости от состава активов, направляемых на погашение задолженности, и формы сделок рассматриваемая процедура имеет следующие основные разновидности:

- обмен задолженности на акции;
- погашение задолженности облигациями;

- погашение задолженности под залог имущества;
- продажа долговых обязательств;
- погашение задолженности посредством отчуждения имущества должника.

Обмен задолженности на акции

Задолженность предприятия может быть обменена на его акции путем выпуска и размещения дополнительных акций с последующей передачей указанных акций кредиторам.

При этом в проспекте эмиссии фиксируется положение о том, что дополнительные акции выпускаются для осуществления мер по финансовому оздоровлению, а в устав предприятия-должника вносятся необходимые изменения.

Общая стоимость акций, выпускаемых в рамках мер по финансовому оздоровлению, должна быть не менее общей суммы просроченной задолженности. С момента передачи акций, выпускаемых для финансового оздоровления, обязательства данного предприятия перед кредиторами считаются исполненными.

Погашение задолженности облигациями

Привлечение заемных средств, в целях финансового оздоровления, может происходить через размещение долговых ценных бумаг. Общая номинальная стоимость облигаций, выпускаемых для осуществления мер по финансовому оздоровлению, должна быть не менее общей суммы просроченной задолженности. Условия выпуска должны предусматривать выплату купонного или фиксированного дохода по таким облигациям.

Погашение задолженности под залог имущества

Для погашения просроченной задолженности предприятие вправе передать в залог кредитору находящееся в собственности имущество, балансовая стоимость которого на момент заключения соответствующего договора не меньше суммы просроченной задолженности. Переданное в залог имущество может быть оставлено у неплатежеспособного предприятия, которое при пользовании и распоряжении им обязано соблюдать ограничения, установленные Гражданским кодексом Российской Федерации и законодательством Российской Федерации о залоге. После исполнения предприятием своих обязательств залог имущества прекращается.

В случае непогашения обязательств это имущество продается с публичных торгов в порядке, установленном законодательством Российской Федерации, а соответствующая просроченная кредиторская

задолженность погашается по поступлении средств, вырученных от продажи имущества.

Продажа долговых обязательств

Задолженность неплатежеспособного предприятия может быть погашена путем продажи третьим лицам права требования его задолженности или долговых обязательств в полном объеме или по частям по договорам цессии. В 1998 г. фискальным органам разрешено реализовывать дебиторскую задолженность предприятий, имеющих просроченные обязательства перед бюджетом, и направлять вырученные средства на погашение этих обязательств.

Погашение задолженности посредством отчуждения имущества должника.

Эта форма сделки часто предполагает отчуждение имущества вопреки желанию кредитора. Погашение задолженности посредством отчуждения имущества должника включает:

- арест имущества предприятия;
- его последующую реализацию;
- использование части вырученных средств на погашение задолженности.

Широкое распространение эта процедура получила в настоящее время по отношению к просроченной фискальной задолженности. Арест имущества должника и его реализация в этом случае осуществляется налоговой полицией.

Списание задолженности

Процедура заключается в списании имеющейся задолженности предприятия по обязательствам перед контрагентом без оплаты или использования других видов имущества. В процессе списания, как правило, на соответствующую сумму уменьшаются убытки предприятия. Важным в данном случае является четкое понимание того является ли банкротство результатом внутренних ошибок менеджмента или резкого изменения внешних условий деятельности предприятия, или это вражеская аквизиция (вторжение) предприятий конкурентов, пытающихся либо поглотить предприятие, завладеть каким либо активом, вытеснить предприятие с какого-то сегмента рынка, либо просто распродать. Очевидно, что в условиях вражеской аквизиции многое будет зависеть от финансовой состоятельности собственников, возможности привлечения дополнительных финансовых средств и гарантий и, конечно, эффективности антикризисного менеджмента.

Библиография

- 1) Гражданский кодекс РФ (часть первая) от 30.11.94 № 51-ФЗ
- 2) Гражданский кодекс РФ (часть вторая) от 26.01.96 № 14-ФЗ
- 3) Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)»- 5-е изд.-М.: «Ось»-89», 2002.
- 4) Распоряжение Федерального управления по делам о несостоятельности (банкротстве) от 12 августа 1994 г. № 31-р.
- 5) Постановление Правительства РФ «Об утверждении Правил проведения арбитражным управляющим финансового анализа» от 25 июня 2003 г. № 367.
- 6) Приказ ФСФО от 23 января 2001 г. № 16 об утверждении «Методических указаний по проведению анализа финансового состояния организаций».
- 7) Письмо Федерального управления по делам о банкротстве от 13 мая 1997 г. № ВК-03/724.
- 8) Приказ Минфина от 2 января 2003 г. № 10-н «Порядок оценки стоимости чистых активов акционерных обществ».
- 9) Аистова М.Д. Реструктуризация предприятий. - М.: Альпина Паблишер, 2002 - 287 с.
- 10) Антикризисное управление: Учебник/Под ред. Э.М. Короткова. – М.: “Инфра – М”, 2002.- 432 с.
- 11) Антикризисное управление: Учеб. пособие для технических вузов/В.Г. Крыжановский, В.И. Лапенков, В.И.Лютер и др.; под ред. Э.С.Минаева и В.П. Панагушина.-М.: Издательство “ПРИОР”, 2000.- 432с.
- 12) Антикризисный менеджмент: Учебное пособие /Под ред. В.Д. Дорофеева.- Пенза: Изд-во «ПИЭРАУ», 2003.- 250 с.
- 13) Аронова Л. Технологии с человеческим лицом /Корпоративные системы/, 18.04.2003, № 8(73), с. 40.
- 14) Баринов В.А. Антикризисное управление: Учебное пособие.— М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2002.- 385 с.
- 15) Балабанов И.Т. Основы финансового менеджмента. - М.: Финансы и статистика, 1999 - 251 с.
- 16) Безлепкин А., Тихонов А. Рынок европейских корпоративных долгов уверенно идет вверх /Финансовые известия/, 21.05.2003, № 119, с. 5.

