

Э.М. Коротков

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Часть II

Учебное пособие

Для студентов экономического факультета

Москва
Институт международного права и экономики имени А.С. Грибоедова
2001

УТВЕРЖДЕНО
кафедрой «Менеджмент»

Коротков Э.М.

К66 Антикризисное управление: Учеб. пос.: Ч. II. – М.: ИМПЭ
им. А.С. Грибоедова, 2001. – 71 с.

Подготовлено на экономическом факультете.

© Коротков Э.М., 2001

Глава 1. СТРАТЕГИИ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Проблематика. *Помогает ли стратегия управления избавиться от кризисов? Какую роль в антикризисном управлении играют стратегия и тактика управления? Как разрабатывается стратегическая программа антикризисного управления? Каковы особенности стратегии и тактики антикризисного управления?*

Роль стратегии в антикризисном управлении

Известно, что всякое управление построено на **предвидении**. Но предвидение может быть различным. Оно различается по горизонтам (ближнее будущее и дальнее, ограниченное временем или имеет неопределенный временной промежуток), по форме (план, программа, предсказание, прогноз), по источникам (интуиция, научный анализ, аналогия, обобщенный опыт).

Возможность предвидения становится наиболее важной в условиях усложнения производства, роста его масштабов, ускорения научно-технического развития, изменения социально-психологических и экономических условий деятельности человека.

Одним из видов предвидения является **стратегия**. Повышенный интерес к разработке стратегии и опирающемуся на нее управлению наблюдается в мире в начале семидесятых годов. Именно тогда произошли кардинальные изменения в производстве и экономике. Эти годы характеризуют появление нераспознаваемых, иногда неожиданных явлений в социально-экономической среде предприятий, фирм и корпораций.

Аналогичные процессы происходят и в России. Экономическая политика семидесятых – восьмидесятых годов не устраняет наметившихся факторов кризисного развития, но обостряет противоречия, загоняя их вглубь, накапливая их критическую массу. События девяностых годов убедительно подтверждают эту оценку. Кризис разразился, и выход из него оказывается нелегким. Потребность в стратегическом управлении подтверждается тенденциями развития экономики в России.

В антикризисном управлении стратегия играет особую роль. Она позволяет готовиться к кризисным ситуациям, распознавать характер слабых сигналов кризисного развития, снижать количество тактических ошибок, уверенно ориентироваться в проблемах, имеющих последствия в будущем, разрабатывать и использовать эффективные технологии управления, находить позитивные элементы в сложных кризисных ситуациях.

Есть все основания утверждать, что антикризисное управление немисли-

мо без стратегии, определяющей и его тактику.

Стратегия характеризует не только управление в макроэкономических масштабах. Любая организация может и должна иметь собственную стратегию. Это стратегия выживания и развития, повышения конкурентно способности, достижения цели.

Разработка стратегии антикризисного управления организацией

Стратегия антикризисного управления предполагает принятие **стратегической программы**, которая требует большой аналитической и проектной работы.

При разработке стратегии проводится анализ внешней и внутренней среды деятельности организации, выделяются те факторы, которые имеют ключевое значение для организации, проводится сбор и отслеживание информации по каждому фактору, и на основе оценки реального положения организации выясняются причины возникновения опасности и появления признаков кризисного состояния. Точная, комплексная, своевременная диагностика состояния предприятия – первый этап в разработке стратегии антикризисного управления.

Далее проводится *анализ социально-экономической среды* с целью выявления причин внешнего влияния на организацию.

При проведении анализа внешней среды излишне большой объем информации может привести к усложнению оценки и неопределенности в понимании тенденций развития. Однако недостаточность информации ведет к искажению реального положения дел и не позволяет понять истинную суть ситуации. Поэтому, чтобы сформировать четкую и понятную картину, необходим классификационный выбор информации, регулирование ее объемных характеристик, корректирование по оценке полученных результатов. Необходимо свести в единое целое несколько этапов анализа:

- анализ макросреды, условно можно поделить на четыре сектора: политическое, экономическое, социальное и технологическое окружение.

- анализ конкурентной среды по ее пяти основным составляющим: покупатели, поставщики, конкуренты внутри отрасли, потенциальные новые конкуренты, товары-заменители.

Получив достаточно обширную информацию о внешней среде, можно синтезировать ее с помощью метода создания сценариев.

Сценарии – это по возможности реалистическое описание того, какие тенденции могут проявиться в той или иной отрасли в будущем. Обычно создается несколько сценариев, на которых затем опробуется та или иная антикризисная стратегия предприятия. Сценарии дают возможность определить наиболее важные факторы внешней среды, которые необходимо учитывать, некоторые факторы будут находиться под прямым контролем организации (она может либо избежать опасности, либо воспользоваться появившейся возможностью). Будут существовать и факторы, неподвластные контролю со стороны предприятия, в этом случае разрабатываемая антикризисная стратегия должна

помочь предприятию максимально использовать конкурентные преимущества и в то же время минимизировать возможные потери.

Изучая внешнюю среду, менеджеры концентрируют свое внимание на выяснении, какие угрозы и какие возможности таит в себе внешняя среда. Известно, что довольно эффективным способом, применяемым для анализа внешней среды, является метод SWOT, подробно описанный в литературе по стратегическому управлению.

Наряду с анализом внешней среды бизнеса важно провести углубленное исследование реального состояния организации. Это позволит увидеть, каким должна стать организация в будущем, разработать антикризисную стратегию и провести на ее основе необходимые изменения.

Исследование и корректировка стратегии антикризисного управления

Разработанная и действующая стратегия может быть скорректирована. Ведь движение времени невозможно программировать абсолютно. Нет стратегии, предельно точно предписывающей поведение организации.

Анализируя действующую стратегию необходимо сконцентрировать внимание на следующих пяти моментах:

1. Эффективность текущей стратегии.

Во-первых, надо определить место организации среди конкурентов; во-вторых, границы конкуренции (размер рынка); в-третьих, группы потребителей, на которые ориентируется организация в своей деятельности; в-четвертых, функциональные стратегии в области производства, маркетинга, финансов, кадров.

Оценка каждой составляющей дает более понятную картину стратегии. Причем, в данном случае оценка проводится на базе количественных показателей. К ним относятся: доля предприятия на рынке, размер рынка, размер прибыли, размер кредита, объем продаж (уменьшается или увеличивается по отношению к рынку в целом) и т.д.

2. Сила и слабость, возможности и угрозы, на которые ориентирована стратегия. Оценка ведется по известному методу SWOT-анализа.

Сила – это то, в чем организация преуспела. Сила может заключаться в освоенных навыках, опыте работы, ресурсах, достижениях (более хороший товар, совершенная технология, лучшее обслуживание клиентов, узнаваемость товарной марки).

Слабость – это отсутствие чего-то важного в функционировании компании; то, что ей не удается в сравнении с другими.

Когда сильные и слабые стороны выявлены, оба списка тщательно изучаются и оцениваются. С точки зрения формирования стратегии сильные стороны предприятия важны, поскольку они могут быть использованы как основа антикризисной стратегии. Если их недостаточно, то менеджеры предприятия срочно должны создать базу, на которой эта стратегия основывается. В то же время успешная антикризисная стратегия направлена на устранение слабых

сторон, которые могут способствовать возникновению кризисной ситуации. Рыночные возможности и угрозы также во многом определяют антикризисную стратегию. Возможности и угрозы не только влияют на состояние организации, но и указывают, какие стратегические изменения надо предпринять.

Анализ и оценка сильных и слабых сторон, а также возможностей и угроз, позволяют увидеть необходимости тех или иных стратегических изменений в области конкурентоспособности цен и издержек предприятия.

3. Предприятие должно знать, как его цены и затраты соотносятся с ценами и затратами конкурентов. В этом случае используется стратегический анализ издержек. Метод, с помощью которого осуществляется этот анализ, называется *цепочкой ценностей*. Он предполагает ранжирование ценностей, по которым распределяются издержки.

Цепочка ценностей отражает процесс создания стоимости товара/услуги и включает в себя различные виды деятельности и прибыль. Связи между этими видами деятельности по созданию ценностей могут стать важным источником преимуществ предприятия. Каждый вид деятельности в этой цепочке связан с затратами и связывает в свою очередь активы предприятия. Соотнося производственные издержки и активы с каждым отдельным видом деятельности в цепочке, можно оценить затраты по ним. Кроме того, на цены и издержки предприятия влияет деятельность поставщиков и конечных потребителей. Менеджеры должны понимать весь процесс формирования стоимости, поэтому необходимо принимать во внимание цепочку ценностей от поставщиков до конечных потребителей. Процесс определения издержек по каждому виду деятельности утомительный и сложный, но он дает возможность лучше понять структуру затрат предприятия. Кроме того, необходимо провести сравнительную оценку издержек предприятия и издержек его конкурентов по основным видам деятельности. Таким образом можно выявить наилучшую практику выполнения определенного вида деятельности, наиболее эффективный способ минимизации издержек, и на основе полученного анализа приступить к повышению конкурентоспособности предприятия по издержкам.

4. Оценка прочности конкурентной позиции предприятия.

Оценка конкурентоспособности предприятия по издержкам необходима, но недостаточна. Прочность позиции предприятия (насколько слаба или сильна) по отношению к основным конкурентам оценивается по таким важным показателям, как качество товара или услуги, финансовое положение, технологические возможности, продолжительность товарного цикла. Оценки показывают положение предприятия в сравнении с конкурентами, выявляя таким образом, где оно слабо и где сильно, и по отношению к какому конкуренту.

5. Выявление проблем, вызвавших кризис на предприятии.

Изучают все результаты по состоянию предприятия на момент кризиса и определяют на чем надо сосредоточить внимание. Данные, полученные при исследовании кризисного состояния предприятия, можно систематизировать, потому что эффективная стратегия получится только на основе системного представления всех аспектов и параметров.

Без четкой формулировки проблем, вызвавших кризис на предприятии,

без их осознания нельзя приступить к разработке антикризисных мероприятий предприятия. Либо в стратегию предприятия вносятся небольшие изменения, либо стратегия полностью пересматривается и разрабатывается новая.

6. Анализ и возможный пересмотр миссии и системы целей предприятия.

Следующим, не менее важным этапом стратегического антикризисного планирования является корректировка миссии предприятия и системы целей.

Предметом анализа в этом отношении должна быть проблема: сможет ли в рамках своей прежней миссии предприятие выйти из кризиса и достичь конкурентных преимуществ. При необходимости надо скорректировать миссию. Умело сформулированная миссия, которая доступна для понимания и в которую верят, является весомым стимулом для изменений в стратегии. Хорошо сформулированная миссия может включать следующее:

1. Провозглашение убеждений и ценностей.

2. Продукцию или услуги, которые предприятие будет продавать (или потребности клиентов, которые предприятие будет удовлетворять).

3. Работа предприятия на рынках:

- способы выхода на рынок;
- технологии, которые будет использовать предприятие;
- политику роста и финансирования.

Четко сформулированная миссия вдохновляет и побуждает к действию, дает возможность сотрудникам предприятия проявлять инициативу. Миссия формирует главные предпосылки успеха деятельности предприятия при различных воздействиях на него со стороны внешней и внутренней среды.

Затем идет процесс корректировки системы целей (желаемых, возможных и необходимых результатов и достижений, которые способствуют выходу из экономического кризиса). При этом сравниваются желаемые результаты и результаты исследований факторов внешней и внутренней среды, которые ограничивают достижение желаемых результатов, и вносятся изменения в систему целей.

Каждое предприятие имеет определенную систему целей. Они возникают как отражение целей различных групп:

- собственники предприятия,
- сотрудники предприятия,
- покупатели,
- деловые партнеры,
- общество в целом.

Если миссия – это доминанта ценностей, то система целей – это видение будущего, желаемые, возможные и необходимые результаты и достижения, соответствующие пониманию цели.

Цели являются исходным пунктом систем стратегического планирования, мотивации и контроля, используемых на предприятии. Цели лежат в основе организационных отношений и оценки результатов труда отдельных работников, подразделений и организации в целом. В любой организации имеется несколько уровней целей, таким образом складывается их иерархия.

Цели более высокого уровня имеют широкий характер и ориентированы на долгосрочную перспективу. Они позволяют менеджерам взвешивать влияние сегодняшних решений на долгосрочные показатели. Цели более низкого уровня ориентированы на краткосрочную и среднесрочную перспективу и являются средством достижения целей высокого уровня. Краткосрочные цели подробно объясняют результаты, которые нужно достичь в ближайшем будущем. Они определяют темпы развития компании и уровень показателей деятельности, который надо достичь на ближайшее время. Если руководство подменяет и смешивает уровень целей, это может служить причиной кризисной ситуации.

Очень часто на российских предприятиях менеджеры сосредотачивают свое внимание на краткосрочных финансовых целях, пренебрегая долгосрочными целями.

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 офисную мебель со строгим дизайном.

В начале 1995 г. на фирму стали воздействовать три внешних фактора, требовавших 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 моделей корпусной мебели «Тренд», составляющей основу ассортимента. В совокупности с другими причинами воздействие указанных факторов 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 удерживать 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 продолжающимся 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.

Тактика реализации стратегии антикризисного управления

Стратегия определяет цель и миссию, а также направление развития. Она существует не только в практически значимых формулировках, социально-психологических установках, принципах и подходах, но в виде ключевых показателей развития организации, последовательности этапов ее движения в будущее. Для реализации стратегии надо выбирать и формировать тактику, которая отражает поведение в конкретных, иногда непредвиденных, обстоятельствах.

Тактические (оперативные) мероприятия в антикризисном управлении могут быть следующими: сокращение расходов, закрытие подразделений, сокращение персонала, уменьшение объемов производства и сбыта, активные маркетинговые исследования, высокие цены на продукцию, использование внутренних резервов, модернизация, установление текущих убытков, выявление внутренних резервов, привлечение специалистов, получение кредитов, укрепление дисциплины и т.д.

Стратегическое, тактическое, а также и оперативное управление связаны друг с другом, и заниматься одним в отрыве от другого невозможно. Тактическое управление должно осуществляться в рамках выбранных стратегий. Если оперативные мероприятия осуществляются в отрыве от стратегических целей, то это может привести к кратковременному улучшению финансового положения, но не позволит устранить глубинные причины кризисных явлений.

Реализация выбранной стратегии в тактике управления предполагает выполнение следующих задач:

окончательное уяснение выработанной антикризисной стратегии и целей, их соответствие друг другу;

более широкое доведение идей новой стратегии и смысла целей до сотрудников для их вовлечения в процесс реализации антикризисной стратегии;

приведение ресурсов в соответствие с реализуемой антикризисной стратегией;

принятие решений по поводу организационной структуры.

При реализации стратегии необходимо сконцентрировать внимание на том, как изменения будут восприняты, какие силы будут сопротивляться, какой надо выбрать стиль поведения. Сопротивление необходимо уменьшить до минимума или устранить насколько это возможно в соответствии с типом, сущностью и содержанием изменения.

На тактику реализации стратегии оказывает влияние и накладывает опре-

деленные ограничения существующие:

- структура и система управления;
- управленческая культура;
- компетенции персонала;
- ресурсы.

Действительность для многих предприятий такова, что они не достигают оптимального сочетания структуры, культуры, компетенции персонала и мотивации, необходимого для успешной деятельности.

Структура предприятия во многом определяет его способность реагировать на изменения внешней среды. В случае, если предприятие имеет слишком жесткую организационную структуру, она может стать преградой на пути гибкого приспособления к новым реальным условиям, тормозить процесс инноваций и препятствовать творческому подходу к решению новых проблем и задач. Часто менеджеры стремятся избежать структурных изменений, которые обычно сопровождаются неразберихой, недовольством со стороны персонала. В результате реорганизация откладывается на максимально длительный период.

Системы управления способствуют или мешают реализации стратегии. С одной стороны, на предприятиях, где процветает бюрократия, даже самые несложные решения и расходы персонала нижних уровней должны быть одобрены менеджером более высокого звена. Если человек в течение длительного времени работает в структуре такого типа, то едва ли он захочет взять на себя дополнительную ответственность и инициативу. В этих условиях защитой от новых проблем и ответственности будет разговор о том, что это не входит в круг должностных обязанностей. С другой стороны, отсутствие систем и документации может привести к дублированию уже проделанной работы или утрате информации, если работник увольняется или переходит на другое место работы внутри предприятия.

Управленческая культура может быть очень сильной движущейся силой. Однако не следует забывать, что управленческая культура предприятия возникла как результат традиций, имеющих длительную историю, и не может быть изменена в одно мгновение. Проблемы могут возникнуть, если управленческая культура войдет в противоречие с антикризисной стратегией предприятия.

Для различных предприятий характерен свой стиль управления. Он может хорошо вписываться в стратегию фирмы, а может и войти с ней в противоречие. В ряде случаев преобладание одного стиля приводит к проблемам. Считается, что авторитарный стиль управления полезен только в ситуациях, требующих немедленного устранения сопротивления, при проведении очень важных изменений.

Компетенции (навыки) и ресурсы оказывают также большое влияние на антикризисную стратегию, т.к. их правильное использование имеет решающее значение для успешной деятельности предприятия. Менеджер должен в максимальной степени мобилизовать ресурсы предприятия и распределить их таким образом, чтобы их использование дало наибольший эффект. Механизм исполь-

зования ресурсного потенциала предприятия приводится в соответствие с осуществляемой антикризисной стратегией. До функциональных подразделений, осуществляющих руководство движением ресурсов внутри предприятия, должны быть доведены новые задачи. При этом необходимо провести соответствующую подготовительную работу, чтобы устранить сопротивление с их стороны и убедить в необходимости эффективного участия в осуществлении новой стратегии.

На этом этапе менеджеры могут сравнить то, что требуется для реализации антикризисной стратегии, с тем, что сейчас имеет фирма.

Сравнивая желаемое с действительным, менеджеры могут использовать балльную систему оценки расхождения между этими состояниями по следующим критериям:

- навыки и ресурсы;
- структура и системы;
- управленческая культура.

При проведении сравнительного анализа важно выделить именно те моменты, которые могут коренным образом повлиять на успех предприятия. Для определения необходимых стратегических изменений можно использовать таблицу, в которой по вертикали перечислены все оцениваемые критерии: нужный вариант, реальная ситуация, необходимые изменения, варианты решений. При анализе могут применяться самые разнообразные шкалы (например, 0 баллов указывает на то, что данный критерий не отличается существенно от идеального варианта, а 5 баллов показывают, что оцениваемый критерий должен быть коренным образом пересмотрен). Графа “Варианты решений” может быть использована для описания конкретных действий, необходимых для достижения желаемых результатов. Эти варианты также должны быть протестированы, прежде чем что-либо предпринять. На стадии реализации антикризисной стратегии высшее руководство может пересмотреть план осуществления новой стратегии, если этого требуют вновь возникающие обстоятельства.

Если предприятие своевременно отслеживает появление внешней угрозы и располагает временем, достаточным для выработки эффективной реакции, оно может последовательно ликвидировать все проблемы. Но в кризисной ситуации реализацию изменений надо осуществить в жестко ограниченный срок. Поэтому при реализации определенной тактики антикризисного управления необходимо стремиться к максимальной параллельности работ. Тактика наиболее эффективна, если она совмещается с уже адаптированной структурой и подчиняется сбалансированной системе целей. Однако в критических ситуациях времени на подготовку базы для стратегических изменений не остается, тогда решительно приходится изменять сложившуюся систему управления, что болезненно сказывается на работе персонала.

Преодоление сопротивления требует осуществление двух групп мероприятий. Во-первых, психологических – определение культурных ориентаций различных групп персонала на основе их отношения к изменениям, создания

опорных точек внедрения антикризисной стратегии, ограничение влияния на принятие решений со стороны групп, невосприимчивых к изменениям. Во-вторых, системных – формирование переходной структуры предприятия, решающей задачи по внедрению изменений без помех для оперативной деятельности.

