

Глава 9. СТРАТЕГИЯ И ТАКТИКА В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ

Проблематика. Помогает ли стратегия управления избавиться от кризисов? Можно ли разработать стратегическую программу антикризисного управления? Есть ли особенности в стратегии и тактике антикризисного управления? Что необходимо учитывать при разработке антикризисной программы?

9.1. Роль стратегии в антикризисного управления

Рыночные формы хозяйствования в условиях жесткой конкуренции приводят к несостоятельности отдельных субъектов хозяйствования или их временной неплатежеспособности. Например, по данным статистики, в результате глубокого экономического кризиса в Российской Федерации число убыточных предприятий составляет 80%. В результате этого в России неплатежи достигли астрономической величины (более 800 трлн. руб.), что, в свою очередь, привело к большому объему бартерных сделок (более 80%). Однако даже в случае стабилизации экономики не следует ожидать, что в стране таких предприятий не будет. В США, например, около 50% вновь созданных малых и средних предприятий прекращают свою деятельность в течение одного года. Вместе с тем признанные законом банкроты составляют всего около 1% количества всех предприятий. Сказанное позволяет сделать вывод о необходимости постоянно проводить работу по антикризисному управлению.

Почему ранее благополучные предприятия оказались в состоянии неплатежеспособности? Как показывает теория и подтверждает опыт, нарушение платежеспособности в современных условиях является следствием несоответствия стратегии предприятия изменениям во внешней среде.

Еще 30 лет назад в практике управления предприятиями отсутствовали стратегические принципы. Только на стыке 60-70-х годов появляются новые методы управления и вместе с ними термин «стратегическое управление». Это вызвано, в первую очередь, изменениями внешней среды бизнеса (рис. 9.1).

Любую ситуацию, в которой предприятие не успевает подготовиться к изменениям, можно считать кризисной. Чтобы этого не произошло, необходимо вовремя понять причины, по которым экономика предприятия оказалась в кризисе, и принять меры еще до внешнего проявления трудностей (финансовых сложностей).