- 17) Богачев В., Бузановский С., Рогов, Сергеев Д., Филлипов Д. Промышленность России: антикризисные стратегии предприятий. – СПб: “Кровус”, 2002 г. - 352 с.
- 18) Букреев А. М. Организационно- экономические основы антикризисного управления Воронеж Изд-во ВГТУ, 2003 г. - 108с.
- 19) Бухгалтерский учет и финансовый анализ в антикризисном управлении: Учебное пособие / Под ред. В.Д. Дорофеева.- Пенза: Изд-во «ПИЭРАУ», 2003.- 232 с.
- 20) Быкадоров В.Л., Алексеев П.Д. Финансово-экономическое состояние предприятия. - М.: ПРИОР-СТРИКС, 2000 - 315 с.
- 21) Варнаков В.А., Гнездилов Ю.В., Житник О.О. Социально-ориентированное стратегическое развитие региона - субъекта Российской Федерации. Монография. – М.: Век книги, 2001 - 912 с.
- 22) Градов А.П. и др. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой. - СПб.: Специальная литература.-2001. - 510с.
- 23) Джон Бери. Стратегически важные показатели модели экономических оценок эффективности планируемых инвестиций в ИТ /COMPUTER WORLD/, 11.03.2003, № 9(362), с. 25.
- 24) Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования. - М.: Финпресс, 1998 - 163 с.
- 25) Жарковская Е.П., Бродский Б.Е. Антикризисное управление: Учебник.- М.: Омега-Л, 2004.-336 с.
- 26) Ковалев В.В. Финансовый анализ. - М.: Финансы и статистика, 2000. - 365 с.
- 27) Корнилова Т. Понятие «риска», «неопределенности» и принятие решений // Управление риском. 2002 . №1. – С.24.
- 28) Котлер Ф. Основы маркетинга /Пер. с англ. Общ. Ред. Е.М. Пенькова. - М.: Прогресс, 1990 - 582 с.
- 29) Кошкин В.И. и др. Антикризисное управление: 17-модульная программа для менеджеров “Управление развитием организации”. Модуль 11.- М.: “Инфра – М”, 2000 – 560 с.
- 30) Кушубакова Б.К., Макеева Е.Ю., Давлетова Е.М. Методика проведения углубленного финансового анализа и принятие решений по управлению дебиторской задолженностью. Методические указания и условия комплексного задания. Формы расчетов. – Уфа: Издательский центр «Башкирского территориального института профессиональных бухгалтеров», 2000.

- 31) Лапуста М. Г. Риски в предпринимательской деятельности. – М.: ИНФРА – М, 2000. - 224с.
- 32) Мамонова И. Д. Механизм раннего распознавания банкротства банка // Банковское дело. 2000. - №2. – С.22.
- 33) Михайлов Л.М. Антикризисное управление в промышленности – М.: Экзамен, 2004.- 178 с.
- 34) Попов С.А. Антикризисное управление: Учебник для Вузов.- М.: Издательство «ПРИОР». 2004 г.- 456 с.
- 35) Правовое обеспечение антикризисного управления и деятельности антикризисных управляющих: Учебное пособие / Под ред. В.Д. Дорофеева. – Пенза: Изд-во «ПИАЭРУ», 2003 . – 196 с.
- 36) Теория и практика антикризисного управления: Учебник для ВУЗов / Г. З. Базаров, С.Г. Беляев, Л.П. Белых и др.: Под ред. С.Г. Беляева и В.И. Кошкина. – М.: Закон и право, ЮНИТИ, 1996 – 469 с.
- 37) Уткин Э.А. Антикризисное управление. – М.: Ассоциация авторов и издателей “Тандем”: Издательство ЭКМОС, 1997 – 400 с.
- 38) Уткин Э. А. Риск-менеджмент. – М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ». Издательство ЭКМОС, 2002. - 288с.
- 39) Шепеленко Г.И. Антикризисное управление производством и персоналом.- Ростов-на-Дону: МарТ, 2002г.