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

При значительных масштабах предприятия и слабом восприятии персоналом изменений требуется использовать варианты так называемой двойной структуры, когда реализация антикризисной стратегии, и в этом обнаруживает себя тактика, отделяется от оперативной деятельности. Это позволяет менеджерам обеспечить поддержку изменениям в подразделениях, которые заняты их реализацией. Для быстрого проведения необходимых решений жестко используются властные полномочия. При этом разрушаются традиционные системы прохождения команд и заменяются быстрыми контактами руководителя с исполнителями, минуя некоторые уровни и иерархии.

Значительную помощь в тактике проведения антикризисной стратегии может оказать привлечение специалистов со стороны. Ими могут быть внешние консультанты, новые управляющие, ранее работавшие на других предприятиях, или управляющие из самой компании, имя которых не ассоциируется с прошлой стратегией.

Существует достаточно примеров того, что тактика проведения стратегических изменений является в высшей степени ответственной и трудной задачей. Некоторые стратегические изменения могут быть реализованы легче, чем другие, особенно если эти изменения не требуют изменений общих представлений о том, как предприятие должно конкурировать на рынке.

Так, например, принципиальные нововведения Ли Яккока в управлении фирмой Chrysler не привели к фундаментальным изменениям в стратегическом управлении. Яккока уволил многих вице-президентов компании (поставив на их места своих людей), изменил некоторые системы, сделал упор на экономию, назначив себе годовую зарплату в 1 доллар, и нашел новое рекламное агентство. Эти изменения привели к усилению уже существовавших внутри компании тенденций. Именно руководство Ли Яккоки, провозглашенная им миссия, его энергия способствовали переменам в большей степени, чем проведение новой конкурентной стратегии.

Вопросы для размышления

1. Чем вызвана потребность организаций (предприятий) в стратегии антикризисного управления?
2. Каковы основные факторы в разработке стратегии антикризисного управления?
3. Какая связь существует между стратегией и тактикой антикризисного управления?
4. Представьте, что вы менеджер некой фирмы, которая находится на грани банкротства. Предложите свою стратегию из 10 управленческих шагов по выведению фирмы из кризиса.

Литература

Коротков Э.М. Концепция менеджмента. – М.: Инжинирингово-консалтинговая компания “ДеКА”, 1996.

Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учеб. для вузов / Пер. с англ.; Под ред. Л.Г. Зайцева, М.И.Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.

Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учеб. для экон. спец. вузов. – М.: Высш. шк., 1994.

Боумэн К. Основы стратегического менеджмента / Пер. с англ.; Под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997.

Проблемы теории и практики управления. – 1997. – № 6.

Менеджмент в России и за рубежом. – 1998. – № 1.

Глава 2. АНТИКРИЗИСНЫЕ ИННОВАЦИИ

Проблематика. *Какую роль играют инновации в антикризисном управлении? Какие инновации можно считать антикризисными? В чем их особенность? Как разрабатываются антикризисные инновации? Каковы специфические механизмы антикризисных инноваций?*

Понятие антикризисных инноваций

Необходимым элементом антикризисного управления являются **инновации**. Существует широкий спектр инноваций, присущих всякому управлению. Но для антикризисного управления наибольшее значение имеют *инновации продуктовые*, определяющие материальный результат управления, *инновации процессные*, изменяющие все процессы функционирования организации, и *инновации реорганизационные*, связанные с перераспределением ресурсов. Их иногда называют аллокационными инновациями.

Особая роль этих видов инноваций определяется их влиянием на инве-

стиционную деятельность организации.

Процессные инновации антикризисного управления включают следующие нововведения:

1. Нововведения в процессах взаимодействия организации с внешней средой (организация сбытовой и закупочной деятельности, схемы сотрудничества, выбор партнеров и пр.).

2. Нововведения в процессах управления движением материальных запасов и денежных средств (логистические инновации).

3. Нововведения в процессах информационно-аналитического обеспечения управления (оперативность, достоверность, своевременность, аналитическая ценность и пр.).

4. Технологические нововведения в процессах производства продукта, услуги и пр.

5. Организационные нововведения в процессах взаимодействия функций, персонала, целевых групп и пр.

Процессные инновации ориентированы на экономию всех видов издержек и времени, повышение качества работы. В этом случае они могут быть непосредственным источником дополнительной прибыли.

Особенностью процессных инноваций является краткосрочность их окупаемости, доступность в проектировании и реализации.

Продуктовые инновации заключаются в выборе и освоении новых видов продуктов и услуг. Конечно, для этого необходимо разработать новые технологии или приобрести какие-либо новые технические решения и права на их реализацию. Это можно сделать путем покупки изобретения или приглашения на работу новых работников, способных разработать новые технологии, или своими силами, мобилизуя интеллектуальные ресурсы, найти новые технические решения.

При разработке продуктовых инноваций в процессах антикризисного управления всегда возникает необходимость выбора таких, которые окажутся наиболее приемлемыми в конкретных условиях функционирования предприятия, его положения на рынке, конкурентоспособности и ресурсоемкости.

Диапазон выбора новых товаров и услуг определяется следующими видами продуктовых инноваций:

- товары и услуги не новые для предприятия, но новые для рынка, на котором работает предприятие;

- товары и услуги не новые для предприятия, но производимые для нового рынка, на котором может работать предприятие;

- товары и услуги новые для предприятия, но не новые для рынка и поэтому требующие от предприятия освоения рынка;

- товары и услуги новые как для предприятия, так и для рынка, требующие освоения не только производства, но и создания рынка.

Возможна классификация продуктовых инноваций не только по критериям новизны для предприятия и рынка, но и по другим критериям.

По жизненному циклу продукта или услуги можно выделить следующие инновации:

- продуктовые инновации с длительным жизненным циклом,
- продуктовые инновации с коротким жизненным циклом,
- инновации в продуктах и услугах, требующих значительного научно-технического задела,
- капиталоемкие продуктовые инновации,
- некапиталоемкие продуктовые инновации,
- инновации с коротким сроком окупаемости,
- инновации с длительным сроком окупаемости.

Эти виды различных инноваций, как правило, существуют в определенном сочетании своих типологических свойств. И это сочетание играет важную роль в различных ситуациях антикризисного управления.

Продуктовые инновации играют решающую роль в реализации антикризисного управления.

Аллокационные инновации состоят, как правило, в реконструкции основных факторов функционирования предприятия. Они включают:

- реорганизацию предприятия в различных факторах его функционирования: управление, организация производства, работа с персоналом и пр.;
- перераспределение или реструктуризацию материальных, а также нематериальных ресурсов;
- перераспределение ответственности должностных лиц и полномочий менеджеров различного уровня, укрепление дисциплины, повышение организационной четкости работы всех звеньев управления.

Аллокационные инновации непосредственно не приносят дополнительных прибылей. Но они являются необходимым условием реализации всех инновационных проектов продуктового типа, всех инноваций увеличения продаж и снижения себестоимости.

В то же время аллокационные инновации, как и все другие, требуют определенных затрат, проходят подчас весьма болезненно в социально-психологическом отношении и медленно окупаются. Они характеризуют стратегический аспект антикризисного управления.

Если оценить различные виды инноваций по их окупаемости и их доступности относительно стартовых инвестиций, то можно их ранжировать следующим образом. Наиболее доступными и оперативными являются процессные новшества. Продуктовые выступают среднесрочными и среднекапиталоемкими. Самыми долгосрочными и дорогостоящими являются аллокационные инновации. По вероятности рисков в осуществлении инноваций их расположение остается таким же.

С позиций инноваций можно утверждать, что простая финансовая санация является лишь частью антикризисного управления и отличается от него тем, что последнее включает обычно комплекс разнообразных инноваций, систематизируемых по проекту продуктовых инноваций. В совокупности инноваций всегда существуют ведущие и системообразующие. Аллокационные инновации в антикризисном управлении играют различную роль в зависимости от состояния фирмы по отношению к возможному или реальному (наступившему) кризису.

Внешняя среда антикризисного управления

В понимании антикризисного управления большое значение имеет оценка не только внутреннего состояния фирмы, но и внешнего ее положения. Внутреннее состояние характеризуется главным образом структурой используемых ресурсов, системой управления, персоналом, технологией производства, производимым продуктом, информационной базой, финансовым состоянием. Именно эти характеристики являются основой определения вероятности кризиса и необходимости включать механизмы антикризисного управления.

Внешняя среда фирмы включает отношения фирмы с банками и кредиторами, местной властью, поставщиками, конкурентами, положение фирмы на рынке.

В отношениях с кредиторами антикризисное управление предполагает возможность в максимальной мере покрыть выручкой от продажи предприятия, если оно обанкротилось, целиком или по частям долги банкрота кредиторам.

Если предприятие объявлено банкротом, на нем вводится режим особого антикризисного управления, при котором верховным органом управления становится собрание кредиторов, где все действия выносятся на утверждение собрания кредиторов. Права голосования в собрании кредиторов распределены пропорционально оставшимся долгам банкрота. Следовательно, всегда надо выделять ведущих кредиторов и оценивать их возможную позицию в отношении практических процедур особого антикризисного управления.

Необходимо помнить, что интересы различного типа кредиторов, а именно промышленных, не получивших оплату по ранее сделанным поставкам; финансовых – банков, предоставивших ранее банкроту банковские кредиты; работников, не получивших заработную плату; государственных фискальных органов, т.е. налоговой инспекции, таможни, государственного пенсионного фонда и пр., существенно отличаются друг от друга. Наиболее нетерпеливыми чаще всего являются банки, которые тем или иным способом рефинансировали заемными средствами предоставление кредитов банкроту (брали кредиты на межбанковском кредитном рынке, использовали средства вкладчиков и пр.).

В ситуации, когда банку не отдается кредит и блокируется фактом введения антикризисного управления вхождение в права по имущественному обеспечению этого кредита, банк может сам оказаться на грани банкротства. Кроме того, такое положение влияет и на финансовый имидж банка. Ведь может быть опубликована информация о подобных долгах.

Более терпеливыми могут оказаться промышленные кредиторы, особенно в тех случаях, когда предприятие-банкрот является крупным потребителем их продукции и поставщики не заинтересованы в том, чтобы вообще лишиться крупного покупателя. Особенно это проявляется тогда, когда продукция поставщиков специфична и пользуется спросом только на узком сегменте рынка, куда входит и предприятие-банкрот, выпускающее также специфичную финальную продукцию.

Однозначно прогнозировать позицию работников и государственных фискальных органов при утверждении практических процедур особого антикризисного управления очень затруднительно. Эти позиции могут быть разнообразными. Многие зависят от того, организованы ли работники в дееспособный профсоюз, какие плановые или чрезвычайные требования (степень дефицита государственного бюджета, пенсионного фонда) предъявляет в настоящий момент правительство к сбору налогов, отчислений в государственный пенсионный фонд, таможенных пошлин. Сказываются при этом и личностные факторы.

Распорядительную деятельность в условиях обостренного антикризисного управления (банкротства) осуществляет арбитражный антикризисный управляющий.

Изучив интересы и позиции кредиторов предприятия, арбитражный антикризисный управляющий должен представить собранию кредиторов не просто отчет об оценке предприятия и перспектив получения выручки от продажи его целиком или по частям, но и различные варианты планов по текущему антикризисному управлению предприятием, обоснование разных вариантов инвестиционных проектов на базе антикризисных инноваций.

Этим он передает на решение кредиторов выбор конкретной направленности особого антикризисного управления – одновременно и проявляя свою квалифицированность, и страхуя свою деятельность общей поддержкой.

Планы и проекты арбитражного антикризисного управляющего должны содержать в себе обоснование маркетинговыми и технологическими факторами деятельности. Они должны отвечать на вопросы: как и к какому времени изменится рыночная стоимость предприятия (а значит, и выручка от его продажи), если будет принят данный план или проект. Тогда кредиторы в зависимости от своих предпочтений между покрытием большей доли их долгов через большее время или получением меньшей, но более быстрой компенсации смогут сами решить, какой из вариантов финансового оздоровления предприятия (содержащий продолжение или начало инвестиционных проектов либо нет) для них более предпочтителен.

Если собрание кредиторов выберет вариант с реализацией тех или иных инвестиционных проектов на базе инноваций, то очень вероятно, что от них можно будет добиться и выделения небольшого дополнительного финансирования (в виде банковских или товарных кредитов) принятых проектов, а также льготной реструктуризации имеющихся долгов предприятия.

Поверив в хорошо обоснованные инвестиционные проекты, они могут предпочесть рискнуть еще некоторыми средствами, чем ничего практически не получить от продажи предприятия. В Восточной Германии была практика продажи предприятий-банкротов за символическую цену в одну марку. Фактически эта цена могла быть и отрицательной, если компенсировалась дополнительными льготами государства для покупателей таких фирм.

Отношения с местной властью определяют возможность и эффективность осуществления социальных функций антикризисного управления – оставить предприятие в числе действующих, сохранить максимально возможное

количество рабочих мест, сделав продолжение такой политики выгодной и для новых владельцев предприятия. Это соответствует интересам местной власти. Отношения с ней необходимо строить на основе взаимодействия, получения поддержки в развитии предприятия как действующего.

С позиций местной власти нежелательно увеличение безработицы при банкротстве предприятия. Поэтому местная власть может способствовать получению налоговых льгот на срок санации предприятия.

Инвестиционные проекты санации могут быть также привлекательными для местной власти, и она может содействовать получению целевых инвестиционных кредитов в банке и налоговых льгот по местным налогам.

Кроме того, местные власти могут полностью или частично гарантировать поддержку инновационных проектов.

При разработке антикризисных инновационных проектов следует также оценить и проверить возможность получения муниципального заказа на выпускаемую или осваиваемую продукцию или услугу.

Вообще антикризисному управляющему может в дальнейшем понадобиться политическая поддержка местной власти. Ведь антикризисное управление вообще всегда осуществляется в определенной политической атмосфере и не может быть абсолютно независимым от нее.

Процессные антикризисные инновации

Процессными инновациями в санации предприятий являются те новшества, которые вводятся в процессы управления и организации производства и способны привести к скорейшим результатам в финансовом оздоровлении фирмы.

Таковыми процессными инновациями являются усовершенствования, не затрагивающие выпускаемого предприятием продукта. Кроме того, это и инновации, не требующие стартовых инвестиций и времени для их реализации. Инновации, вносимые в технологические процессы, не отвечают таким критериям.

Процессные антикризисные инновации включают мероприятия по экономии постоянных (условно-постоянных, т.е. не зависящих или слабо зависящих, в пределах данного объема выпуска продукции и продаж, зависящих от объема выпуска продукции) операционных расходов предприятия; неотложные новшества в управлении персоналом фирмы; нововведения в организации работы с заказчиками (покупателями) и поставщиками (подрядчиками).

Мероприятия по экономии постоянных (условно-постоянных) операционных расходов

Такие нововведения важны потому, что от уровня постоянных или условно-постоянных расходов в наибольшей степени зависит прибыль предприятия и остающиеся у него на счетах средства.

Состав постоянных издержек предприятия включает: арендные платы, налог с имущества, амортизацию собственных основных фондов, плату за поддержание в силе патентов и лицензий, заработную плату административно-

управленческого персонала и пр. Постоянные издержки в условиях банкротства предприятия должны быть предметом сокращения в первую очередь.

Особого внимания заслуживает анализ возможностей сокращения административно-управленческих расходов. На сравнительно крупных и ранее финансово благополучных предприятиях именно они бывают завышенными.

Наиболее тонкая проблема по уменьшению постоянных расходов предприятия – это проблема нефункционирующих активов и издержек по их содержанию.

Некоторые активы фирмы и издержки по их эксплуатации или оплате могут быть ошибочно отнесены к категории тех, которые следует сократить. В действительности же такие активы, как это может выясниться при анализе целесообразности освоения новых продуктов, могут оказаться необходимыми для освоения новых видов продукта или новых инноваций. Такие активы и расходы ни в коем случае не должны быть объектом сокращения. Это очень важно и для персонала, который обслуживает эти активы и сам по себе является нематериальным активом предприятия (опыт, знания, творческий потенциал и пр.).

Первоочередная необходимость экономить на постоянных издержках возникает, как правило, на предприятиях, специализирующихся на выпуске наукоемких высокотехнологичных товаров и услуг.

Таким образом, основными направлениями экономии постоянных издержек предприятия и при его санации являются следующие:

- экономия на аренде избыточных активов;
- экономия на покупке в собственность предприятия активов, которые ему понадобятся лишь спустя некоторое время;
- продажа активов, которые являются нефункционирующими (избыточными) и которые могут быть либо проданы, либо сданы в аренду до возникновения в них потребности (например, при освоении нового продукта);
- экономия на административно-управленческом и вспомогательном персонале;
- экономия на производственном персонале, задействованном исключительно на выпуске невыгодного, устаревшего продукта;
- экономия при непродлении платежей по поддержанию прав собственности на нематериальные активы типа патентов, лицензий, разнообразных льгот и т.д., экономия на оплате услуг консультантов и юристов;
- экономия на отчислениях в резервные фонды, страхующие различные риски.

Инновации в управлении персоналом

При разработке инноваций в области антикризисного управления персоналом внимание обращается в первую очередь на следующие факторы:

1. Анализ и диагностика общей системы трудовых отношений с работниками предприятия. Он включает определение необходимости, возможности и полезности разделения всего персонала на группы работников, которых следу-

ет сохранить в штатах организации и которых можно было бы перевести на заключение контрактов трудового подряда при наличии конкретного объема работ и возможностей их оплаты. Здесь предполагается, что это не просто сделанная оплата работы, а оплата конкретного вклада в реализацию финального продукта.

Для части персонала возможен также и перевод на договоры не трудового, предпринимательского подряда. В этом случае работники, заключившие такой договор, будут выступать в качестве контрагентов предприятия, действующих как индивидуальные предприниматели. Такая организация взаимоотношений может оказаться взаимовыгодной как для предприятия, так и для некоторых его работников. В этом случае предприятие может совершенно законным образом экономить на налогах и сборах в связи с выплачиваемой зарплатой, а работник, выступая в качестве предпринимателя, будет вправе уменьшать свой налогооблагаемый доход на сумму расходов, обусловивших возможность его получения, например, заверенных актов по амортизации предметов, которые могут квалифицироваться как основные фонды и инвентарь, необходимые для выполнения заданий полученных от предприятия. Предприятие-наниматель документально подтверждает данные расходы.

Работник, уже получающий значительные и подпадающие под прогрессивное налогообложение суммы, сможет избежать увеличения заявляемых трудовых доходов, ведущих к повышенным ставкам налогообложения.

Переход на предпринимательские подряды может оказаться привлекательным в отношениях с работниками, чьи услуги:

- подразумевают высококвалифицированный труд, постоянную оплату которого посредством назначения выполняющим его лицам адекватных окладов предприятие не способно выдержать;
- ответственны и чреватые для фирмы в случае их некачественного исполнения прямым или косвенным ущербом (упущенная выгода);
- требуются предприятию эпизодически, например, юрисконсульты, экономисты-аналитики, технические консультанты и пр.

При диагностике трудовых отношений следует проверить также, стоит ли перезаключать срочные трудовые контракты с ключевыми работниками – носителями коммерческого и технологического ноу-хау фирмы. Они относятся к высокооплачиваемым работникам. В обычных условиях это ценный, хорошо подобранный и обученный персонал. Но при угрозе банкротства часто приходится жертвовать и перспективными интересами фирмы. Все зависит от стратегии антикризисного управления.