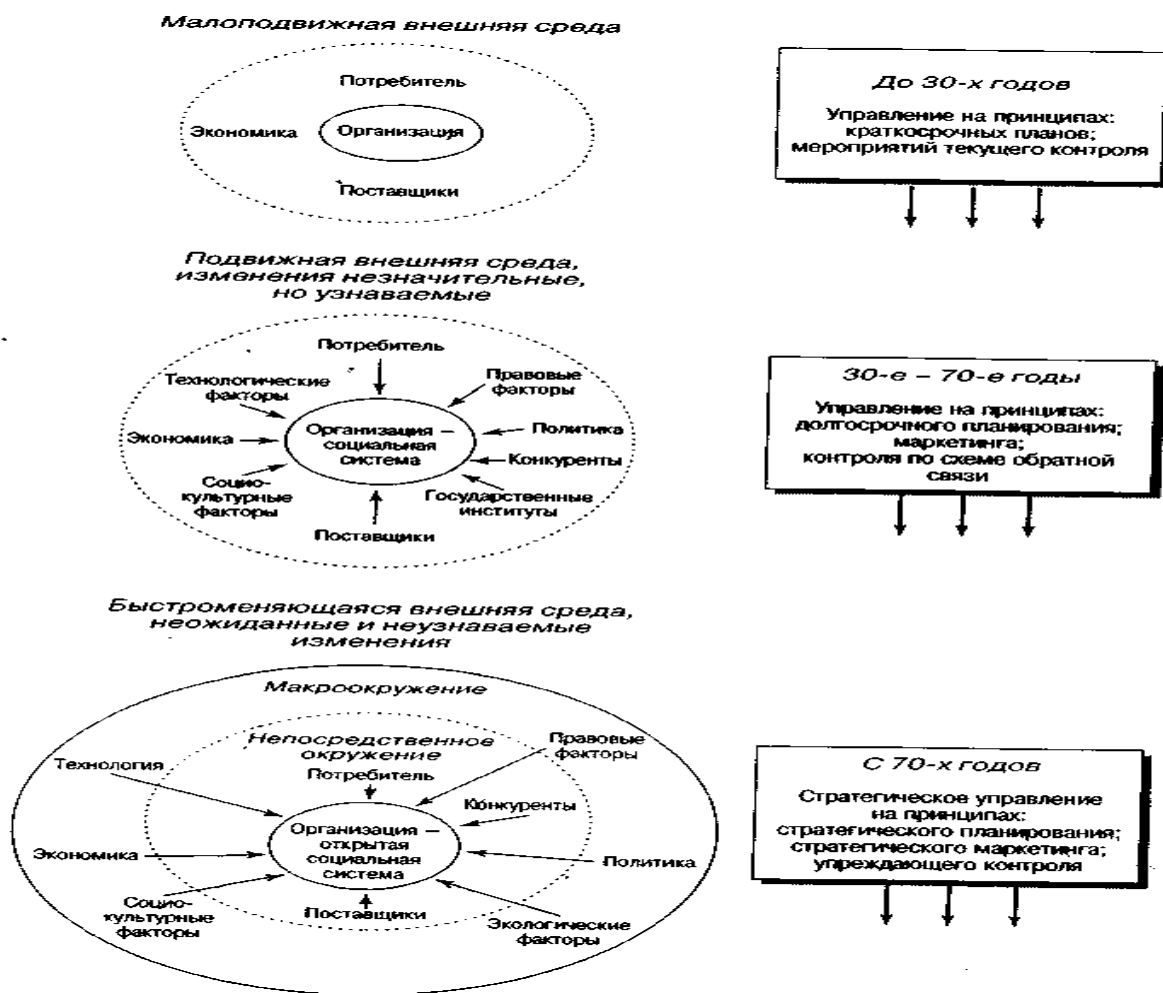


Рис. 9.1. Эволюция организации и принципов управления

(Источник: Менеджмент в России и за рубежом. 1998. № 1)

Исследования, проведенные на российских предприятиях, находящихся в кризисной ситуации, обнаружили комплекс причин, из-за которых предприятие попадает в кризис. Их можно разделить на две группы:

- внешние причины, которые не зависят от предприятия или на которые предприятие может повлиять в незначительной степени (рис. 9.2);
- внутренние причины кризиса, которые возникли в результате деятельности самого

предприятия.

Факторы	Проявление кризисных факторов	Возможные последствия
Состояние национальной экономики	Правительство пытается сгладить последствия ухудшения экономической политика регулированием налогов, денежной массы, ставки банковского процента	Ужесточение налогообложения, удорожание кредита, рост издержек
Политические факторы	Отношение государства к предпринимательской деятельности запретительного или ограничительного характера; нестабильность деятельности правительства и т. д.	Ухудшение инвестиционного климата, вывоз капитала из страны
Правовые факторы	Недостаточное антимонопольное регулирование; ограниченное регулирование ВЭД; неразвитость законодательной базы	П о в ы ш е н и е предприятиями-монополистами доходов за счет повышения цен на продукцию; спад производства; отсутствие необходимой законодательной базы; трудности выхода на внешний рынок
Социальные факторы	Традиции, жизненные ценности; менталитет административно-плановой экономики; отсутствие навыков управления финансами; невысокий уровень культуры	Низкий уровень руководства; тяга к расточительству; преступность, коррупция
Технологические факторы	Низкие расходы государства на науку и технику; низкий технический уровень	-Технологический застой, низкое качество и высокая себестоимость продукции, низкий уровень производительности и конкурентоспособности предприятий
Взаимоотношения с покупателями и поставщиками	Медленный темп роста выручки; задержки поставок сырья, продукции	Рост неплатежей; снижение объема производства и качества продукции

Рис. 9.2. Анализ внешних факторов кризисного развития

Внутренние факторы, возникающие в результате деятельности самого предприятия, также могут быть причиной кризиса. Причем проведенные исследования подтвердили, что внутренние факторы усиливают действие внешних. Логическую цепочку поиска внутренних причин экономического кризиса на российских предприятиях можно построить, исходя из ответа на вопрос, увеличился или уменьшился объем продаж за последние два года.

Если проблем с продажей продукции нет, причина заключается не в самой продукции, а в оборачиваемости оборотных средств. Если оборачиваемость малая, проблема связана с большой длительностью производственного цикла. Необходимо выявить слабое звено цикла. Это могут быть задержки с оплатой отпущенных товаров. Тогда причины кризиса связаны с ценовой политикой и контролем цен, с условиями договора на продажу товара (например, поставки товара осуществляются без предоплаты). Высокие цены могут быть связаны с высокими издержками производства. Тогда следует выяснить динамику изменения затрат на производство товара и причины их роста. Для российских предприятий, как правило, высокие составляющие издержек — это затраты на энергоносители.

При высокой оборачиваемости средств причины экономического кризиса заключаются в рентабельности товара. Если объем продаж уменьшается, причину следует искать в реализации продукции. Дальнейшие вопросы связаны с наличием запасов готовой нереализованной продукции, потребительскими свойствами товара, ценовой политикой и системой распределения и продвижения товара, ответы на которые могут дать представление о причинах кризиса предприятия.