2. Пересмотр трудовых отношений с носителями технологического и коммерческого ноу-хау фирмы зависит от перспектив развития предприятия. Если это работники, являющиеся носителями ноу-хау в областях, критически важных для ближайших перспектив предприятия, то можно перейти на систему отношений, предусматривающих меньшую долю в оплате их труда высокой тарифно-окладной части, но взамен гораздо большую долю для них премий в форме участия в прибылях или продажах продукции и услуг на основе использования соответствующего ноу-хау. Таким образом предприятие может изба-

виться от части непосильного бремени постоянных трудовых издержек, заменив их на гибкие и имеющие место позже выплаты в случае коммерческого успеха применения рассматриваемого ноу-хау.

Полезным может быть и проверка того, по-прежнему ли все, с кем до сих пор существовали срочные и предусматривающие высокие оклады трудовые контракты, относятся к категории носителей ключевого для предприятия ноу-хау. При этом для финансово-кризисного предприятия главным критерием "отсева" соответствующих кандидатур должен быть критерий: является ли этот ноу-хау конкурентным преимуществом, значимым для ближайших перспектив на получение дополнительных доходов либо для поддержания уровня уже получаемой выручки.

В тех случаях, когда с носителями ноу-хау на настоящий момент не заключено срочных трудовых контрактов, такие контракты должны быть заключены. В них следует предусмотреть непосредственную договорную ответственность носителей ноу-хау за передачу его третьим лицам или за использование в собственных интересах. Право на использование, патентование ноу-хау передаются работодателю.

Перевод максимальной части персонала из категории оплачиваемых временно в категорию оплачиваемых сдельно-прогрессивно или сдельно-премиально направлен на уменьшение той части издержек предприятия, которая при повременной оплате труда не зависит от объема выпуска и продаж готовой продукции и связана со следующими обстоятельствами:

- сдельно-прогрессивная система оплаты труда представляет собой систему, в основу которой закладываются содержащиеся в действующем общероссийском тарифно-квалификационном справочнике расценки за выполнение работ определенного уровня сложности регулярно аттестуемыми работниками определенной уровня квалификации (разряда), при этом выполнение задаваемых работодателем норм выработки в более короткие сроки, чем те, на которые рассчитаны указанные нормы, стимулируется пропорциональным увеличением оплаты труда из основного фонда заработной платы, что гарантируется наличием в условиях оплаты труда простого положения о пропорциональном увеличении используемых в этих случаях расценок;

- сдельно-премиальная система отличается от описанной выше системы тем, что перевыполнение норм выработки стимулируется не увеличением расценок, гарантированно оплачиваемых из основного фонда заработной платы, а возникновением премиальных обязательств фирмы, которые, однако, могут быть выполнены только при объявлении ею прибылей (в счет оплат из прибылей);

- сдельно-прогрессивная система оплаты труда должна быть завязана на конечный результат, т.е. на выпуск годной, а не бракованной продукции;

- с учетом не столько объема выпуска, сколько объема продаж как сдельно-прогрессивная, так и сдельно-премиальные системы оплаты труда способны в нарушение трудового распорядка уменьшить постоянные издержки фирмы лишь при условии внедрения на ней системы контроля качества, которая позволяла бы выявлять текущий брак и учитывать это в заработной плате.

Внедрение прогрессивных и быстродействующих приемов повышения эффективности труда той части персонала, чья заработная плата остается элементом постоянных расходов, предполагает, что:

- необходимо резкое повышение трудовой дисциплины и санкций за ее нарушение; при этом рекомендуется вводить правила, которые предусматривали бы различные подробно дифференцированные и достаточно чувствительные наказания за нарушения трудового распорядка;

- в качестве меры, профилактически повышающей мотивацию к инициативному и добросовестному труду административно-управленческого персонала среднего и нижнего уровня, а также вспомогательного технического персонала можно было бы практиковать отправление подобного рода работников, потребность в чьих услугах на ближайшее время отсутствует, в оплачиваемые на уровне минимальной заработной платы внеочередные отпуска в связи с временной избыточностью их рабочих мест;

- на этот и иные небольшие по длительности периоды рационально привлекать временно нанятых и исполняющих обязанности отправленных в отпуск работников;

- перевод работников управления с тарифно-окладной оплаты труда на оплату труда преимущественно в виде премий, выплачиваемых из прибыли в зависимости от ее прироста.

Антикризисные инновации в организации работы с заказчиками (покупателями) и поставщиками (подрядчиками)

Инновации в этой области деятельности касаются с одной стороны стратегии работы с партнерами по сделкам, а с другой – с организацией договорной работы предприятия.

В стратегии работы с партнерами главным являются определение надежных и ненадежных партнеров и переключение на работу с надежными.

Выявление надежных и ненадежных партнеров сводится к определению их платежеспособности, дееспособности, нефиктивности. Эти характеристики должны проверяться как по заказчикам фирмы, так и по ее поставщикам.

Очень важно наладить постоянный мониторинг (наблюдение, отслеживание, систематический контроль) и анализ публикуемых финансовых отчетов тех поставщиков и заказчиков, которые по своей юридической форме являются открытыми акционерными обществами и обязаны публиковать годовые отчеты (прибыли, убытки, балансы и пр.). Если они, нарушая законы, не публикуют такие отчеты, то можно получить доступ к ним через суд.

Если партнеры по сделкам не являются открытыми акционерными обществами и получить доступ к их финансовым отчетам невозможно, то могут быть рекомендованы следующие приемы быстрой косвенной оценки платежеспособности поставщиков и клиентов:

1. Просьба предоставить банковские гарантии оплаты или поручительств по поставке с оплатой этих услуг стороной, обращающейся с просьбой.
2. Предложение перейти на платежи по документарным аккредитивам с

открытием документарных активов в банке, обслуживающем клиента.

3. Проявление инициативы по взаимному страхованию крупных сделок в компаниях, страхующих контрактные риски.

4. Информирование партнера по сделкам о найме фирм-факторов при заключении договора с банком о банковском факторинге.

Главное в этих приемах заключается не в том, чтобы настоять на одном из указанных предложений (в итоге от них можно и отказаться), а в том, чтобы проверить реакцию партнера по сделкам на эти предложения и по ней сделать вывод о предполагаемой степени платежеспособности партнера.

Какими могут быть реакции партнеров по сделкам на подобные предложения?

Банковская гарантия оплаты заказа или поручительство могут быть истребованы хотя бы на небольшую часть стоимости контракта. Если партнер по сделке – при условии компенсации ему стоимости гарантии – изъявит принципиальную готовность представить гарантию, то это является признаком его достаточной платежеспособности. Если же он сразу отреагирует резко отрицательно, то, наоборот, это может быть признаком его недостаточной платежеспособности. Гарантом не должен выступать банк, где партнер по сделке является крупным акционером или клиентом, нельзя также в качестве гаранта принимать дочернюю компанию партнера.

Аналогично и предложение о переходе на платежи от сомнительного клиента документарным аккредитивам. Банк, обслуживающий партнера по сделке и знающий его текущее финансовое состояние, никогда не откроет документарного аккредитива, не возьмет на себя обязательств по платежам в отношении закупок ненадежного плательщика. Поэтому принципиальное отклонение партнером указанного предложения также может служить признаком его недостаточной платежеспособности.

Отказ от взаимного страхования контрактных рисков также способен насторожить того, кто задумывается о платежеспособности партнера по крупной сделке, потому что любая специализирующаяся на этом виде услуг страховая компания неизбежно будет доступными ей гораздо более эффективными средствами исследовать платежеспособность страхователей.

"Угроза" открытого факторинга, т.е. предупреждение партнера о передаче третьему лицу права истребовать с него долг, требуя при этом компенсации просроченного платежа с учетом процентов и возмещения не только прямого, но и косвенного имущественного ущерба, может сразу "отпугнуть" неплатежеспособных или недобросовестных партнеров.

Если партнерами являются физические лица, то надо иметь оценочную информацию о платежеспособности всего целевого сегмента рынка, состоящего из физических лиц с определенными признаками их поведения на рынке.

Проверка дееспособности партнеров по сделкам проверяется следующим образом:

1. Устанавливается правомочность партнера по сделке в части берущихся им на себя обязательств. Например, имеет ли он лицензию, на какой вид деятельности, и не просрочена ли она.

2. Выясняется, не рассматриваются ли против партнера имущественные иски в судах, какова опасность отчуждения у партнера того имущества, которое ему необходимо для выполнения своих обязательств.

3. Проверяется, надежны ли права собственности партнера на имущество, имеющее ключевое значение для выполнения им контракта, надежность прав собственности, полученной возможно в результате незаконно проведенной приватизации.

4. Выясняется, не заложены ли партнером имущественные объекты, которые могут понадобиться ему для выполнения обязательств.

5. Устанавливается, не находится ли партнер под опекой, не ограничена ли его дееспособность по закону или по каким-либо внутренним или внешним условиям – уставом акционерного общества, другими контрактами, распределением полномочий в организации, необходимостью утверждения контракта собранием и пр.

6. Определяется, не будут ли использоваться партнером при выполнении договора технологии, защищенные не принадлежащими ему патентами на изобретения, не нарушаются ли им права промышленной и интеллектуальной собственности.

Дееспособность партнера в отношении конкретной сделки может быть оценена следующими прямыми и косвенными способами:

- требованием всех документов, подтверждающих дееспособность партнера (действующую лицензию, устав предприятия, документы, подтверждающие полномочия ведущего переговоры, свидетельство о правах собственности и пр.);

- получение от партнера письменных заверений в виде ответов на письменные запросы в деловой переписке, специальной преамбулы в контракте и пр.;

- наведением справок в регистрационных палатах по поводу выданных государственных лицензий на право ведения операций определенного типа;

- обращением в судебные органы по месту юридического адреса партнера с запросом о принятых судом исках к партнеру;

- проведением проверки патентной чистоты предлагаемого продукта, проверки каталогов зарегистрированных товарных знаков и авторских прав;

- проверкой прав собственности партнера на недвижимость в соответствующих общедоступных региональных реестрах недвижимости;

- требованием от партнера предоставить страховку титулов собственности на ключевое для контрактных отношений с ним имущество.

В современных условиях развития российской экономики большое значение имеет и проверка нефиктивности партнера. Здесь следует опасаться входить в деловые отношения с подставными фирмами-поставщиками, которые могут создаваться для прикрытия истинных получателей средств заказчика, к которым через трансферные сделки по завышенным ценам через необеспеченные ссуды они могут быть "перекачаны".

В целях получения мошеннических доходов даже ради единичных, но крупных сделок могут вновь создаваться и после получения авансов срочно

ликвидироваться фиктивные фирмы, в том числе и оформленные на подставных лиц.

Фиктивные фирмы-поставщики могут быть даже не зарегистрированными, в буквальном смысле несуществующими. Однако в договорах с ними для перечисления средств (авансов или оплаты по факту поставки товара, качество которого выявляется позже) от заказчика могут быть указаны вполне реальные банковские счета третьих лиц.

Особенно опасна юридическая фиктивность партнера (поставщика) который является физическим лицом, не зарегистрированным в качестве индивидуального предпринимателя и не несущим тогда полной материальной ответственности за прямой и косвенный ущерб от невыполнения своих обязательств. К этой же категории рисков взаимодействия с фиктивным партнером-индивидуалом относится и риск оформления им сделок на имя третьего лица по поддельным или похищенным документам.

При заключении контрактов может насторожить и то, что вместо отношений с солидной и имеющей серьезную имущественную базу материнской фирмой предлагается заключить договор с ее дочерней структурой, которая такой имущественной базой не обладает, а солидной ответственности по договору материнская фирма не несет.

В наихудшем варианте такая ситуация может означать, что материнская фирма сознательно и экономически обоснованно переносит риски и ответственность по наиболее рискованным видам операций, особенно при освоении новых для себя видов деятельности или продукта, на специально создаваемые дочерние предприятия, но предусматривает свое участие в управлении этими операциями и в прибылях от них.

Продуктовые инновации

Продуктовые инновации обычно считаются среднесрочными, т.е. по своей окупаемости и влиянию на финансовое оздоровление предприятия менее оперативными, чем процессные инновации, и более оперативными, т.е. успевающими дать отдачу, чем аллокационные инновации.

Финансово эффективные продуктовые новшества уже в состоянии реально и достаточно существенно повлиять на повышение курсовой стоимости акций или хотя бы на повышение расчетной величины обоснованной рыночной стоимости финансово-кризисного предприятия, предприятия-банкрота и его акций.

Продуктовые инновации нацелены на переключение предприятия с невыгодных на более выгодные виды бизнеса. Это позволяет фирме как выйти в прибыльный режим работы с точки зрения соотношения текущих затрат и результатов, так и повысить финансовую привлекательность для инвесторов и кредиторов.

Существуют различные подходы к продуктовым инновациям: консервативный и радикальный.

Консервативный подход к выбору новых более выгодных продуктов или услуг наиболее приемлем для финансово-кризисных фирм, ограниченных как в возможностях финансировать значительные стартовые инвестиции в новый бизнес, так и в сроке окупаемости этих инвестиций.

Консервативный подход к продуктовым инновациям сводится к выбору для освоения таких продуктов, услуг или операций, которые бы опирались на:

- уже созданный технологический, а также коммерческий задел фирмы (закупочные и сбытовые связи);

- имеющиеся у предприятия специальное технологическое оборудование и оснастка, запасы материалов;

- ранее начатые фирмой инвестиционные проекты.

Такой подход предполагает как минимальные "барьеры по входу на рынок нового продукта" (стартовые капиталовложения по освоению инноваций), так и низкие "барьеры по выходу с рынка прежнего продукта" фирмы (косвенные потери по недоокупленности прежних инвестиций, а также потери при транспортировке, складировании, консервации, реализации в виде лома и пр.).

Ограниченное в своих финансовых возможностях предприятие должно выбирать такие продуктовые новшества, которые ему максимально "удобно" осваивать, минимизируя потребность в дополнительных инвестициях, опираясь на имеющиеся специальные материальные и нематериальные активы, а также стремясь к возможно более быстрой окупаемости резко ограниченных собственных средств, выделенных для инвестирования.

Этот подход может быть достигнут при большом числе консервативно выбранных продуктовых инноваций.

Консервативный продуктовый подход не является тождественным "оборонительной" инновационной стратегии. Большое количество незначительных коммерчески необходимых улучшений в продукте способно обеспечить "наступательность" инновационной стратегии. Кроме того, среди консервативных инноваций могут быть и радикальные.

Радикальный подход предполагает не только выбор предприятием нового продукта или услуги, но и выбор наиболее платежеспособного сегмента рынка, на котором будет выгодно работать предприятию.

При этом подходе фирма должна решать "на кого работать", кому что-либо предлагать к продаже, на какую группу потребителей, имеющую максимальную суммарную платежеспособность, ориентироваться.

Под суммарной платежеспособностью сегмента рынка понимается не платежеспособность отдельных представителей выделяемой группы покупателей, а располагаемые всеми ими средства. Вполне возможно, что наиболее платежеспособным в сегменте рынка окажется не совокупность немногих по отдельности богатых потребителей (типа "новых русских"), а массовое множество объединенных общими свойствами по отдельности сравнительно бедных потенциальных покупателей некоего продукта или потребителя какой-либо услуги.

С другой стороны, суммарная платежеспособность сегмента рынка, т.е. группы потребителей с общими демографическими, социальными и другими

свойствами определяется их текущими доходами, накоплениями, кредитоспособностью.

Радикальный подход к выбору нового продукта можно выразить следующим алгоритмом:

1. Необходимо провести морфологический анализ возможных целевых сегментов рынка для предприятия или фирмы. Этот анализ предполагает систематическое по специально разработанным матрицам выделение всех возможных комбинаций сегментообразующих признаков индивидуальных, групповых и институциональных (предприятий, фирм, организаций и пр.) потребителей любых продуктов, товаров или услуг. При этом наиболее важно нахождение таких сочетаний свойств и характеристик, которые с одной стороны необычны, а с другой стороны – характерны для потенциальных покупателей, располагающих свободными или свободно перераспределяемыми средствами. На этом этапе алгоритма непосредственной целью является выявление необычных сегментов рынка.

2. Найденные нетрадиционные по платежеспособности сегменты рынка необходимо проверить на их действительную платежеспособность. Для этого потенциальных институциональных покупателей следует классифицировать на открытые акционерные общества и предприятия прочих юридических статусов.

По открытым акционерным обществам, обязанным обеспечить свою "финансовую прозрачность", достаточно опираться на анализ их публикуемых годовых финансовых отчетов. По закрытым компаниям можно использовать те же приемы, которые описывались в связи с косвенными способами проверки платежеспособности партнеров.

Платежеспособность физических лиц может быть уточнена по публикуемой статистике о тенденциях и доходах различных категорий населения. Платежеспособность целевого сегмента рынка должна быть растущей. Только в этом случае есть смысл говорить о перспективности выбранного целевого сегмента.

3. Для выявленных перспективных сегментов рынка далее надо определить специфические потребности потенциальных покупателей. При этом необходимо выявить потребности, которые в настоящее время удовлетворяются не полностью. Такой выбор нового продукта позволит предприятию занять на рынке "свободную нишу".

4. Хорошо зная потребности покупателей, следует стремиться выбрать продукт, удовлетворяющий их в максимальной мере.

5. На этом этапе выясняется насколько легко и быстро, с какими единовременными затратами и потерями (при переспециализации), а также при какой внутренней норме доходности (в сравнении с сопоставимой по рискам финансовой альтернативе вложения тех же средств) предприятие может освоить выбранный продукт (услугу, вид деятельности и пр.).

6. Мобилизуются сторонние инвестиции в переключении предприятия на новый продукт. Необходимость привлечения существенных сторонних партнерских и кредитных инвестиций обуславливает готовность делиться прибы-

лями от реализации инвестиционных проектов в виде дивидендов новым акционерам.

Радикальный подход к выбору нового продукта граничит с наступательной инновационной стратегией предприятия. Консервативный подход ближе к оборонительной инновационной стратегии. Рассмотрим каждую из этих видов стратегий.

Наступательная инновационная стратегия предполагает, что проводящая ее фирма поддерживает свою конкурентоспособность, удерживает свою долю на рынках посредством постоянного создания и освоения продуктов, которые являются не только новыми для этого предприятия, но и принципиально новыми для рынка, для потребителей. Она сознательно предпочитает выступать "пионером" новых для рынка продуктов, зачастую предназначенных даже для удовлетворения выявленных предприятием новых потребностей на целевом для фирмы сегменте рынка. Иногда это представляет собой удовлетворение потребностей, до конца еще не осознанных самими клиентами.

Будучи таким пионером, предприятие имеет возможность при успешном выводе на рынок новшества, создать новый рынок и "оседлать" его, закрепив на некоторое время свою инновационную монополию патентами на ключевые для нововведений изобретения или удержанием ключевых технических решений в этих технологиях в секрете. Такая инновационная монополия может быть использована для получения монопольной сверхприбыли.

Оборонительная инновационная стратегия означает, что предприятие сознательно не торопится с продуктами новшествами, а если и осуществляет их, то такие нововведения представляют собой лишь незначительные усовершенствования ранее выпускавшегося продукта. Такие инновации называются *инкрементальными*. Предприятие предпочитает лишь следовать за пионером по-настоящему радикальных продуктовых новшеств, после того как удостоверится, что фирмы-пионеры имеют с этими новшествами коммерческий успех. Для этого в порядке "обороны" своей доли на рынке предприятие старается имитировать новшество добившегося успеха пионера, используя повторные разработки, нововведения, получение повторных патентов, переманивание на работу носителей ноу-хау конкурента, промышленный шпионаж или откровенное пиратство, т.е. нарушение патентных прав на используемые технологии.

При радикальном подходе акцент делается не просто на не полностью неудовлетворяемые потребности, а на полностью неудовлетворяемые потребности.

При консервативном подходе проявляется стремление как можно дольше использовать возможности удовлетворения существующей потребности.