На основании вышесказанного можно сделать вывод, что выход из кризиса связан с устранением причин, вызвавших его,- а сам процесс планирования этого выхода можно назвать стратегией и тактикой в антикризисном управлении.

9.2. Разработка антикризисной стратегии организации

В развитии любой организации существует вероятность наступления кризиса. Характерной особенностью рыночной экономики является то, что кризисные ситуации могут возникать на всех стадиях жизненного цикла предприятия (становление, рост, зрелость, спад). Краткосрочные кризисные ситуации не меняют сущности предприятия как производителя прибыли, они могут быть устранены с

помощью оперативных мероприятий. Если предприятие в целом неэффективно, экономический кризис приобретает затяжной характер, вплоть до банкротства. Остроту кризиса можно снизить, если учесть его особенности, вовремя распознать и увидеть его наступление. В этом отношении любое управление должно быть антикризисным, т. е. построенным на учете возможности и опасности кризиса. В антикризисном управлении решающее значение имеет стратегия управления. Когда становится явной неизбежность кризиса, невозможность его устранить или замедлить, в стратегии антикризисного управления главное внимание уделяется проблемам выхода из кризиса, все усилия сосредоточиваются на путях и средствах выхода из него.

Поиск путей выхода из экономического кризиса непосредственно связан с устранением причин, способствующих его возникновению. Проводится тщательный анализ внешней и внутренней среды бизнеса, выделяются те компоненты, которые действительно имеют значение для организации, проводится сбор и отслеживание информации по каждому компоненту и на основе оценки реального положения предприятия выясняются причины кризисного состояния. Точная, комплексная, своевременная диагностика состояния предприятия — первый этап в разработке стратегии антикризисного управления деятельностью предприятия.

Анализ внешних факторов с целью выявления причин кризиса. При проведении анализа внешней среды большой объем полученной информации может привести лишь к путанице. Однако неполный анализ способен исказить истинное положение. Чтобы сформировать четкую и понятную картину развития ситуации, полученные результаты необходимо правильно сопоставить, свести в единое целое несколько этапов анализа:

- анализ макросреды, которую условно можно поделить на четыре сектора: политическое окружение, экономическое окружение, социальное окружение, 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 методом создания сценариев. Сценарии — это 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 предприятию, часть из них будет находиться под прямым контролем предприятия (оно сможет либо избежать опасности, либо воспользоваться появившейся возможностью). При существовании факторов, неподвластных контролю со стороны предприятия, 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. Довольно популярным способом, также применяемым для анализа внешней среды, является метод SWOT, подробно описанный в литературе по стратегическому управлению.

Анализ состояния предприятия, находящегося в кризисной ситуации. Наряду с анализом внешней среды предприятия важно провести углубленное исследование «го реального состояния. Вооруженный этим знанием и видением того, каким предприятие должно стать в будущем, менеджер может разработать достижимую антикризисную стратегию для проведения необходимых изменений.

Чем слабее настоящее положение предприятия, тем более тщательному критическому анализу должна подвергнуться его стратегия. Кризисная ситуация на предприятии — признак или слабой стратегии, или ее плохой реализации, или того и другого вместе. Анализируя стратегию предприятия, менеджеры должны сконцентрировать свое внимание на следующих пяти моментах.

1. Эффективность текущей стратегии.

Сначала нужно попытаться определить место предприятия среди конкурентов, затем границы конкуренции (размер рынка) и группы потребителей, на которые предприятие ориентируется; наконец, функциональные стратегии в области производства, маркетинга, финансов, кадров. Оценка каждой составляющей даст нам более понятную картину стратегии предприятия, испытывающего кризис, причем оценка проводится на базе количественных показателей. К ним относятся доля предприятия на рынке, размер рынка, размер прибыли, размер кредит-объем продаж (уменьшается или увеличивается по отношению к рынку в целом) и т. д.

2. Сила и слабость, возможности и угрозы для предприятия. Самый удобный и опробованный способ оценки стратегического положения компании — SWOT-анализ.

Сила — это то, в чем предприятие преуспело. Она может заключаться в навыках, опыте работы, ресурсах, достижениях (лучший товар, совершенная технология, лучшее обслуживание клиентов,

узнаваемость товарной марки).

Слабость — это отсутствие чего-то важного в функционировании компании, того, 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, менеджеры предприятия должны срочно создать базу, на которой эта стратегия основывается. В то же время успешная антикризисная стратегия направлена на устранение слабых сторон, которые способствовали кризисной ситуации. Рыночные возможности и угрозы также во многом определяют антикризисную стратегию предприятия. Для этого оцениваются все возможности отрасли, которые могут обеспечить потенциальную прибыльность предприятия, и угрозы, отрицательно воздействующие на предприятие. Возможности и угрозы не только влияют на состояние предприятия, но и указывают, какие стратегические изменения надо предпринять. Антикризисная стратегия должна учитывать перспективы, которые соответствуют возможностям и обеспечивают защиту от угроз. Важной частью SWOT-анализа является оценка сильных и слабых сторон предприятия, его возможностей и угроз, а также выводы о необходимости тех или иных стратегических изменений.