Оборонительная инновационная стратегия предполагает, как и консервативный подход, освоение как можно менее революционных новшеств, усовершенствование существующего продукта, его модификацию.

Аллокационные инновации

Аллокационные инновации представляют собой новшества в распределе-

нии (размещении, allocation) всех ресурсов фирмы. В финансовом отношении они предполагают перераспределение средств фирмы между различными видами его имущества (активов).

Реальная природа аллокационных нововведений сводится к определенной схеме реорганизации фирмы. С экономической точки зрения можно выделить несколько схем такой реорганизации, которые можно рассматривать как различные типы аллокационных инноваций:

1. Дробление фирмы.
2. Слияние.
3. Поглощение.

Эти схемы реорганизации не являются абсолютно альтернативными. Они могут пересекаться, сочетаться определенным образом. В современной терминологии антикризисного управления аллокационные инновации получили название реструктуризация фирмы или реструктуризация инвестиционного портфеля фирмы.

Дробление крупных фирм

Этот тип аллокационной инновации был особенно популярен на Западе в 1970-1980 гг., когда в связи с достижением ведущими западными корпорациями пределов увеличения положительного эффекта, масштаба производства (в части снижения предельных издержек) исчерпались резервы повышения эффективности большого бизнеса, который олицетворялся крупными централизованными корпорациями. К этому времени потерял свою актуальность главный тезис теории Й. Шумпетера и Дж. Гелбрейта о том, что "локомотивом" экономики и технологического прогресса, а значит и конкурентоспособности, являются крупные фирмы, способные быстро накапливать значительные средства, необходимые для финансирования крупных инвестиций в создание и освоение более прогрессивных современных технологий.

Дробление фирм (особенно в финансово-кризисных ситуациях) сводится к выделению из их состава в качестве подконтрольных, но оперативно самостоятельных юридических лиц (дочерних предприятий или фирм) бывших подразделений или структурных единиц, которые до сих пор специализировались на определенном виде продукта или услуги, имели предметную специализацию.

Подобное выделение чаще всего осуществляется в форме учреждения дочерних акционерных обществ на базе имущества, которым пользовались бывшие предметно-специализированные подразделения (цеха, участки, отделы, лаборатории и пр.).

Это делается посредством:

- передачи имущества в соответствии с его текущим стоимостным эквивалентом в уставный фонд учреждаемой фирмы, покупки за рыночную стоимость имущества некоторого пакета акций учреждаемого акционерного общества;
- предоставления дочерней фирме имущества в продлеваемую долго-

срочную аренду, палата за которую в действительности не будет взиматься, а по определенной ставке дисконта капитализируется и рассматриваться как взнос в уставный фонд учреждаемого предприятия;

- приобретения относительно небольшой части акций вновь учреждаемого или оформляемого как самостоятельное дочернего предприятия за "живые" деньги путем внесения в его уставный фонд безналичных либо наличных денежных фондов.

Дробление предприятия при этом происходит так, что ранее имевшая дивизиональную структуру фирма превращается в предприятие с "зонтичной" структурой, состоящей из сохраняющегося "ядра" унитарной фирмы и дочерних предприятий, чьи балансы подлежат консолидации в единый баланс материнской фирмы. Причем для поддержания влияния материнского образования на выделяемые в качестве юридических лиц образования в "ядре" образующегося конгломерата обязательно оставляются научно-технические подразделения, такие как исследовательский центр, центральная научно-исследовательская лаборатория, НИИ, КБ. Их разработки патентуются на имя материнской фирмы и предоставляются дочерним предприятиям. Оставляются также и подразделения, обслуживающие оборудование дочерних предприятий, инфраструктурные и вспомогательные подразделения типа инструментального, транспортного и заготовительного хозяйства, а также предоставляющие социальные услуги подразделения (жилищно-коммунальные службы, котельные, столовые, пансионаты и пр.), финансово-бухгалтерский центр и пр.

Экономический смысл такого дробления крупного предприятия заключается в следующем:

1. Выделяются в отдельные имеющие самостоятельный баланс предприятия, которые специализируются на коммерчески перспективных продуктах или услугах. Это увеличивает шансы привлечения к таким инвестиционным проектам внешних инвесторов – банков с их инвестиционными кредитами или инвестиционных компаний, готовых инвестировать в эти проекты.

Заинтересованные в таких проектах инвесторы, чаще всего это венчурные инвесторы, предпочитают инвестировать в проекты, а не в целом в фирмы, могут иметь больше гарантий того, что кредиты или вклады в приобретение акций, предоставленные таким однопродуктовым, специализированным на одном продукте предприятиям, не будут размазаны в материнской многопродуктовой, многопрофильной фирме по многим интересующим инвестора проектам или видам продукции.

Если же материнская фирма является финансово-кризисной, заинтересованные в конкретном коммерчески перспективном проекте инвесторы, когда их пригласят давать кредиты подобному выделенному из лона материнской фирмы предприятию или покупать его акции, могут быть более спокойны в том отношении, что их помещенные в проект средства не будут использованы для покрытия первоочередных просроченных задолженностей (по заработной плате, налогам и пр.) неплатежеспособной материнской фирмы. Ведь перекачать материнской фирме средства, вложенные в имеющее отдельный, контролируемый налоговыми органами и аудитом баланс самостоятельное дочернее пред-

приятие, технически гораздо труднее, чем перебросить их с одной статьи расходов на другую в пределах баланса материнского многопродуктового предприятия.

2. Санация или финансовое оздоровление крупного единого (унитарного) предприятия может быть облегчена тем, что из материнской фирмы в качестве юридически отдельных, имеющих самостоятельный баланс предприятий выделяются заведомо коммерчески неперспективные бизнесы, продуктовые линии. Они являются кандидатами на банкротство, которое только в ограниченной мере затронет имущество выделившей их из своего состава материнской фирмы. Эта мера будет определяться величиной имущества, вложенного последней в уставный капитал дочернего предприятия, за долги которого учредители имеют лишь ограниченную указанной величиной ответственность. Проиграют от банкротства таким образом выделенных дочерних предприятий лишь их кредиторы, не получившие возврата кредита банки, поставщики неоплаченных покупных ресурсов, на оплату долгов которым не хватит капитала рассматриваемых заведомо банкротящихся дочерних предприятий.

Однако может сложиться так, что выделяемые из материнской фирмы подразделения, специализировавшиеся на невыгодных продуктах, после того как они получают самостоятельный юридический статус, сумеют поправить свои дела, начать работать с прибылями. Получившие самостоятельность менеджеры проявят предпринимательскую инициативу в найме персонала, закупках, сбыте продукции и пр. Это даст шанс на выживание.

Выделение убыточных подразделений в дочерние предприятия, кроме того, позволяет переместить заботы о санации соответствующих бизнесов на заинтересованных в их продолжении руководителей (опыт, квалификация, персонал и пр.). Им придется брать на себя ответственность за непопулярные решения по экономии расходов, сокращению работников и продаже излишних активов.

Убыточными, выделяемыми из материнской фирмы предприятиями могут быть бывшие ее подразделения, которые берутся за новые бизнесы, т.е. виды деятельности, инвестиционные проекты повышенной рискованности. В этой ситуации их выделение также пойдет на пользу материнской санлируемой фирме:

- если выделенное для рискованных операций дочернее предприятие окажется банкротом, то это не затронет основного имущества материнской фирмы; от коммерческой неудачи дочерних предприятий пострадают в первую очередь их кредиторы, долги которым в случае банкротства не будут погашены;

- если выделенное дочернее предприятие в результате рискованных операций все-таки станет коммерчески успешным, то обладающая стопроцентным контролем над ним материнская фирма сумеет найти формы получения доступа к заработанным дочерним предприятием прибылям. Это и оформление владельцев материнской фирмы на завышенную заработную плату в дочернее предприятие, и даже его ликвидация. "Мавр сделал свое дело – мавр может уходить".

3. Выделение из финансово-кризисной материнской фирмы перспектив-

ных или заведомо банкротных, рискованных подразделений предполагает, что материнская фирма остается не чисто холдинговым предприятием, которое лишь контролирует дочерние образования, а фирмой, в которой сохраняются сосредоточенными решающие для нормального функционирования дочерних структур функциональные вспомогательные службы, пооперационно специализированные основные производственные, а также инфраструктурные и вспомогательные производственные и социальные подразделения, научно-исследовательский и конструкторско-технологический центр.

Рекомендуется сохранить в ядре материнской корпорации следующие функции: централизованный административно-управленческий персонал, особенно централизованная бухгалтерия, финансово-инвестиционный отдел, руководство единой научно-технической политикой, единый отдел стандартизации, научно-техническая библиотека, управление вспомогательно-производственными подразделениями, отдел кадров.

Это необходимо для того, чтобы контролировать и координировать системы бухгалтерского учета дочерних предприятий, не допуская противоречий между ними в принятых методах амортизации, особенно ускоренной, учета стоимости покупных ресурсов в себестоимости продукции, а также осуществлять по единой схеме консолидацию балансов дочерних предприятий в единый финансово-привлекательный баланс корпорации.

В централизации ключевых функций развития большую роль играет и возможность проведения анализа вложений свободных средств в проекты, которые обещают как минимум безрисковую ставку доходности, плюс премии за риск операций по проекту, а также проводить политику материнской фирмы по поглощению поставщиков, труднодоступных по закупкам у них необходимых ресурсов, или слиянию с ними.

Большое значение имеет и возможность проведения единой технической политики и своевременного обновления продукции или реконструкции, расширения производственных мощностей, осуществления маневра средствами, зарабатываемыми на краткосрочных деловых проектах, которые реализуют эффективные, но долгосрочные проекты. Здесь возможно изымать средства в виде дивидендов, они могут также выкачиваться через трансферные сделки с дочерними фирмами по принудительной продаже им холдингом каких-либо нестандартизированных, т.е. не имеющих рыночного аналога товаров и услуг по завышенным ценам. И наоборот, средства могут также предоставляться с помощью договоров купли-продажи холдингу по завышенной цене товаров или услуг.

Централизация ключевых функций в материнской фирме позволяет стандартизировать весь спектр выпускаемой и взаимодополняющей продукции для обеспечения ее конкурентоспособности и совместимости друг с другом.

Большое значение имеет и возможность координации подготовки и подбора кадров для всех, входящих в холдинг предприятий, с целью обеспечения в последующем возможного перемещения эффективного персонала в другие дочерние предприятия, в которые вложены средства группы и которые нуждаются в кадровом укреплении.

Исследовательский и конструкторско-технологический центр фирмы со-

средоточивает в себе научно-технический потенциал и задел, необходимый для поддержания конкурентоспособности технологий.

Основные производственные подразделения располагают материальными (недвижимость, оборудование, склады и запасы) и нематериальными активами (ноу-хау, запатентованные изобретения и пр.).

Инфраструктурные и вспомогательные производственные подразделения располагают общей транспортной базой, телефонным коммутатором, экологической службой и пр.

Социальные инфраструктурные подразделения "цементируют" фирму социальными активами, которые могут использоваться как рычаги повышения производительности, решения социальных конфликтов и пр.

В интересах поддержания стратегических перспектив своего развития материнское предприятие ("ядро" дробящейся компании) должно сохранить в себе также и такие подразделения, как:

- централизованный отдел кадров (ЦОК), отслеживающий и анализирующий трудовые отношения с важнейшими работниками – носителями коммерческого успеха;

- централизованный отдел подготовки кадров (ЦОПК), направляющий персонал на переподготовку по единообразной, соответствующей стратегии развития схеме;

- централизованный отдел стандартизации новых разработок (ЦОС), проводящий единую политику унификации технических решений;

- централизованный отдел стратегического планирования и прогнозирования (ЦОСПП), который должен обеспечить мобилизацию капитала на перспективных направлениях развития.

4. Реорганизация финансово-кризисного крупного предприятия должна предполагать, что по наиболее эффективным, имеющимся у него перспективным инвестиционным проектам, требующим привлечения стороннего заемного или партнерского капитала следует учреждать совершенно новые (не на базе существующих подразделений) юридически самостоятельные фирмы.

Речь идет об учреждении так называемых "внешних венчуров", т.е. дочерних предприятий, созданных под вновь начинаемый или ранее начатый, но нереализованный проект инновации, способный принести значительные доходы и тем самым помочь материнскому предприятию-учредителю.

В случае появления этих доходов учредитель, контролирующий предприятие-венчур, найдет способы их перевода к себе – и не обязательно в виде дивидендов с объявляемых прибылей. В то же время учредительские взносы материнской компании в указанные "внешние венчуры" могут быть настолько небольшими, что даже при неудаче реализуемых ими проектов эта компания не понесет значительных потерь.

Бывает и так, что находящаяся на грани банкротства материнская компания может быть заинтересована "спрятать" свои реальные активы от претензий кредиторов в учреждаемых ею "внешних венчурах", куда эти активы переданы в форме учредительских вкладов.

Возможное положительное влияние учреждения "внешних венчуров" на

финансовое оздоровление материнского предприятия определяется следующими факторами:

- повышаются шансы привлечь сторонний капитал именно в такие отделенные от финансово-кризисного материнского предприятия фирмы, на которых "не висят" ее долги и из которых, как имеющих отдельный баланс, затруднена "перекачка" средств, полученных под привлекательный проект, в материнское предприятие для покрытия его наиболее срочных долгов;

- обеспечивается возможность потенциальным венчурным инвесторам делать инвестиции именно в привлекающий их проект, а не в вызывающую их сомнение по платежеспособности материнскую фирму;

- инициаторам финансово перспективных проектов инноваций из числа работников реорганизуемого крупного кризисного предприятия путем назначения их на должности менеджеров подобных "внешних венчуров" предоставляется возможность проявить свою инициативу в условиях гораздо большей самостоятельности;

- предотвращается вероятность того, что инициаторы, которые являются носителями научно-технического или коммерческого ноу-хау, уйдут из фирмы вместе с проектом к конкуренту либо организуют под тот же проект свои собственные частные предприятия.

Факторы успеха и "подводные камни" реорганизации предприятия путем его дробления

Дробление предприятия – не идеальный вариант его реорганизации. Существуют как факторы успеха, так и критические моменты этих мероприятий. И то и другое необходимо предвидеть и учитывать.

Дробление финансово-кризисного единого предприятия должно быть таким, чтобы не разрушить экономически выгодного взаимодействия в процессе выпуска технически сложных, наукоемких изделий. А такая опасность существует. Не исключается возможность того, что ранее единая корпорация не сможет выпускать после реорганизации требующей сложной кооперации конкурентоспособную продукцию. Ей придется переходить на выпуск каждой из выделенных дочерних фирм технически более простого продукта, для которого не нужны кооперированные поставки от других дочерних предприятий того же холдинга.

Однако на рынках такого рода продукции корпорация и ее отдельные дочерние фирмы столкнутся с гораздо большей конкуренцией в силу менее высоких барьеров для входа на эти рынки, меньших капиталовложений в этот продукт, более доступных технологий. Это не может не отразиться на финансовых результатах.

Опасность разрушения внутрифирменной кооперации при выпуске технически сложной продукции существенна потому, что дочерние фирмы со временем могут обнаружить, что им более выгодно прекратить выпускать компоненты для продукции других дочерних фирм и перейти на выпуск совершенно иных и по отдельности гораздо более прибыльных товаров и услуг.

Важно обеспечить и то, чтобы поставки внутри раздробленной, ранее единой корпорации оставались более качественными и дешевыми внутри корпорации, чем с использованием тех же поставок от специализированных и имеющих отлаженные технологии производителей извне.

Эти условия соблюдаются, если дробление приводит к созданию не просто конгломерата, а концерна, в котором высокая степень управляемости составляющих ее фирм достигается и сохранением у материнского предприятия контрольных пакетов, выделяемых из него хозяйственных образований, и применением иных специально продуманных финансово-хозяйственных "рычагов влияния" на входящие в концерн составные части.

Таковыми "рычагами влияния" помимо всего прочего могут быть и следующие:

- сохранение ключевых материальных производственных активов (недвижимость, т.е. помещения и земля, оборудование и пр.);
- сохранение универсальных материальных производственных активов (тепловые коммуникации, связь, энергооборудование, санитарные службы и пр.);
- сохранение материальных непроизводственных активов (столовая, жилье, ясли и пр.);
- сохранение нематериальных научно-технических активов в виде ноу-хау (технологий, изобретений, авторские права и пр.);
- сохранение нематериальных активов общего назначения (товарный знак, фирменный логотип, права на льготные контракты и пр.).

Эти активы, сохраняемые в материнской компании, позволяют оказывать стратегическое и тактическое воздействие на дочерние фирмы. Формы такого воздействия могут быть следующими:

- продление и непродление договоров на аренду ключевых для бизнеса дочерних предприятий недвижимости и оборудования;
- отключение дочерних фирм от инженерных коммуникаций;
- прекращение доступа работников дочерних фирм к услугам социального назначения;
- отказ в передаче дочерним структурам лицензий на технологии, защищенные правами материнского предприятия;
- запрет использовать товарный знак материнской компании;
- отзыв предоставленных ранее прав по льготным контрактам.

Для использования этих "рычагов влияния" достаточна угроза их применения, заложенная в условиях разделения фирмы.

Контрольные пакеты материнской фирмы-холдинга очень быстро могут быть "размыты" по следующим причинам:

- учредительный пакет акций (пай) холдинга не должен быть достаточно большим в процентном отношении ко всему уставному капиталу дочерней фирмы, особенно если материнская фирма не переведет свои главные активы и сама находится в тяжелом финансовом положении;
- если даже пакет акций материнской фирмы достаточно большой, то со временем все равно доля материнской фирмы в капитале дочерней фирмы мо-

жет резко уменьшится при реализации дочерней фирмой перспективных инвестиционных проектов. Понадобятся дополнительные капиталовложения, которые дочерняя фирма может получить от внешних инвесторов в обмен на акции материнской фирмы. Когда у материнской фирмы нет средств для приобретения новых акций дочерней фирмы, учредитель вынужден давать разрешение на такие операции путем голосования своими акциями на собрании акционеров дочерней фирмы. Так происходит перераспределение долей в собственном капитале дочерней фирмы не в пользу материнской компании;

- главный учредитель, когда он продолжает оставаться на грани банкротства, может оказаться перед необходимостью погашать часть своих долгов находящимися в его собственности акциями дочерних коммерчески успешных фирм. В этом случае он может лишиться акций, если эти акции использованы в качестве залога по кредитам, которые материнское предприятие будет пытаться брать для своего финансового оздоровления и которые не сможет обслуживать.

- в ряде случаев материнское предприятие будет склонно вместо того, чтобы при необходимости помочь им в реализации финансово перспективных проектов, соглашаться на непосредственное "размывание" своей доли в дочерних фирмах, помогать им получать инвестиционные кредиты, предоставляя гарантии своими пакетами акций в дочерних фирмах по этим кредитам. Здесь также возможна потеря гарантом заложенных пакетов акций.

Размывание доли финансово-кризисного материнского предприятия-холдинга в его выделенных дочерних структурах, если обобщить, практически неизбежно. Поэтому для того, чтобы удержать свой контроль над выделяемыми дочерними фирмами такому предприятию тем более необходимо делать ставку не на образование в результате своей реорганизации собственно холдинговой финансово-промышленной группы, а на формирование возглавляемого материнским предприятием концерна.

Главным отличием концерна от классической холдинговой структуры является то, что материнское предприятие в нем сохраняет за собой не только чисто стратегические функции "держания" контрольных пакетов акций дочерних фирм, но и продолжает хозяйственную деятельность в интересах обеспечения выпуска дочерними фирмами выгодных и перспективных продуктов в качестве важнейшего и незаменимого контрагента своих дочерних образований.