3. Конкурентоспособность цен и издержек предприятия.

Должно быть известно, как цены и затраты предприятия соотносятся с ценами и затратами конкурентов. В этом случае используется стратегический анализ издержек. Метод, которым осуществляется этот анализ, называется «цепочкой ценностей» (рис. 9.3).

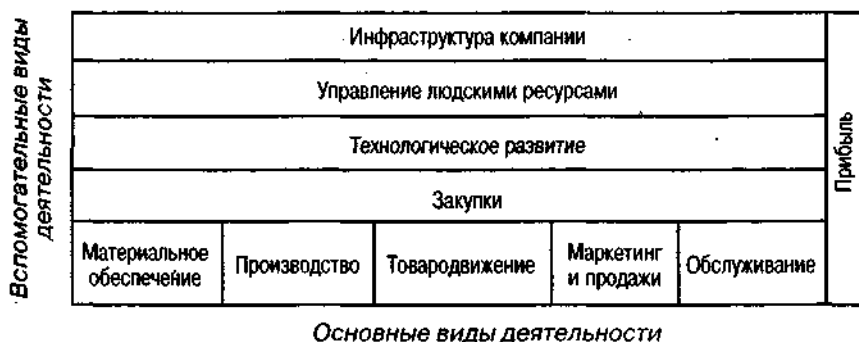


Рис. 9.3. Цепочка ценностей

(Источник: Боумэн К. Основы стратегического менеджмента. М., 1997)

Цепочка ценностей отражает процесс создания стоимости товара/услуги и включает в себя различные виды деятельности и прибыль. Связи между этими видами деятельности могут стать важным источником преимуществ предприятия. Каждый вид деятельности в этой цепочке связан с затратами и, в свою очередь, с активами 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 хорошо понимать весь процесс создания стоимости, поэтому необходимо принимать во внимание цепочку ценностей поставщиков и конечных потребителей. Процесс определения издержек по каждому виду деятельности утомителен и сложен, 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, финансовое положение, технологические возможности, продолжительность товарного цикла. Оценки показывают положение предприятия в сравнении с конкурентами, выявляя, таким образом, где она слаба и где сильна, и по отношению к какому конкуренту.

5. Выявление проблем, вызвавших кризис на предприятии. Менеджеры 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 и представить в следующем виде (с. 189).

Без четкой формулировки проблем, вызвавших кризис на предприятии, без их осознания нельзя приступить к разработке антикризисных мероприятий предприятия. Либо в стратегию вносятся небольшие изменения, либо стратегия полностью пересматривается и разрабатывается новая.

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

Анализ состояния предприятия, находящегося в кризисной ситуации

1. Стратегические показатели деятельности предприятия

1) доля на рынке

2) объем продаж уменьшается увеличивается

3) размер прибыли

4) доходность акций

5) другое

2. Внутренние сильные и слабые стороны, внешние угрозы и возможности

3. Конкурентные переменные

- 1) качество/характеристики товара
- 2) репутация/имидж
- 3) производственные возможности
- 4) технологические навыки
- 5) сбытовая сеть
- 6) маркетинг
- 7) финансовое положение
- 8) издержки по сравнению с конкурентами
- 9) другое

4. Выводы о положении предприятия по сравнению с конкурентами

5. Главные стратегические проблемы, которые должны быть решены предприятием

"Менеджер, координирующий политику предприятия, оказавшегося в кризисной ситуации, должен сконцентрировать всю информацию, полученную во время проведения стратегического анализа. ГЛН должен задуматься, сможет ли предприятие в рамках своей прежней миссии выйти из кризиса и достичь конкурентных преимуществ. При необходимости надо скорректировать миссию. Умело сформулированная миссия, которая доступна для понимания и в которую верят, может быть весомым стимулом для изменений в стратегии.

Она может включать следующее:

1. Провозглашение убеждений и ценностей.
2. Виды продукции или услуги, которые предприятие будет продавать (или потребности клиентов, которые предприятие будет удовлетворять).
3. Рынки, на которых будет работать предприятие:
 - способы выхода на рынок;
 - технологии, которые будет использовать предприятие;
 - политика роста и финансирования.