Реорганизация крупного предприятия с выделением из его состава дочерних фирм может не привести к ожидаемым положительным результатам, потому что вновь образованная система, даже если она приобретает вид концерна, не будет действовать, исходя из чисто личностных факторов. Может сказаться эффект несрабатанности руководящего звена менеджмента материнской компании и ее дочерних структур. Те, кто ранее занимал должности всего лишь руководителей подразделений или структурных единиц, а теперь стал директором юридически самостоятельной фирмы, могут в своей повседневной деятельности не прислушиваться к текущим неформальным указаниям руководства материнского предприятия. Чтобы превратить такие указания в формальные, придется каждый раз созывать чрезвычайные собрания акционеров

дочерних фирм. Это может оказаться весьма неэффективным относительно своевременности управленческих решений и других организационных факторов.

Самое главное – будет теряться оперативность в управлении единым технологическим процессом выпуска продукции, по которой существует внутри концерна четко координируемая кооперация. А частая смена чересчур самостоятельных руководителей дочерних структур неминуемо приведет к появлению на этих постах случайных и недостаточно компетентных лиц.

Таким образом, своеобразным "человеческим" условием эффективности реорганизации, нацеленной на создание холдинга или концерна, должна являться постоянная индивидуальная работа с "командой" первых лиц вновь образуемой группы предприятий, подбор команды, мотивация интегративных качеств ее работы.

Реальная ситуация на предприятии, где вводятся аллокационные новшества, может быть такой, что его подразделения или структурные единицы – кандидаты на выделение в качестве специализированных на отдельных продуктах дочерних фирм не обязательно будут столь жестко специализированы на определенных продуктах. Значительная часть их деятельности может быть связана с обеспечением сложной внутрифирменной кооперации по выпуску коллективного продукта нескольких подразделений крупного предприятия. В этом случае "плюсы" выделения данных подразделений или структурных единиц в самостоятельные дочерние фирмы могут перевешиваться возможными "минусами" потери управляемости единым технологическим циклом общего продукта в условиях раздробленного предприятия. Решающим фактором здесь должна служить доля подобных коллективных продуктов в объеме продаж реорганизуемого предприятия, а также перспективы ее увеличения или уменьшения в соответствии с изменениями рыночной конъюнктуры. Если эта доля велика и может еще возрасти в ближайшем будущем, то из предлагавшихся схем реорганизации разумным останется лишь учреждение "внешних венчуров", не затрагивающее интересов продуктов, выпускаемых в условиях повышенной внутрифирменной кооперации.

При этом следует подумать, а не будет ли более экономичным заменить отдельные звенья внутрифирменной кооперации на внешние поставки от независимых поставщиков, способных иногда обеспечивать более качественные и дешевые поставки. Но это требует пересмотра для предприятия устоявшегося соотношения приоритетов между вертикальной интегрированностью по профильной для себя продукции и объемом контрактации при ее выпуске.

При выделении из состава предприятия дочерних фирм, которые быстро могут оказаться банкротами, желательно было бы передать не только активы, но и их долю заемных пассивов, накопившихся в результате деятельности тех подразделений материнской компании, которые теперь будут самостоятельными юридическими лицами. Однако это может не удастся по чисто техническим (процессуальным) причинам. Но в итоге подобной реорганизации удастся избавиться лишь от ответственности за те долги, которые будут накапливаться в результате продолжения деятельности этих теперь самостоятельных фирм.

Иногда материнской компании предлагается учреждать (совместно с ее трудовым коллективом) полуфиктивные поначалу дочерние фирмы (без определенных видов закрепленной за ними деятельности) только для того, чтобы эти фирмы могли за бесценок скупать просроченные долги материнского предприятия, тем самым нейтрализуя их и получая возможность арестовать имущество материнской фирмы-должника или вступить в права по заложенному ее имуществу. Таким образом имущество финансово-кризисного крупного предприятия-учредителя "перекачивается" в новое контролируемое в основном теми же собственниками, особенно если ими в материнском предприятии были ее же работники и менеджеры, предприятие, свободное от долгов учредителя.

Прибегать к такому способу чисто формальной реорганизации финансово-кризисного предприятия, однако, опасно с той точки зрения, что на скупку долгов учредителя может не хватить средств или что до того, как удастся войти в права по имущественному обеспечению этих скупленных долгов, компания-учредитель будет в судебном порядке объявлена банкротом. Это сразу приведет дочернюю фирму в позицию кредитора третьей очереди, который должен будет ожидать сначала погашения банкротом долгов перед бюджетом и не вошедшими в состав ее соучредителей работниками.

Особенности дробления при образовании концерна или холдинговой группы

Необходимо четко отличать дробление крупного унитарного предприятия, которое приводит к образованию холдинговой группы, и такое его дробление, которое выливается в создание на базе этого предприятия концерна.

Если дробление пойдет настолько далеко, что материнское оставит за собой лишь "держание" контрольных пакетов дочерних предприятий, то его действительно можно будет называть холдинговым предприятием группы.

При этом на балансе у такой центральной компании группы не должно будет остаться сколь-либо значимых нефинансовых активов (недвижимость, оборудование, патенты, ноу-хау и пр.).

Холдинг, таким образом, будет вынужден при проведении единой инвестиционной и технической политики группы ограничиваться чисто финансовыми способами перераспределения денежных потоков внутри группы: в основном дивидендами и продажей пакетов акций для того, чтобы участвовать в прибылях одних подконтрольных предприятий, и приобретением вновь выпускаемых для него акций по закрытой подписке или с правом первоочередного приобретения для того, чтобы передать полученные от одних предприятий группы средства другим.

У холдинга, в частности, не будет тех нестандартных видов имущества и продукции, которые он сможет продавать по завышенным ценам дочерним предприятиям, осуществляя таким способом наиболее оперативное изымание у них заработанных средств. Или, реализуя им необходимые для их инвестиционных проектов реальные активы по заниженным ценам. Он не сможет в такой форме и финансово поддерживать целесообразные проекты, и покупать для

этого имущество и продукцию у дочерних предприятий по завышенным ценам, так как соответствующие реальные активы тогда не будут соответствовать его основной уставной деятельности в качестве чисто финансовой компании.

Холдинг тогда не сможет и задействовать те дополнительные формы контроля, которые обсуждались выше – сдачу в продлеваемую аренду ключевых для деятельности дочерних фирм реальных активов типа недвижимости, оборудования, лицензирование принадлежащих ему технологий и их усовершенствований.

Если же дробление крупного унитарного предприятия не пойдет столь далеко и в центральной компании группы останется исследовательский центр, некоторые подразделения вспомогательного производства и инженерной инфраструктуры, социальные активы, то такую материнскую компанию более корректно называть не холдинговой, а центральной компанией концерна

Она сохраняет за собой более разнообразные рычаги влияния на единую инвестиционную и техническую политику выделенных дочерних фирм.

Зато главным достоинством холдингового предприятия (соответственно холдинговой группы) является то, что холдинговое предприятие само гораздо более финансово устойчиво, чем просто центральная компания группы типа концерна. У него очень незначительные постоянные операционные издержки, оно практически не нуждается в краткосрочном кредите. В результате коэффициенты текущей и немедленной ликвидности (отношения суммарных и ликвидных оборотных средств к краткосрочной задолженности) холдинговой группы, как правило, существенно выше, чем у центральной компании концерна. Следовательно, банкротство холдинговому предприятию практически не грозит. Тогда всей холдинговой группе практически не грозит и ее распад из-за перехода акций дочерних предприятий-членов группы сторонним случайным инвесторам при банкротстве материнской фирмы группы (холдингового предприятия).

В концернах же всегда сохраняется опасность банкротства центральной компании концерна и последующей за этим распродажи тех крупных пакетов предприятий концерна, которые сосредоточены у центральной компании концерна.

Чтобы минимизировать этот риск, в концернах часто идут на то, чтобы вновь учредить холдинговое предприятие, которому тогда как отдельному юридическому лицу, контролируемому теми же инвесторами, которые контролируют центральную компанию, от центральной компании концерна передаются акции всех дочерних предприятий группы. Последняя остается центральной лишь де-факто, а не на основании держания контрольных пакетов членов концерна. Вновь образуемое "надстроечное" холдинговое предприятие обычно получает и достаточно крупный пакет акций центральной компании концерна.

Слияния предприятий

Идея слияния финансово-кризисного предприятия с другими фирмами как способ его финансового оздоровления достаточно проста: сливаться надо с фи-

нансово здоровыми компаниями, что в той или иной форме в конечном счете (или весьма скоро) может помочь сливающемуся предприятию выйти из предбанкротного состояния.

При этом слиянием считается приобретение акций одной фирмы другой компанией в таком количестве, которое бы не дало покупателю акций контроля над предприятием, чьи акции приобретаются, но обеспечило бы степень влияния, достаточную для того, чтобы, с одной стороны, заинтересовать ее в максимизации прибыли (и преодолении финансового кризиса), а с другой стороны – получить существенное влияние на его менеджмент. Сливающиеся фирмы при этом остаются юридически самостоятельными компаниями с отдельными и неконсолидируемыми друг в друга балансами.

Применительно к перспективам слияния финансово-кризисного предприятия с более здоровыми фирмами это означает:

1. Чтобы заинтересовать в улучшении своего состояния и будущих прибылях ключевых поставщиков и заказчиков (клиентов) финансово-кризисное предприятие предлагает им пакеты своих акций, не находящиеся в обращении (ранее выпущенные, но не размещенные акции, выкупленные предприятием акции); эти акции по цене ниже рыночной предлагаются в счет отсрочки в платежах за поставки и гарантий размещения дополнительных заказов по более высоким ценам.

2. То же в обмен на реструктуризацию либо вообще списание долгов предприятия по непросроченным банковским кредитам. А по просроченным кредитам пакеты акций могут предлагаться в качестве договорной замены предусмотренного в этих кредитах имущественного залога.

3. То же при продаже еще больших пакетов акций по цене еще более низкой сторонним финансово здоровым предприятиям, не контрагентам и не кредиторам.

4. Аналогичные действия по инициативе крупных акционеров, недовольных получаемыми доходами с акций и мыслящими стратегически, могут принять владельцы пакетов акций финансово-кризисного предприятия, продавая или закладывая свои акции, или часть их, которые не приносят им доходов, ради того, чтобы оставшаяся им после этого часть акций начала приносить более значительные доходы. При этом скажется то, что чем менее ликвидными будут акции данной фирмы, тем более активными станут действия недовольных акционеров, стремящихся к слиянию с финансово здоровыми компаниями.

5. Когда финансово здоровое предприятие вложит в приобретение акций финансово-кризисного предприятия, пусть и по заниженной цене, сколь-либо значительные реальные средства, то у него ради недопущения их потери при банкротстве скупленной фирмы может появиться интерес вкладывать и далее в эту фирму дополнительные средства. В конечном итоге это выльется для финансово-кризисной фирмы в потерю контроля над фирмой и своего влияния на управление ею. Часть менеджеров, не достигшая предварительного соглашения с новым составом совета директоров, может потерять свои рабочие места.

Особого внимания требует расчет того, какое количество акций финансово-кризисного предприятия по их текущей рыночной стоимости или по их спе-

циально оцененной обоснованной рыночной стоимости должно быть предложено его кредиторам в счет списания им кредиторской задолженности предприятия. Такое списание в обмен на акции должника иногда называют конверсией долга путем консолидации должника в виде слияния с кредитором.

Основа расчета в том, что после списания долга рыночная стоимость предприятия, его собственного капитала возрастает. Этот выигрыш мог бы быть распределен среди всех держателей акций предприятия-должника, включая и только получившего его акции кредитора. Однако для стимулирования кредитора к конверсии долга в акции должника следует перераспределить ту часть этого ожидаемого выигрыша, которую по праву могут получить старые акционеры должника, в пользу кредитора – сделав это посредством наделения кредитора дополнительным, сверх эквивалента конвертируемого долга, числом акций. Либо на сумму этого выигрыша оставив не конвертируемой часть долга.

Что касается реструктуризации, т.е. отсрочки, долга, то размер этой отсрочки и, возможно, пересмотренные процентные ставки по отложенному долгу должны определяться также в увязке с количеством акций (по их текущей рыночной или оценочной стоимости), которые будут передаваться кредитору в обмен на эту реструктуризацию. Передаваемое кредитору количество акций предприятия-должника тоже подлежит расчету исходя из выигрыша для остающихся акционеров должника, заключающемся в том, что цена предприятия-должника и их акций возрастет вследствие уменьшения текущей стоимости отложенных платежей по кредиторской задолженности.

Если представить это в численном виде, то только за то, что кредитор готов пересмотреть кредитные соглашения с предприятием-должником в сторону отсрочки погашения основной суммы долга, ему следует безвозмездно, с учетом перераспределения выигрыша в повышении стоимости предприятия от остающихся акционеров должника в пользу кредитора (в порядке, например, премии) передать акции предприятия-должника на определенную сумму.

Слияние финансово-кризисного предприятия с более финансово здоровыми фирмами (поставщиками, кредиторами и сторонними компаниями) в итоге способно оказаться действенным средством санирования предприятия-банкрота, если его банкротство официально судом еще не объявлено и подобное слияние пока еще юридически возможно.

Очевидно, что чем меньше потенциальным финансово здоровым партнерам по таким слияниям известно истинное финансовое состояние кризисного предприятия, тем больше будет существовать шансов на санирующее это предприятие слияние.

Поглощение предприятия

Поглощения отличаются от слияний тем, что поглощающая фирма приобретает (зачастую по частям от многих сравнительно мелких акционеров) контрольный пакет акций поглощаемого предприятия.

При этом, если приобретается пакет, превышающий 75% обычных акций поглощаемой компании (дающий право на ее ликвидацию в результате голосо-

вания тремя четвертями акций), то поглощение может привести к потере поглощаемым предприятием своей юридической самостоятельности и превращение его в подразделение (структурную единицу) поглощающей фирмы. Если же приобретается контрольный пакет, составляющий менее 75% обыкновенных акций, то поглощенная компания может не потерять своей юридической самостоятельности, но окажется выраженным дочерним предприятием (филиалом) поглощающей фирмы.

При любом из этих вариантов, однако, поглощенное предприятие теряет свою самостоятельность в решении как стратегических вопросов развития, так и многих тактических задач, сводящихся к определению желательных поставщиков и клиентов, цен, условий поставок и оплаты по заключаемым договорам, найма работников (особенно высшего звена) и пр.

Применительно к финансовому оздоровлению кризисного предприятия его поглощение может рассматриваться в качестве способа такого оздоровления, "работающего" так же, как и слияния, но гораздо результативнее. Эффект этого способа становится ощутимым, если кризисное предприятие поглощается:

- его финансово здоровым кредитором, постоянным поставщиком или клиентом;
- сторонней финансово здоровой фирмой из любой отрасли;
- инвестиционной компанией или банком, которые до сих пор не имели финансовых отношений с данным предприятием.

Во всех этих случаях поглощение служит крайним средством финансового оздоровления, предполагающим, что ради него владельцы не приносящего дохода предприятия окончательно жертвуют своей собственностью и соглашаются на "откупные" за принадлежащие им акции. Менеджеры поглощаемого предприятия скорее всего (возможно за исключением тех, кто способствует поглощению, проводя по поручению поглощающей компании переговоры с прежними владельцами предприятия) тоже в итоге потеряют свои посты.

Особенности вышеперечисленных случаев связаны со следующими обстоятельствами.

Если финансово-кризисное предприятие поглощается его кредитором, постоянным поставщиком или клиентом, то на принятие решения о поглощении могут повлиять следующие соображения:

- лучшего, под контролем кредитора, после поглощения управления долгом заемщика (юридическая самостоятельность должника тогда не теряется);
- вызванного желанием минимизировать зависимость от рискованной внешней среды увеличения вертикальной интегрированности поставщика ("снизу вверх") либо клиента ("сверху вниз");
- наличия у поглощающей компании эффективной команды менеджеров для поглощаемого предприятия, имеющей опыт работы в смежной отрасли.

Кредитору, постоянному поставщику или клиенту финансово-кризисного предприятия его контрольный пакет акций может быть предложен согласно тем же схемам зачета задолженности перед ними, которые рассматривались выше в связи со слиянием финансово-кризисного предприятия с его контрагентом.

тами.

Если финансово-кризисная фирма поглощается сторонней нефинансовой компанией, то это может быть вызвано стремлением последней диверсифицироваться или переспециализироваться с освоением вида деятельности поглощаемого предприятия. В частности, может сыграть свою роль стремление поглощающей компании к горизонтальной диверсификации с освоением комплементарных товаров и/или услуг, дополняющих в потреблении продукты поглощающей фирмы, предложение которых в комплексе с ее основными продуктами создает более благоприятные перспективы сбыта. При этом, как оказывается, для выпуска указанных товаров и/или услуг у поглощаемого предприятия имеются необходимые материальные и нематериальные специальные активы. Если рассматриваемое saniруемое предприятие поглощается инвестиционной компанией или банком, то "классическим" мотивом для поглощения способно служить то, что поглощающая компания (банк) в отличие от прочих участников фондового рынка усматривает в поглощаемом предприятии потенциал существенного повышения его коммерческой эффективности, который может быть реализован на базе финансовых и организационных возможностей поглощающей компании.

Строго говоря, на основе собственных деловых возможностей и информированности о рынках, т.е. согласно стандарту оценки так называемой инвестиционной стоимости saniруемой фирмы в отличие от стандарта оценки по обоснованной рыночной стоимости, основанной на общерыночной информации, они оценивают ее существенно выше, чем это делает фондовый рынок в целом.

Банкротство предприятия

Банкротство как форма антикризисной аллокационной инновации может предполагать:

- реорганизацию предварительно объявляемого банкротом всего крупного финансово-кризисного предприятия;
- выделение из крупного финансово-кризисного предприятия дочерних предприятий с целью осуществления их банкротства и реорганизации.

В любом из указанных случаев сутью применения процедуры банкротства в качестве приема антикризисного управления является то, что после объявления предприятия банкротом на реорганизуемом предприятии вместо того, чтобы его ликвидировать с распродажей имущества, вводится внешнее (арбитражное) управление, на время которого предприятие освобождается от долгов.

Этим предприятию дается шанс освоить новые продукты и технологии, которые должны успеть принести прибыль (экономия), необходимые для того, чтобы погасить временно отложенные долги.

Если не использовать этой процедуры, то всегда будет оставаться большая вероятность того, что многие не "приостановленные" долги в обычном режиме деятельности предприятия будут взыскиваться кредиторами в принудительном или безусловном порядке: безусловное списание средств со счетов

предприятия по приказу налоговых органов, судебное взыскание долгов с арестом и распродажей для этого как раз того имущества, которое может понадобиться для внедрения главных продуктовых и технологических новшеств. Оставшись под угрозой подобных санкций предприятие фактически продолжает быть недееспособным и крайне непривлекательным как контрагент в любых сделках.

Временное "замораживание" долгов при введении процедуры банкротства следует отличать от процедур реструктуризации долга, которые с согласия кредиторов могут применяться к предприятиям-должникам, прежде чем их объявлять банкротами.

Введение процедуры банкротства рассматривается, таким образом, как способ финансирования и практического осуществления иных, главных, антикризисных инноваций, которые необходимо предварительно проработать. По ним должны быть составлены технико-экономические обоснования, проведены маркетинговые исследования и инвестиционные расчеты, из которых видно, что их реализация действительно в состоянии восстановить платежеспособность и прибыльность предприятия. Собранию кредиторов должен быть представлен и обобщающий бизнес-план финансового оздоровления предприятия за время "замораживания" его долгов.

Что же касается различия между двумя изначально указанными случаями применения процедуры банкротства, то оно сводится к следующему.

Если финансово-кризисное предприятие не является слишком "запущенным" и сохраняет возможность за время освобождения от долгов привлечь заказчиков, поставщиков и инвесторов, то описанный способ финансирования и практического осуществления эффективных инноваций может быть применен к предприятию как к целому.

Если же это не так (или если банкротство всего крупного предприятия может показаться слишком социально рискованным), то для банкротства целесообразно предназначить в качестве выделяемых в отдельные предприятия именно те подразделения крупной фирмы, которые имеют определенные конкурентные преимущества, материальные и нематериальные активы.

Конечно, выделение в отдельные предприятия подобных подразделений должно происходить под контролем кредиторов по разделительному балансу с передачей им не только активов, но и части задолженности крупного должника. При этом выделяемым предприятиям, которые для временного освобождения от долгов планируется объявить банкротами, разумно передавать задолженность по тем кредиторам, которые после тщательного анализа технико-экономических обоснований поручаемых этим предприятиям коммерчески перспективных инноваций поверили в данные инновации и поддержали их.

В итоге предприятия, выделенные под проекты коммерчески перспективных инноваций, после объявления их банкротами должны подпасть под режим внешнего (арбитражного) управления и на время его сохранения смогут восстановить свою дееспособность по сравнению с условиями, которые у них были как у подразделения крупного финансово-кризисного предприятия. Они смогут также воспользоваться тем, что их потенциальные заказчики, постав-

щики и инвесторы будут в меньшей степени опасаться теперь не лежащего на этих предприятиях непосредственно бремени долгов их материнской фирмы.

Для социально неблагополучных районов и градообразующих предприятий немаловажно и то, что в последнем случае новые рабочие места – пусть и в меньшем количестве – на выделенных дочерних предприятиях-банкротах станут создаваться быстрее, чем при гораздо более сложном банкротстве унитарного крупного предприятия.

Выделение из крупного финансово-кризисного предприятия дочерних предприятий с целью осуществления их банкротства и реорганизации в интересах антикризисного управления не следует смешивать с мошенническим приемом выделения предприятий для их банкротства, когда на баланс этого предприятий передается непропорционально большая для их уставных фондов кредиторская задолженность материнской фирмы – таким образом просто пытаются незаконно освободить последнюю от долгов, заведомо обрекая кредиторов на потери.

Мошенническим также является и обратный прием: "перекачка" (завышенными взносами в уставные фонды при передаче по разделительному балансу соответствующей части кредиторской задолженности; посредством закупок от дочерних предприятий нестандартизированных товаров и услуг по завышенным ценам) имущества материнской финансово-кризисной фирмы в дочерние или аффилированные предприятия с целью ее фактического доведения до ложного банкротства.

В связи с этим вопросом необходимо иметь в виду, что вступивший в силу в 1998 году новый закон РФ о банкротствах делает акцент не на ликвидацию предприятий-банкротов, а именно на их финансовое оздоровление и продолжение деятельности на основе антикризисных инноваций – сначала в режиме внешнего (арбитражного) управления, а затем в качестве предприятий, проданных (с погашением в результате этого долгов кредиторам) новым инвесторам.

Особенно важной становится проблема того, за сколько и когда сможет быть продано по частям предприятие-банкрот, которое реализует план финансового оздоровления на основе антикризисных инноваций.

На выбор собрания кредиторов предприятия-банкрота арбитражный (внешний) управляющий должен тогда представить различные варианты оздоровления.

Если предприятие-банкрот под руководством арбитражного управляющего не реализует сколь-либо значительной программы антикризисных инноваций и быстро продается за незначительную сумму, то в этом случае могут быть выручены средства, которых хватит на то, чтобы покрыть не более 10% долга кредиторам.

Вопросы для размышления

1. Какие инновации наиболее характерны для антикризисного управления?
2. В чем особенность реализации инноваций в антикризисном управлении?
3. Как осуществляется выбор необходимых инноваций?

4. От чего зависит реализация тех или иных инноваций?
5. Как связаны инновации со стратегией антикризисного управления?

Литература

Инновационная деятельность зарубежных фирм: Реф. сб. РАН ИНИОН. – М., 1993.

Инновационная и конкурентная стратегия корпораций: Науч.-аналит. обзор РАН ИНИОН. – М., 1994.

Поршнев А.Г. Управление инновациями в условиях перехода к рынку. – М.: РИЦЛО "Мегаполис-контакт", 1993.

Твисс Б. Управление научно-техническими нововведениями. – М.: Экономика, 1989.

Глава 3. ТЕХНОЛОГИИ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Проблематика. *Имеет ли особенности технология антикризисного управления? Почему? В чем они проявляются? Какие существуют ограничения и критические факторы при разработке управленческих решений в антикризисном управлении? Каковы методы разработки решений и как они определяют технологическое разнообразие антикризисного управления? Какую роль играет современная техника в построении и реализации технологий антикризисного управления?*

Понятие технологии антикризисного управления

Любое управление представляет собой **процесс**, т.е. последовательность операций, приемов, методов формирования и осуществления воздействия на управляемый объект. Этот процесс имеет естественное закономерное содержание, которое определяется сущностью управления: целеполагание, оценка ситуации, нахождение главной проблемы, принятие и реализация управленческого решения.

Но в рамках этого общего содержания процесса управления могут быть различные варианты формирования воздействия, которые отражают особенности субъекта и объекта управления, конкретные обстоятельства, опыт и компетенцию менеджера и персонала управления и другие характеристики практических условий управленческой деятельности.

В соответствии с этим процесс управления сознательно выстраивается по критериям рациональности, экономии времени, использования ресурсов, максимальной эффективности, характеру возникающих проблем. Это и является **технологией управления**. Практически она состоит в выборе и реализации определенной последовательности, параллельности, комбинации операций при разработке управленческого решения.

Антикризисное управление, как всякое управление вообще, характеризу-

ется определенными технологическими схемами управления. Но специфика антикризисного управления отражает и специфику его технологии. Здесь могут существенное влияние оказывать факторы дефицита времени, снижения управляемости, конфликтности интересов, высокая степень неопределенности и риска, сложное переплетение проблем, давление внешней среды, снижение конкурентоспособности, нарушение баланса власти.

Технология антикризисного управления – это комплекс последовательно осуществляемых мер предупреждения, профилактики, преодоления кризиса, снижения уровня его отрицательных последствий. Она предполагает как большую исследовательско-аналитическую работу, так и социально-организационную деятельность. Нельзя технологию антикризисного управления сводить только к поиску вариантов поведения. Это технология активной управленческой деятельности в полном комплексе всех его функций, ролей и полномочий.

Технология разработки управленческих решений в антикризисном управлении

Наиболее ответственным этапом в технологии антикризисного управления является разработка управленческих решений.

Качество управленческих решений в процессах антикризисного управления зависит от множества факторов, наиболее значимыми из которых являются следующие:

Категория решаемых проблем

- Стандартные, т.е. проблемы, решение которых требует четко следовать определенным стандартам. Такие проблемы не допускают никаких отклонений в "сторону" и в конечном итоге в их решении должны главную роль играть умения и навыки.

- Типовые, т.е. проблемы, решаемые на базе множества определенных, наперед заданных правил, причем в ходе решения нужно из имеющегося множества выбрать конкретный, зачастую единственный, набор правил, который позволяет добиться успеха.

- Эвристические, т.е. проблемы, решение которых требует творчества, поиска, озарения.

В настоящее время методический аппарат менеджеров, зачастую ориентирован на решение стандартных и типовых проблем. Современный и тем более завтрашний менеджер должен обладать качествами эффективного эвристического мышления. Менеджер XXI века постоянно вынужден будет решать эвристические проблемы. И к этому его нужно готовить сейчас, его методический аппарат должен позволять воспринимать поток инноваций как естественную необходимость постоянного совершенствования управления.

Условия разработки решений

- Относительно стабильные, благоприятные условия, при которых пе-

ред менеджером не возникает никаких непредвиденных ситуаций, т.е. он пребывает в обычной, спокойной обстановке.

- Экстремальные – здесь от менеджера требуется показать профессионализм, уверенность и решительность, собранность, от этого зависит дальнейшая судьба фирмы.

- Кризисные – характеризуют цепочку ситуаций, влекущих к падению обычных показателей деятельности, нежелательным последствиям, обострению противоречий и пр.

Современный менеджер сейчас, как правило, готовится к деятельности в квазистабильных условиях. Но жизнь – это не ровная дорога, а постоянные испытания, непредвиденные проблемы и турбулентные отклонения. Менеджер должен уметь предвидеть возможные экстремальные ситуации и кризисы. Предвосхищая поток будущих изменений, он должен создавать поле инноваций, которое позволит минимизировать ущерб от возможных катаклизмов. Формирование антикризисного управления, в контексте выбора инновационной политики, становится в России самым актуальным вопросом. Менеджер должен не просто откликаться на проблемы, а видеть целостную картину возможных вариантов развития событий и предлагать систему нововведений.

Достаточность исходной информации

- Недостаточный объем исходной информации, т.е. для решения проблем необходимо найти или синтезировать исходную информацию, которая позволит добиться желаемой цели.

- Достаточный объем исходной информации, т.е. для решения проблемы вполне достаточно той информации, которая имеется в распоряжении менеджера.

- Избыточный объем исходной информации, т.е. для решения проблемы не требуется всего объема информации, представленного при описании исходной ситуации. Менеджер должен уметь выявить только необходимую информацию и использовать ее достаточно эффективно.

В большинстве своем, в реальной обстановке, менеджеру приходится действовать с недостаточным объемом исходной информации. Нередко он подготовлен к деятельности в "стерильной обстановке", в то время как "правда жизни" отличается разительно и многократно. Некоторые менеджеры, в особенности обладающие большим опытом работы в условиях командно-административной системы управления, тяжело адаптируются к новой обстановке.

Достоверность исходной информации

- Явно недостоверная, т.е. такая, которая не соответствует условиям задачи и выявить недостоверность которой не представляет труда.

- Псевдодостоверная, т.е. такая, которая соответствует условиям задачи, однако несет в себе сведения, не позволяющие получить правильные решения проблемы.

- Полностью достоверная, т.е. такая, которая соответствует содержанию проблемы и условиям ее решения.

Менеджер зачастую работает с недостоверной информацией, причем оценить степень недостоверности иногда бывает крайне затруднительно. Менеджеру необходимо познавать азы лжи и выворачивания фактов, мифологические умопостроения и т.д., набивая о них синяки и шишки, совершая ошибки, что почти всегда приводит к негативным последствиям.

Масштаб проблемы

- Глобальные проблемы, т.е. такие, от решения которых зависит жизнедеятельность целых регионов, а в отдельных случаях и всей планеты.

- Локальные проблемы, т.е. такие, от решения которых зависит жизнедеятельность небольшой группы людей, в крайнем случае отдельного человека.

- Микролокальные проблемы, т.е. такие, от решения которых зависит конкретный поступок отдельного человека.

Современный менеджер, тем более менеджер, занимающийся антикризисным управлением, связан с решением задач как локального, так и глобального масштаба. Ответственность, которую несет менеджер перед другими людьми, требует освоения современной методологии разработки решений с учетом антикризисных подходов и задач.

Техническое оснащение

- Отсутствует, т.е. в наличии нет необходимых технических средств для обработки информации.

- Имеется в недостаточном объеме, т.е. технических средств недостает для устойчивого, качественного процесса информационного обеспечения управления.

- Имеется в достатке, т.е. технические средства присутствуют в полном объеме и функционируют в соответствии с требованиями технологии антикризисного управления.

Перечисленные факторы естественно могут быть дополнены другими, в зависимости от специфики поставленной цели, возникающих проблем, условий их решения в процессах антикризисного управления.

Общая последовательность разработки управленческих решений в антикризисном управлении состоит из следующих этапов.

На первом этапе подготовки управленческих решений разрабатывается система мер в соответствии с целью и ситуацией по предупреждению кризиса или выводу фирмы из кризиса.

На втором этапе проводится сбор исходной информации о ситуации в организации, который заключается в анализе потоков документов (отчеты, планы, входящие и исходящие документы, переписка и т.д.) различных структурных подразделений фирмы. Анализ хозяйственной деятельности позволяет выявить узкие или слабые места, в направлении которых необходимо в дальнейшем вести работу по повышению потенциала развития организации.

На третьем этапе проводится морфологический анализ внешней и

внутренней обстановки, исследование случайных и закономерных тенденций, угроз и возможностей развития, преимуществ и критических факторов.

На четвертом этапе проводится поиск вариантов избежания кризиса, если есть вероятность его наступления, смягчения или путей вывода организации из кризисной ситуации. Возможность вывода организации из кризисной ситуации зависит от того, насколько значительно кризис влияет на ее деятельность. Этот этап предполагает определение пути дальнейшего развития.

На пятом этапе возможно выяснение того, что благоприятный момент начала деятельности по выводу организации из кризисной ситуации прошел, кардинальные изменения могут породить социальный взрыв, возможен лишь контроль за протекающими процессами без вмешательства в них и минимальная поддержка государства или региона в политических целях. В дальнейшем изменившаяся ситуация на рынке может позволить вновь вернуться к проблеме вывода организации из кризисной ситуации. В этом случае рассматривают два следующих варианта развития.

Шестой этап характеризует то обстоятельство, когда кризисная ситуация оказала значительное негативное воздействие на деятельность организации и дальнейшее ее существование не возможно. В этом случае строят модель деструктуризации, прекращения деятельности организации и объявления ее банкротом.

На седьмом этапе, если кризисная ситуация оказала слабое негативное воздействие на деятельность организации, строят модель ее реорганизации (изменения статуса). При этом предполагается изменение структуры организации, если это производство, сокращение тех производств, которые убыточны или затраты на которые несоизмеримы с получаемой прибылью.

Полученные на 5, 6 и 7-м этапах модели позволят прогнозировать показатели деятельности организации в зависимости от выбранного пути выхода из кризисной ситуации.

На восьмом этапе после постановки целей реорганизации определяются ресурсы, необходимые для их достижения. Объем этих ресурсов зависит от масштабов поставленных целей реорганизации. Ресурсы могут быть как внутренними, так и внешними. При наличии достаточности ресурсов, необходимых для осуществления реорганизации, производится разработка мероприятий по реализации поставленных целей.

На девятом этапе проводится разработка мероприятий по реализации поставленных целей, которая включает в себя составление программы действий по реализации антикризисных управленческих решений.

На десятом этапе осуществляется проверка возможностей достижения поставленных целей. Она фактически сводится к анализу имеющихся ресурсов и проверке качества проведения морфологического анализа кризисной ситуации. В случае, если выявилась недостаточность ресурсов, пересматриваются подходы к программе вывода организации из кризисной ситуации, а в случае некачественного проведения морфологического анализа его проводят повторно, и дальнейшие действия осуществляются с учетом новых полученных результатов.

На одиннадцатом этапе на основе полученных данных и разработанных

программ реализации целей формулируются управленческие решения по выходу из кризисной ситуации (антикризисные управленческие решения).

Но технология антикризисного управления характеризуется не только последовательностью этапов разработки управленческих решений, но и использованием определенных приемов анализа и оценок, организации работы, выбора вариантов и пр.

Морфологический анализ проблем

Наиболее важным моментом в технологии разработки управленческих решений является проведение морфологического анализа. Здесь закладываются основы стратегической программы антикризисного управления.

Морфологический анализ предполагает определение истоков и характера проблемы, ее тип и структуру, остроту проявления. Он включает следующие действия:

1. Прежде всего определяются причины возникновения опасности или реальности кризисной ситуации. Эти причины могут быть самыми различными. Их надо анализировать в делении на внутренние и внешние, закономерные или случайные (результат ошибок), отдаленные или непосредственные.

2. Проводится ранжирование причин кризиса по критерию важности, взаимодействия (возможность цепной реакции), с выделением управляемых и неуправляемых процессов.

3. Для некоторых организаций полезно проанализировать отраслевую направленность деятельности. Это необходимо для дальнейшего выбора стратегии.

4. Выбор стратегии деятельности фирмы, при котором можно выделить три варианта стратегии:

- все направления деятельности организации остаются прежними;
- в деятельность организации вносятся элементы нового;
- деятельность организации изменяется полностью.

5. Если дается заключение о том, что все направления деятельности остаются прежними, то в настоящее время проводить какие-либо изменения нецелесообразно. Это может привести к ухудшению сложившейся ситуации. Изменениям может мешать и психологическая инерция, существующая в деловой атмосфере.

6. Принимается решение о том, что в работу организации вносятся элементы нового, то есть несущественно изменяются либо сырье, либо технология. Это означает, что переход к новому направлению деятельности, близкому по своим принципиальным положениям к ранее существовавшему, возможно, позволит организации повысить свою конкурентоспособность на рынке.

7. Возможно принятие решения о том, что деятельность организации изменяется полностью, то есть один из факторов деятельности (в производственной организации – сырье, технологии, конечная продукция) изменяется принципиально. Фирма начинает использовать новое сырье, технологии или производить новый продукт. Это означает, что принципиально новое направление деятельности позволит фирме выйти из кризисной ситуации и стать конкурен-

тоспособной на новом для себя рынке.

8. Не исключается и вывод о необходимости разработки структурных моделей каждого направления деятельности. Это включает составление структурно-морфологических классификаций каждого направления деятельности, анализ данных о деятельности фирмы и фирм, занимающихся выпуском аналогичной продукции, определением этапа жизненного цикла, на котором в настоящее время находится фирма, и сопоставление (тренда к волне жизненного цикла) с той или иной производственной стратегией и сравнение этих этапов с этапами других производственных фирм аналогичных стратегий.

Целью проведения такого анализа является выявление наиболее перспективного направления деятельности организации, которого она в будущем будет придерживаться. Однако следует заметить, что не всегда близость жизненного этапа фирмы определенного направления деятельности с этапом высокоразвитой в промышленном отношении фирмы является целесообразным и перспективным для его принятия в качестве приоритетной для разработки. В связи с этим на этапе анализа направлений развития деятельности фирмы целесообразно привлекать экспертов в области стратегического управления.

9. Проводится проверка взаимосвязи и взаимоувязки направлений деятельности в единую систему. Она заключается в определении противоречий между различными направлениями деятельности. В том случае, если они существуют, то их необходимо либо устранить, либо провести повторно выбор стратегии будущей деятельности организации. В случае, если противоречий между различными направлениями деятельности нет или их удалось устранить (то есть все направления взаимосвязаны и взаимоувязаны), то определяют конкурентоспособность организации (фирмы) в новых условиях.

10. Оценивается возможная конкурентоспособность организации при новых условиях работы.

Успех фирмы во многом зависит от положения продукта на рынке сбыта, исследование которого дает возможность получить представление о сегментах рынка, выявить те виды продукта, которые имеют преимущества по сравнению с конкурентами.

Анализ конкурентного успеха служит основанием для корректировки рыночной стратегии фирмы, для обоснования конкретных шагов по завоевыванию рыночных позиций. Для выявления конкурентных преимуществ выпускаемого продукта можно, например, провести сопоставительный анализ.

Производимый продукт или услуга всегда занимает определенное место на соответствующем рынке. Конкурентную ситуацию на рынке описывают такие показатели, как доля на рынке, качество продукта, относительная цена, относительные издержки по сравнению с главными конкурентами. Успех на рынке определяется финансовыми показателями – рентабельностью инвестиций, оборотом средств и др.

Важнейшим показателем, влияющим на рентабельность, является доля продукта на рынке. Количественная связь их величин состоит в том, что для каждых 10% увеличения доли продукта на рынке, рентабельность увеличивается на 3,5%. Вторым существенным фактором, влияющим на прибыль, является

качество продукта. Исследования показывают, что качество – надежнейшая гарантия поддержания высокой доли продукта на рынке (заметим особо, именно качество, а не низкие издержки производства). Оптимальным вариантом считается тот, при котором высокая доля на рынке сочетается с высоким качеством при разумной дифференциации продуктов. Оба показателя – доля на рынке и качество продукта могут как взаимно замещать, так и дополнять друг друга. Низкое качество, например, отчасти может компенсироваться высокой долей на рынке, и это позволяет поддерживать прибыль на достаточно высоком уровне. Лучшее же качество по сравнению с конкурентом может несколько компенсировать потери, связанные с низкой долей на рынке. Важно иметь в виду, что оптимальное сочетание высокого качества с большой долей на рынке достигается в большинстве случаев в долгосрочном периоде. В выигрышном положении здесь оказываются предприниматели, выступающие лидерами в ценах и низких издержках.

Существует определенная зависимость между качеством продукта и средствами, затраченными на маркетинг. При плохом качестве нет смысла тратить средства на маркетинг. Рентабельность зависит от взаимодействия качества продукта и доли затрат на маркетинг в общем объеме затрат и продаж. Высокое качество продукта гарантирует высокую прибыль даже при минимальных затратах на маркетинг (порядка 6% оборота). Более того, увеличение этих затрат лишь незначительно влияет на прибыль. Не имеет смысла вкладывать в маркетинг более 11% средств от общего объема продаж, поскольку это приводит к уменьшению прибыли предприятия. Ну а с продуктом низкого качества вовсе не стоит расширять мероприятия по маркетингу.

Прибыль находится в определенной взаимосвязи от размеров фирмы или предприятия. Большую прибыль имеют крупные предприятия, занимающие стратегические зоны хозяйствования. В худшем положении находятся, как правило, средние предприятия. Малые же предприятия, напротив, показывают обычно хорошие результаты. Их преимущество покоится на возможности обеспечивать специализированными продуктами сравнительно узкие рыночные ниши.

Прибыль зависит от комбинации доли на рынке с затратами на научные исследования и разработки. Практическая деятельность многих фирм в рыночной экономике показывает, что в большинстве случаев только фирмы, имеющие большую долю на рынке, могут вкладывать средства в научные разработки, получая от этого весомую отдачу. Расчеты показывают, что если компания расходует на НИОКР более 3% оборота, то она работает с уровнем рентабельности порядка 26%. Определяющее значение показателя доли на рынке для рентабельности заключается в том, что даже при сокращении затрат на НИОКР уровень рентабельности снижается меньше (примерно до 22%), чем при сокращении доли на рынке (до 17%). Поэтому предпринимателю предпочтительнее занимать лидирующие позиции в качестве продукции, что ведет к высокой прибыли через увеличивающуюся долю продаж на рынке.

Что касается малых предприятий, имеющих небольшую долю на рынках, то они должны вести себя иначе. Не имея возможности затрачивать большие

средства на научные исследования, они вынуждены производить продукты по лицензиям, экономя свои средства на исследования и разработки. При малых долях на рынке высокие затраты на НИОКР неминуемо ведут к финансовой катастрофе.

Дорогостоящая технология может привести к падению прибыли на крупных предприятиях, если не удастся обеспечить полную загрузку новых производственных мощностей.

Аналогично обстоят дела и с капиталовложениями. Их высокая интенсивность обычно ведет к агрессивной и разрушительной конкуренции. Это ставит барьер для малоприбыльных предприятий при вступлении в отрасль. В такой ситуации целесообразно развивать гибкую технологию вместо капиталоемкого производства, чтобы избежать негативного влияния фактора высокой капиталоемкости. Другим выходом из ситуации может быть аренда современной технологии (лизинг), что наряду с экономией собственных средств дает и другие существенные преимущества. Новая технология позволяет произвести качественную продукцию, что в свою очередь приводит к росту доли на рынке.

Анализ деятельности организации в технологии антикризисного управления

Важнейшим моментом в технологии антикризисного управления является анализ деятельности организации, который может вестись в самых различных направлениях по разным методикам, с учетом специфики конкретной ситуации. Объектами анализа могут быть:

- персонал;
- производственные технологии;
- финансовое состояние организации;
- информационное обеспечение;
- организация управления;
- правовое поле;
- положение организации в общественных отношениях;
- безопасность и риск;
- экономическая ситуация и тенденции рынка.

Из всего многообразия направлений анализа необходимо отметить анализ финансово-хозяйственной деятельности. Он должен включать как анализ финансового состояния организации, так и анализ финансовых результатов ее деятельности.

Финансовое состояние выявляется на основе использования системы показателей, отражающих наличие, размещение, использование, движение ресурсов предприятия в денежном измерении. Оно формируется под воздействием множества факторов.

К основным направлениям анализа финансового состояния организации относятся:

- анализ динамики состава и структуры имущества организации;
- оценка движения источников финансирования;
- анализ состояния запасов и затрат;
- анализ финансовых коэффициентов.

Финансовые результаты деятельности предприятия в рыночной сфере оцениваются системой индикаторов, определяющую роль среди которых играет прибыль и ее производные.

Информация о реальных размерах и местонахождении денежных средств организации, как правило, сосредоточена в следующих источниках: баланс, главная книга, договора.

В организации, находящейся в кризисе, часто происходят кражи и хищения. Приведем возможные методы хищений (в порядке убывания значимости и предполагаемых размеров хищений), их отражение в документах и пути выявления.

1. Регулярные хищения через «обналичку». Оформляются безтоварными договорами. Услуги, как правило, списываются на себестоимость. Необходимо выявить фирмы, с которыми у предприятия большой суммарный оборот.

2. Уход денег по товарным договорам (договор на поставку есть, а товара нет). Фиктивные проводки через склад маловероятны (осведомленность широкого круга лиц). Выявляется путем проверки прихода на склад товара (накладных и др.).

3. Учреждение новых фирм и перевод туда денег. Нужна доскональная проверка учредителей фирм, с которыми сотрудничает организация.

4. Хищения при поставках. Могут быть выявлены только при хорошем владении ценами на рынке.

5. Завышение расходов сырья, сбыт неучтенной готовой продукции (если продукция пользуется спросом). Может быть выявлено только хорошими технологами.

6. Фиктивный найм работников.

Для выяснения вышеуказанного, а также, возможно, иных нарушений надо изучить и проанализировать калькуляцию себестоимости, которая в обобщенном виде есть в главной книге. Затем надо запросить и проанализировать документы, дающие расшифровку по подозрительным статьям.

Анализ информационного обеспечения показывает достаточность и ценность информации для принятия эффективных решений в антикризисном управлении. Для его выполнения требуется:

- выяснить, как организовано поступление управленческой информации руководству организации;
- какая информация при существующей организации управления, из каких подразделений и от каких лиц, как часто и кому поступает;
- определиться, устраивает ли эта система ГС, обеспечивает ли она руководство информацией, достаточной для оперативного управления. Если нет, то определить, какая информация нужна для осуществления эффективного оперативного управления; источники информации (подразделения и лица);

внести в положения о подразделениях и должностные инструкции пункты, обеспечивающие поступление руководству необходимой информации.

- решить вопрос о своевременном предоставлении информации.

В анализе экономической ситуации большое значение приобретает себестоимость. Управление экономикой предприятия – это в значительной мере управление себестоимостью. Управлять себестоимостью – это планировать и контролировать себестоимость и далее предпринимать необходимые действия, связанные с маркетингом, бизнес-планированием, разработкой новых вариантов организации производства, управлением персоналом и т.д., с тем чтобы себестоимость вписывалась в определенные нормативы.

При работе с себестоимостью можно воспользоваться следующими рекомендациями:

1. Разбить бизнес-процессы компании на три части: поставки – производство – сбыт (основные сферы анализа). Оценить резервы снижения себестоимости на этих трех стадиях.

2. Определить, имеется ли в организации программа снижения себестоимости через:

- улучшение системы закупок (маркетинг поставщиков и цен);
- снижение издержек производства (улучшение планирования, повышение уровня организации, контроль времени исполнения операций и расхода материалов);
- повышение результативности сбыта и маркетинга.

3. При расчете себестоимости и калькулировании затрат учесть временной фактор (например, если заемные деньги участвуют в калькулировании затрат, понесенных до факта реализации).

4. Грамотное нормирование себестоимости.

5. Калькулирование, учет, контроль и регулирование маржинального дохода (объем реализации минус затраты на покупку комплектующих и полуфабрикатов) и его поглощения условно-постоянными затратами.

6. Организовать постоянный динамичный пересчет (т.е. скользящий режим планирования и учета себестоимости из-за изменений объема выпуска продукции, динамики цен затрат, фактически проведенного перерасхода и экономии трудовых и материальных ресурсов и других существенных факторов).

7. Провести анализ сбыта до уровня продукта и сделки. Можно принять, что коммерческая служба компании закупает в ценах производства и перепродает в ценах покупателя продукты, услуги, получая при этом доход, определенный по разнице цены продаж и приведенных затрат с учетом формулы «время – деньги».

8. Определить, какую площадь занимает производство основной продукции, как используется остальная площадь и насколько это рационально.

9. Насколько часто меняется оборудование, можно ли перенести производство в другое место (мобильность), каков срок окупаемости основных фондов. Определить, что можно изменить в существующей продукции, чтобы сделать ее более покупаемой.

10. Определить, как можно использовать свободную территорию и есть ли основания для обоснования свертывания производства и его переориентации.

11. Определить возможность проведения среди руководства и сотрудников организации опросов, с помощью которых они подводили бы итог сделанному, анализируя, что не удалось и почему. Какие предложения сотрудники могли бы внести и как реально их использовать в организации.

В анализ продаж продукции и поведения организации на рынке входит:

1. Маркетинговая оценка объема продаж продукции:

- Необходимо проследить статистические данные о ежемесячных продажах за последние два года. Прослеживаются ли какие-либо зависимости? Как влияют на объем продаж сезонные колебания спроса?

- Определить необходимый объем продаж за месяц. Какими путями можно добиться распространения (прямые продажи, бартер, магазины, регионы и т.д.)?

- Изучить, какие особенности выпускаемого товара отличают его от товаров-конкурентов (положительные и отрицательные). Существует ли торговая марка продукции, на какой стадии развития она сейчас находится. На какое время приходился расцвет.

2. Оценка существующей схемы продаж, сравнение ее со схемами конкурентов:

- Описать существующую систему продаж фирмы и ее конкурентов. Определить достоинства и недостатки систем, которые возможно использовать для данной продукции в данной фирме. Что конкретно мешает усовершенствовать систему продаж.

- Что из опыта конкурентов мы можем использовать?

3. Выявление основного потребителя и возможности расширения рынка сбыта:

- Выявить основных потребителей продукции фирмы. Какой объем производимого товара они ежемесячно потребляют? Могут ли они купить у нас больше, почему этого не делают? Стабильность поведения потребителя.

- Почему потребители покупают именно у нас (традиция, качество товара, цена товара и т.д.)? Провести небольшой опрос постоянных клиентов, выявить их пожелания, предложения. Желательно на постоянных клиентов завести учетные карточки, содержащие сведения о руководстве, их привычках, положении дел на предприятии и т.д.

- Где сосредоточены основные потребители продукции, можно ли расширить регион продаж? Что делалось для этого, какие получены результаты, почему?

- Сколько фирм могли бы стать потенциальными покупателями продукции, в каких регионах они в основном сосредоточены?

- Пополняется ли рынок сбыта новыми фирмами? Степень насыщенности рынка (потенциал/объем).

- Проанализировать выпускаемую продукцию по сравнению с конкурен-

тами. Какие еще фирмы могли бы покупать у нас продукцию? У кого они покупают сейчас? Почему?

- Если они покупают традиционно у одной и той же фирмы, то, скорее всего к ним лучше сначала не обращаться.

- Если у других фирм лучше качество, то мы можем несколько снизить цену?

- Ведется ли рекламная кампания, где, какие результаты она дает?

4. Проблемы, возникающие при продажах (брак, поставщики и т.д.).

- Что мешает продавать?

- Есть ли брак продукции (производственный или от плохого хранения), кражи?

- Часто ли возникают неплатежи при продаже товара?

- Как надежно работают поставщики?

5. Персонал и система оплаты труда в отделе продаж, отчетность и нормы продаж.

- Состав сотрудников отдела продаж (возраст, образование, опыт работы).

- Для каждого сотрудника составить личный отчет о продажах за последние год или два работы. Сравнить его с сезонным графиком продаж. Вычислить средний объем продаж для каждого сотрудника, для всех сотрудников по месяцам, стабильность его работы, больше или меньше средней нормы он обычно выполняет? Кроме того, надо учитывать работает ли сотрудник только с несколькими постоянными клиентами или постоянно расширяет клиентуру.

- Провести опрос сотрудников с целью выявить недостатки существующей системы продаж, рассмотреть предложения по реорганизации и улучшению сбыта.

- Взять на работу еще 2-3 сотрудников, для того чтобы сравнить производительность труда.

- Ввести строгую статистическую отчетность отдела продаж. После каждой сделки необходимо зафиксировать причины, по которым она была заключена.

- Развивать систему услуг отдела продаж, гарантии, сервис, информационные услуги.

- Сделать систему оплаты труда зависящей от количества проданного товара. Например: несколько зарекомендовавших себя сотрудников получают оклад и некоторые льготы + процент с продаж, если продажи выше среднего за месяц уровня. Остальные – только процент и льготы (питание, проездные). Величина процента зависит от месячной производительности труда работника и среднего уровня продаж на одного человека. При этом перевод на оклад осуществляется не по желанию начальника, а по строго оговоренной схеме (например, если четыре месяца человек показывает результаты выше среднего). Это возможно только при условии, что потребителей продукции фирмы достаточно много.

При анализе деятельности отдела продаж необходимо:

1. Изучить структура существующего отдела продаж (кто и чем конкретно занимается), схему работы организации и отдела продаж, состав сотрудников отдела продаж (возраст, образование, опыт работы).

2. Получить сведения о происходивших сделках. Для этого необходимо изучить договора, сведения об оплате, всю дополнительную документацию по сделкам. Отсутствие документации – свидетельство нахождения организации в предкризисном или кризисном состоянии. Для получения более точных данных можно обратиться к контрагентам.

3. Структурировать полученные данные, построить график продаж фирмы по месяцам, графики продаж каждого сотрудника. Определить основных клиентов. Оценить уровень сезонных колебаний спроса.

4. Для каждого сотрудника составить личный отчет о продажах за последние год или два работы. Сравнить его с сезонным графиком продаж. Вычислить объем продаж для каждого сотрудника и всех сотрудников по месяцам, стабильность их работы, больше или меньше средней нормы они обычно выполняют.

5. Выявить, что в существующей системе продаж компании мешает улучшить производительность. Провести опрос сотрудников о достоинствах и недостатках системы.

6. Изучить существующую схему оплаты сотрудников отдела продаж. Получить данные о ежемесячном доходе сотрудников за последние двенадцать месяцев.

7. Выявить, кто конкретно занимается каждой фирмой. Если сотрудник уволился, кто берет на себя его дела?

Основными направлениями при оценке деятельности маркетинговой службы являются:

1. Реклама и связи с общественностью:

- Как в последние пять лет проводилась реклама продукта или фирмы? В каких общественных мероприятиях фирма принимала участие (семинары, конференции, благотворительность и т.д.)? Упоминания о деятельности фирмы в СМИ.

- Проанализировать влияние рекламы на продвижении товара на рынке. Оценить эффективность всех используемых видов рекламы, (затраты на рекламу, отнесенные количеству откликнувшихся на нее людей).

- Определить, может ли данный вид товара нуждаться в рекламе и какой (СМИ, специализированные журналы, реклама среди людей).

- Используя выводы предыдущих пунктов, определить, на какие категории потребителей должна быть направлена реклама продукта.

- Исходя из полученных данных, необходимо разработать рекламную политику фирмы. Рекламой должен заниматься один человек, возможно, совмещая эту работу с другой.

- Определить, достаточно ли привлекателен логотип выпускаемого товара.

- Спланировать примерную стратегию рекламы на год вперед. Предва-

рительно определить девиз рекламной компании фирмы, на основе которого должны строиться все рекламные объявления и выступления.

- После выхода каждого рекламного объявления, необходимо отслеживать эффективность рекламы, сколько было звонков, в какое время чаще всего звонят, что в тексте рекламы не совсем понятно, какие возникают вопросы.

- План рекламы должен постоянно корректироваться с учетом сложившейся ситуации.

- Желательно выделять каждый месяц бюджет на рекламу, согласованный с тем человеком, который занимается рекламой. Таким образом, внебюджетные затраты на рекламу могут возникать только в экстремальных случаях.

- PR-мероприятия должны также проводиться запланировано. Очень полезно принимать участие в выставках продукции, возможно, научных семинарах, общественных мероприятиях. За сбор информации о проводящихся мероприятиях и своевременную передачу ее руководству фирмы должен отвечать один человек.

- Проводить обучение сотрудников фирмы на специализированных курсах, так как это позволяет не только получить новую информацию, но и завязать знакомства, обменяться реальным опытом работы.

- Мероприятия по связям с общественностью позволяют также составить представление о мнении основных целевых групп (партнеры, клиенты, политики и т.д.) по поводу деятельности организации и выпуска продукции.

2. Маркетинговые опросы. Постоянное проведение маркетинговых исследований позволяет Управляющему составить более полную картину взаимоотношений и, следовательно, принимать более дальновидные и обоснованные решения.

Технология антикризисного управления является решающим фактором его успеха. Она должна разрабатываться с учетом конкретных обстоятельств и в определенной мере является продуктом искусства управления.

Вопросы для размышления

1. В чем особенности технологий антикризисного управления?
2. Из каких блоков состоит технологическая схема антикризисного управления.
3. Какие факторы влияют на разработку управленческих решений в технологии антикризисного управления?
4. Какую роль играет информационное обеспечение в технологии антикризисного управления?
5. Как осуществляется контроль кризисных ситуаций в технологии антикризисного управления?

Литература

Доусон Р. Уверенно принимать решения: как научиться принимать правильные решения в бизнесе и жизни / Пер. с англ. – М.: ЮНИТИ, 1996.

Карпов А.В. Психология принятия управленческих решений / Под ред. В.Д. Шадрикова. – М.: Юристъ, 1998.

Глава 4. УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ

Проблематика. *Когда и как возникает риск в управлении? Что такое риск, в чем он проявляется? Всегда ли опасен риск и чем? Какую роль играет риск в антикризисном управлении? Можно ли управлять рисками?*

Понятие и характеристики риска

При разработке управленческих решений невозможно быть абсолютно уверенным в достижении всех параметров предполагаемого результата. И сам результат, если недостаточно полно учитываются все реальные обстоятельства, может быть не только положительным, но и отрицательным. Всегда существует вероятность достижения желаемых результатов. Она может быть значительной и незначительной. Это обстоятельство характеризует наличие риска в любых действиях управленческой деятельности.

Риск – это фактор управленческого решения, отражающий предвидение его результата и совершение действий, учитывающих это предвидение. Риск – это не только вероятность положительного исхода, но и опасность отрицательных последствий.

Недостаточный или небрежный учет риска, просчеты в предвидении результата деятельности могут привести к кризису. И наоборот, удачные решения в условиях повышенного риска могут обеспечить резкое улучшение положения организации.

Риск существует всегда при разработке управленческого решения. Но он может быть незначительным, или степень риска может быть велика. Учет этого обстоятельства имеет большое значение, особенно в антикризисном управлении. Если организация вступила в зону кризиса, то, как правило, степень риска всех управленческих решений увеличивается.

Антикризисному управлению всегда необходимы специальные методики оценки риска и механизмы их практического учета: нейтрализации возможных отрицательных последствий, выбор "мягких" вариантов действий, определение момента решения, формирование запаса ресурсов и т. д.

Все это в совокупности называется управлением рисками, которое заключается в выявлении возможных последствий деятельности в рискованных ситуациях, разработке и использовании специальных механизмов, предотвращающих или уменьшающих ущерб от воздействия негативных факторов, непредвиденных обстоятельств или компенсирующих возможные просчеты или неудачи. В методологическом отношении управление рисками следует понимать не только как избежание неудач и просчетов, но и как стремление получить неадекватный успех, используя благоприятный момент состояния ситуации.

Управление риском – это воздействие, содержащее значительную вероятность достижения положительного или отрицательного результата.

Классификация рисков

Риски могут быть различными. В управлении рисками необходимо учитывать их особенности и индивидуальные свойства. Для этого необходимо всю совокупность рисков представить в виде их классификационного деления. Каждая из групп рисков будет отражать их основные черты и, следовательно, определять возможности и конкретные формы управления рисками. Классификация рисков может быть сделана по различным критериям и основаниям.

По источникам возникновения можно выделить риски субъективные, связанные с личностными чертами человека и объективные, возникающие из объективных, независящих от человека обстоятельств функционирования предприятия.

Существуют различные риски в зависимости от масштабов управления. Здесь можно выделить риски локальные и общесистемные. Часто это классификационное деление дается в составе рисков организации, отрасли, народного хозяйства, региона, мировой экономики. Причем эта классификация не обязательно отражает уровень управления. Так, например, риск в деятельности менеджера отдельной организации может отражать не только деятельность этой организации, но и региона и даже мировой экономики. Наиболее это заметно в решении экологических проблем, безопасности жизнедеятельности, развития энергетики и пр.

По сфере возникновения риск может быть внешним: неожиданные изменения в экономической обстановке в стране, стихийные бедствия, валютный риск, скачки конъюнктуры на мировом рынке и пр. и внутренним, связанным с состоянием финансов, социально-психологическими проблемами, недостатками организации работы и пр.

По характеру проявления можно выделить риски простые и комплексные. Простые риски содержат один или небольшое количество факторов, которые можно рассматривать как независимые друг от друга. Комплексный риск, как правило, содержит множество факторов, теснейшим образом связанных друг с другом, зависимых друг от друга. Такие риски учитывать трудно. Необходимо видеть и оценивать эти зависимости. И чем полнее будет такая оценка, тем успешнее может быть управление рисками.

Различаются риски и по вероятности достижения ожидаемого эффекта. По этому критерию можно выделить риски с минимальным (диапазон 0 – 25%), повышенным (25 – 50%), критическим (50 – 75%), катастрофическим (75 – 100%) уровнем возможного снижения ожидаемого эффекта.

В практике антикризисного управления большое значение имеет и различие частных рисков и общих. Первые касаются отдельных сторон или областей деятельности организации, тогда как вторые охватывают все стороны и могут включать в зону риска смежные и даже внешние организации. Среди общих рисков большое значение имеют социально-политические (оплата труда, заня-

тость, внешние связи, государственная экономическая политика и пр.), социально-экономические (инвестиции, товарооборот, ценообразование, монополизация, банкротство, конкуренция и пр.), организационно-правовые (соблюдение требований законов, правовых актов и процедур и пр.).

Если риск рассматривается относительно принятия и реализации проекта, то можно выделить риски начальной стадии реализации проекта и заключительной. Эти риски можно назвать инвестиционный и предпринимательский. Инвестиционный риск возникает на этапе подготовки и запуска проекта в реализацию, предпринимательский – на этапе получения результата.

По сферам деятельности организации можно также рассматривать отдельно риски: производственный (использование производственных мощностей), финансовый (возможности финансирования и распределение финансовых средств), организационный (возможности организационной перестройки), технико-технологический (надежность техники и качество технологий).

Методы оценки рисков в антикризисном управлении

Управление рисками немыслимо без их оценки. Ведь риск может быть допустимым и недопустимым, управляемым и неуправляемым. Он может иметь различные последствия. Поэтому оценка риска является необходимым условием управления им.

При оценке риска очень важным является строить ее не каждому отдельному решению, хотя и это полезно, но по комплексу решений, характеризующих реализацию определенного проекта.

Можно оценивать риск по вероятности достижения того или иного результата, определенного уровня потери и выгоды. В этом случае используются статистический, экспертный и комбинированный методы оценки.

Статистические методы предполагают изучение статистики потерь и выгод по аналогичным решениям или проектам, определение величины и частоты получения определенного результата, составление прогнозных тенденций. Здесь, как правило, используются такие инструменты статистического метода как вариация, дисперсия, стандартное отклонение. Напомним, что вариация – это изменение количественной оценки признака при переходе от одного варианта к другому, которая характеризуется дисперсией, т.е. мерой разброса фактических значений признака от его среднего значения. Степень риска в этом случае определяется стандартным отклонением: чем выше его значение, тем более рискованным является решение или проект.

Экспертный метод представляет собой обработку заключений, которые даются специально отобранными экспертами – опытными специалистами, хорошо знакомыми с существом проблемы. Такая обработка делается по специальной методике. Технология работы экспертов заключается в следующем. Сначала формируется группа экспертов, каждому из которых предлагается расставить приоритеты по различным вариантам управленческих решений, оценить степень риска по каждому из них в виде вероятности получения необходимого результата. Далее эти оценки систематизируются. Если вероятность ре-

зультата равна нулю, риск рассматривается как несущественный, решение не является рискованным, принятие решения гарантирует успех.

Если вероятность результата равна 0,25, то риск незначительный, можно принимать решение с учетом факторов, определяющих риск. Эти факторы надо исследовать и попытаться их учесть, корректируя соответствующим образом решение.

Если вероятность результата равна 0,5, возникает неопределенность относительно принятия возможного решения. В этом случае всегда необходимы дополнительные исследования всех обстоятельств для снятия или уменьшения этой неопределенности. В некоторых случаях приходится принимать решение, но необходима страховка.

Если вероятность результата равна 0,75 и выше, риск принятия решения значителен. От него или следует отказаться, или после дополнительного исследования скорректировать или обеспечить надежную страховку.

Большое значение имеет и качество экспертных оценок, которое проверяется по специальным правилам: минимально допустимая разница между оценками двух экспертов по любому фактору должна быть меньше или равна 0,5, второе правило определяет согласование оценок экспертов в среднем – средняя величина отклонений оценок экспертов должна быть меньше или равна 0,25.

Если эти правила не реализуются, проводится обсуждение позиций экспертов и критериальной основы экспертизы.

Комбинированный метод оценки рисков построен на первоначальном выяснении того, что определяет риск, какие факторы включаются и проявляются в реализации управленческого решения и проекта, можно ли изменить действие этих факторов. Устанавливаются наиболее вероятные нижние и верхние значения действующих факторов. Далее при помощи экспертных оценок устанавливается вероятность достижения этих значений. После этого рассчитываются суммарные вероятности всех возможных значений факторов и статистическими методами рассчитывается ожидаемый эффект для каждого варианта действия факторов.

Управление рисками: механизмы и методы

Любая деятельность человека может быть представлена в трех составляющих: использование ресурсов, управление деятельностью, получение результата. Управление определяет соотношение ресурсов и результата. В управлении действует множество различных факторов, которые, как правило, находятся в противоречии. Учет этих факторов и влияет на соотношение ресурсов и результатов. Но их противоречивое действие проявляется в наличии риска.

Управление рисками – это действия, способствующие снижению уровня и остроты рисков. Эти действия заключаются в выявлении возможностей и факторов достижения определенного результата, анализе взаимосвязи факторов, выборе вариантов управленческих решений, осуществлении контроля их реализации, страховании отрицательных последствий.

Существуют различные причины возникновения рисков:

1. Неполнота и недостаточность знаний о ситуациях и возникающих проблемах.
2. Недостаточность информации о происходящих событиях и изменениях.
3. Случайность (природные явления, выход оборудования из строя, болезнь сотрудника, трудовой конфликт и пр.)
4. Противодействие, вызванное борьбой интересов, конкуренцией, изменением социально-политической обстановки и пр.

Две последние причины можно представить и в другой градации.

Форс-мажорные обстоятельства, включающие непредвиденное вмешательство органов государственного управления (изменение стандартов и норм, условий экспорта-импорта, экологических требований и пр.), стихийные бедствия, политическая нестабильность, банкротство.

Внешние экономические условия – инфляция, изменение валютного курса, налогообложения, цены сырья, спроса.

Внутренние организационные факторы – нарушение графика работ, ошибки в распределении ресурсов, текучесть кадров, профессионализм персонала, изменение технологий.

Управление риском включает пять групп действий: определение области риска, выявление и оценка риска, установление причин риска, выбор варианта действий (управленческое решение), нивелирование риска.

Риск всегда связан с возможными потерями. Области потерь (риска) могут быть различными. Это области безрисковой деятельности, минимального, повышенного, критического, катастрофического рисков. Эти области выделяются в соответствии с оценкой минимально возможных рисков потерь. Пределом таких потерь является общая стоимость фирмы.

Выявление и оценка риска предполагает распознавание его типа, остроты, особенностей, возможностей учета. Это большая аналитическая работа.

Наибольшую информацию о риске дает установление его природы, причин возникновения. Именно причины риска характеризуют опасность его существования и возможности учета. Ведь эти причины могут быть и субъективного характера, например, авантюризм менеджера, искусственное создание критических ситуаций при проведении определенной инновационной политики.

Определение характера, причин и степени риска позволяет выбрать управленческое решение, наилучшее с позиций ожидаемого результата.

Нивелирование риска означает распределение ресурсов, ответственности, контроль динамики движения к возможному результату. Такой контроль покачивается уменьшается или увеличивается риск в процессе деятельности.

Механизм управления риском включает следующие средства воздействия.

Диверсификация деятельности, которая предполагает для снижения степени риска распределять инвестируемые средства по различным объектам их вложения не связанным между собой. Это формирование инвестиционного

портфеля, который позволяет обеспечить приемлемое сочетание доходности и риска. Этот портфель обычно включает как низкодоходные бумаги или вложения, уровень риска по которым незначителен, так и высокодоходные, с большим уровнем риска. Портфель может быть консервативным или рисковым, т.е. ориентирован на стабильный небольшой доход при низком уровне риска или высокий доход с большой вероятностью риска.

Страхование риска заключается в передаче определенных рисков страховой компании. При этом страховой компании включается страховая премия.

Существует три основных способа страхования:

- Имущественное страхование, включающее страхование риска подрядного строительства, страхование грузов, страхование имущества, находящегося на хранении.

- Страхование от несчастных случаев – защита страхователя, страхование профессиональной ответственности.

- Страхование упущенной выгоды, например, при остановке производства.

Следующим средством в управлении рисками является *хеджирование* – процесс избежания риска путем его переноса с одного лица на другое (риск изменения цены, ставки процента, валютного курса и пр.). Такой перенос осуществляется посредством сделки по поставкам актива (валюта, товар, акции, облигации и пр.) Лицо, страхующее риск, называют хеджером, страхователя риска – спекулянт. Хеджирование может осуществляться на повышение и понижение. Хеджер проводит операцию на повышение, если он считает, что цены, курсы бумаг, процентные ставки в будущем будут расти. Операция на понижение производится тогда, когда хеджер считает, что цены, курсы либо процентные ставки в будущем будут падать.

Риск, который снимает с себя хеджер, берут на себя предприниматели, которые получают прибыль от разницы цен, курсов и т.д.

Управление рисками является важным элементом антикризисного управления.

Вопросы для размышления

1. Каковы источники риска в антикризисном управлении?
2. Как учитывается риск при разработке управленческих решений?
3. Можно ли оценить степень риска и как это сделать?
4. Что означает понятие управления рисками?
5. Какие факторы определяют возможность и эффективность управления рисками?

Литература

Альгин А.П. Риск в предпринимательстве. – СПб., 1992.

Теория и практика антикризисного управления. – М.: ЮНИТИ, 1996.

Омаров А.М. Предпринимательство и риск. – М., 1992.

Глава 5. КОНТРОЛЛИНГ В СИСТЕМЕ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Проблематика. *Когда и почему антикризисное управление нуждается в усилении контроля? Какие существуют системы контроля и как они функционируют? Каковы особенности контроллинга как фактора формирования системы антикризисного управления и ее органичного элемента? Положительные и отрицательные стороны контроллинга.*

Возникновение контроллинга в тенденциях экономического развития

Известно, что контроль является одной из основных функций управления. Без реализации этой функции невозможно управлять. Но формы и параметры контроля могут быть различными. Это различие определяется назначением, видом контроля, его интенсивностью, глубиной, детальностью, сферой, различным использованием результатов (характером реакции, мерой ответственности), организационной формой.

В организациях обычно существуют системы контроля, т.е. совокупность взаимосвязанных актов проверки состояния объекта управления, установления отклонений параметров от нормативных величин. Эти системы тоже могут быть различными. В процессах развития производства и изменения экономических условий возникает потребность изменения систем контроля. Эта потребность особенно остро ощущается в антикризисном управлении. Здесь контроль должен быть ориентирован на своевременное установление и обнаружение слабых сигналов кризисных ситуаций. Повышается роль времени в осуществлении контроля. Приходится устанавливать не только временные моменты проведения контроля, но и повышать его интенсивность до непрерывности. Важную роль играет контроль и в проведении анализа тенденций развития.

Система непрерывного отслеживания тенденций развития организации по методике обнаружения слабых сигналов кризиса и анализа возможных их последствий получила название контроллинга.

Контроллинг может осуществляться как по стратегическим параметрам развития, так и по тактическим и оперативным. Соответственно этому он называется либо стратегическим, либо тактическим контроллингом.

Стратегический контроллинг в антикризисном управления

Стратегический контроллинг призван отслеживать изменения, происходящие как в самой организации, так и в окружающей среде. При этом большую роль играет характер изменений. Стратегический контроллинг предназначен для отслеживания изменений, которые имеют важные последствия и влияют на будущее. Главным являются вопросы адаптации к изменениям, а также готов-

ность к их возможным последствиям.

Стратегический контроллинг ориентирован на поддержание и формирование потенциала успеха, проведение антикризисной политики по всем ее направлениям. Он включает следующие задачи:

1. Контролирование реальности качественных и количественных параметров развития, установления целей, определения принципов антикризисного управления в конкретных условиях.

2. Распределение по форме и мере ответственности за выполнение определенных заданий стратегической программы.

3. Анализ и исследование альтернативных стратегий.

4. Определение "критических" факторов реализации стратегической программы, как внешних, так и внутренних.

5. Определение этапных моментов реализации стратегической программы, требующих усиления контроля, использования специальных методов оценки, обнаружения и пр.

6. Установление связи показателей с целью антикризисного управления, их валидности и надежности, достаточного состава, методики расчета.

7. Формирование критериальной основы оценок, отклонений, нормативных величин.

Стратегический контроллинг – это не разновидность антикризисного управления, а его часть, сформированная определенным образом и позволяющая повышать эффективность управления посредством своевременного обнаружения отрицательных сигналов развития.

Тактический и оперативный контроллинг

Тактический и оперативный контроллинг в антикризисном управлении характеризует текущая деятельность по осуществлению систематизированного контроля деятельности организации. Он включает следующие задачи.

1. Установление необходимой периодичности контроля, позволяющей своевременно обнаруживать возможности отклонений, опасные явления, узкие места и слабые стороны. По некоторым показателям контроллинг предусматривает непрерывность их измерения и оценки.

2. Определение и реализация масштабов контроля. Существуют системы тотального, выборочного, локального, общего контроля. В конкретных условиях антикризисного управления необходимо выбирать, какая из них окажется наиболее приемлемой.

4. Тактический и оперативный контроллинг характеризуется также и глубиной контроля. Глубина контроля отражает возможности улавливания слабых сигналов, обнаружения тех процессов, которые лишь в ближайшем будущем могут быть наиболее заметными. Конечно, существует предел и определения глубины контроля, и достоверности получения информации, и динамики показателей. Пока осуществляется оценка, могут возникнуть изменения, которые сведут на нет ее необходимость.

5. Трудоемкость контроля также характеризует тактику его осуществле-

ния. Трудоемкость в значительной степени зависит от организации и методики контроля, использования современных технических средств обработки информации, масштабов и глубины контроля, квалификации персонала, осуществляющего функцию контроля.

6. Мотивация и обеспечение условий контроля. Это также важный фактор контроллинга, отражающий то обстоятельство, что контроль всегда предполагает ту или иную меру участия человека.

7. Определение критических точек контролируемого процесса. Критическими точками процесса являются наиболее опасные моменты процесса, которые могут изменить нормальный ход его осуществления.

Связь стратегического и тактического контроллинга

Оба вида контроллинга являются необходимыми элементами его осуществления и должны быть определенным образом связаны между собой. Не следует забывать, что контроллинг – это система, предназначенная для отслеживания изменений в антикризисном управлении, изменений как текущих, так и стратегических.

Связи стратегического и тактического контроллинга проявляются в методологии и организации контрольной деятельности.

Методология контроллинга характеризует его цели, подходы и принципы, инструменты и методы. Должно быть методологическое соответствие стратегического и тактического контроллинга. Оно проявляется в составе контролируемых показателей, методах анализа, методиках оценки. При построении контроллинга все это рассматривается как необходимые факторы системы контроля.

Большое значение имеет и организация контроллинга. Она отражает порядок систематического проведения контроля, ответственность за измерения и оценки, результаты анализа, меру и формы участия в процессах контроля должностных лиц.

Стратегический и тактический контроллинг должны дополнять друг друга, а не быть в противоречии, возможность которого не следует исключать.

Контроллинг антикризисного управления ориентирован на проявление кризисных явлений. В этом его особенность и основное содержание.

Вопросы для размышления

1. Понятие контроллинга и его роль в антикризисном управлении.
2. В чем проявляются основные черты контроллинга?
3. Почему антикризисному управлению необходим стратегический контроллинг?
4. Как функционируют тактический и оперативный контроллинг и как они связаны со стратегическим контроллингом?
5. Почему и каким образом контроллинг влияет на эффективность антикризисного управления?

Литература

Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / Под ред. А.П. Градова, Б.И. Кузина. – СПб.: Специальная литература, 1996.

Ивашкевич В.Б. Контроллинг: сущность и назначение // Бухгалтерский учет. – 1991. – № 7.

Майер Э. Контроллинг как система мышления и управления. – М.: Финансы и статистика, 1992.

Манн Р., Майер Э. Контроллинг для начинающих. – М.: Финансы и статистика, 1992.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Антикризисное управление можно рассматривать как элемент любого управления, выраженный в той или иной степени в зависимости от того, на какой стадии циклического развития находится организация (фирма, корпорация, предприятие и пр.). Антикризисное управление имеет свои специфические черты. Они охватывают все области управленческой деятельности, характеризуются своими значениями различных параметров. Так, например, риск присущ любому управлению, он проявляется в разработке всех управленческих решений, но в антикризисном управлении играет особую роль и проявляется в показателях неопределенности и риска.

То же самое можно сказать и о технологии управления и об инновациях, без которых невозможно даже представить себе антикризисное управление.

Антикризисное управление не будет антикризисным, если оно лишено стратегии. Взгляд в будущее, его предвидение позволяет оценивать не только саму возможность наступления кризиса, но и его последствия и тенденции посткризисного развития.

Антикризисное управление также предполагает и построение эффективной системы контроля, особенностью которой является обнаружение и своевременное распознавание слабых сигналов кризисных явлений. Это позволяет предпринимать профилактические меры и, по возможности, смягчать кризис.

Контроллинг необходимо разрабатывать и проектировать с учетом конкретных условия работы и развития.

Овладение механизмами антикризисного управления, глубокое понимание его концепции и значения имеет большое значение в достижении эффективности управления, в обеспечении устойчивого развития экономики в рамках ее общих циклических изменений, в условиях конкуренции, динамики потребностей и спроса, в научно-техническом прогрессе.

СОДЕРЖАНИЕ

Глава 1. СТРАТЕГИИ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ.....	3
Глава 2. АНТИКРИЗИСНЫЕ ИННОВАЦИИ	13
Глава 3. ТЕХНОЛОГИИ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ.....	46
Глава 4. УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ	61
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	70