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

Затем идет процесс корректировки системы целей (желаемых результатов, которые способствуют выходу из экономического кризиса). Менеджер сравнивает желаемые результаты и результаты исследований факторов внешней и внутренней среды, которые ограничивают достижение желаемых результатов, и вносит изменения в систему целей.

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

- собственников предприятия;

- сотрудников предприятия;
- покупателей;
- деловых партнеров,
- общества в целом.

Если миссия — это видение того, каким должно быть предприятие в будущем, то система целей (долгосрочные и краткосрочные цели) — желаемые результаты, 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 иерархия целей (рис. 9.4).

Цели более высокого уровня 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 определяют скорость развития компании, уровень показателей деятельности и результаты, которые нужно достичь в ближайшем будущем. То, на какой уровень целей ориентируется высшее руководство предприятия, может служить причиной кризисной ситуации.

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



Рис. 9.4. Типы организационных целей

(Источник: Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. М., 1994)

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 повышением финансовых требований к клиентам) включить в ассортимент дешевую Модель корпусной мебели от нового поставщика и тем самым дифференцировать его в соответствии с изменением спроса. Но, находясь в условиях крайне жестких финансовых ограничений, руководство фирмы предпочло чисто финансовые методы реагирования.

Пытаясь сохранить конкурентоспособность основной продукции и удержать объем продаж на критическом уровне, фирма снизила цены на модель «Тренд» практически до нулевой рентабельности. Параллельно был введен четкий аналитический учет финансовой деятельности. Но спустя некоторое время, стремясь избежать больших убытков от изменения валютных курсов, фирма в ценообразовании перешла с принятых расчетов в американских долларах на валюту поставщика —

немецкие марки. Основная же причина затруднений — смещение потребительского спроса — была проигнорирована. Эффект, полученный от снижения цены, нейтрализовался продолжавшимся ростом курса немецкой марки, и фирма не смогла в короткий срок исправить положение.

Последней попыткой преодоления кризиса стало введение в ассортимент новой мебели «Модель 17» и дешевых кресел и стульев. Однако «Модель 17» оказалась дороже «Тренда» и по дизайну не соответствовала вкусам устоявшейся клиентуры, а дешевые офисные стулья и кресла по объемам сбыта не могли компенсировать утрату доминирующего продукта. Кроме того, недостатки организации управления помешали выполнению всех необходимых мероприятий для продвижения нового продукта на рынок. В итоге в начале 1996 г. фирма была ликвидирована.

Процесс стратегического планирования заканчивается формулированием методами стратегического анализа и планирования стратегических альтернатив выхода предприятия из экономического кризиса и осуществлением выбора стратегии. Начинается процесс определения тактики реализации выбранной стратегии (оперативное планирование). Следующие этапы связаны с реализацией антикризисной стратегии, оценкой и контролем результатов.

9.3. Реализация выбранной антикризисной стратегии

Тактические (оперативные) мероприятия по выходу из экономического кризиса могут быть следующими: сокращение расходов, закрытие подразделений, сокращение персонала, уменьшение объемов производства и сбыт, активные маркетинговые исследования, повышение цен на продукцию, выявление и использование внутренних резервов, модернизация, привлечение специалистов, получение кредитов, укрепление дисциплины и т. д.

Стратегическое и оперативное планирование взаимосвязаны, и заниматься одним в отрыве от другого невозможно. Тактическое планирование должно осуществляться в рамках выбранной стратегии. Если оперативные мероприятия по выходу из экономического

кризиса осуществляются в отрыве от стратегических целей, это может привести к кратковременному улучшению финансового положения, но не позволит устранить глубинные причины кризисных явлений.

Деятельность менеджеров при реализации выбранной стратегии включает в себя 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 с целью подготовки почвы для усиления вовлечения сотрудников в процесс реализации антикризисной стратегии;
- приведение ресурсов в соответствие с реализуемой антикризисной стратегией;
- принятие решения по поводу организационной структуры. При реализации новой стратегии необходимо сконцентрировать внимание на том, как изменения будут восприняты, какие силы будут

сопротивляться, какой стиль поведения надо выбрать. Сопротивление необходимо уменьшить до минимума или устранить независимо от типа, сущности и содержания изменения.

На рис. 9.5 показано, что на стратегию предприятия оказывают влияние и накладывают определенные ограничения существующие структура и система управления; управленческая культура; навыки и ресурсы.

Действительность для многих предприятий такова, что они не достигают оптимального сочетания структуры, культуры, навыков, необходимых 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. В основном менеджеры стремятся избежать структурных изменений, которые обычно сопровождаются неразберихой, недовольством со стороны персонала. В результате реорганизация откладывается на максимально длительный период.

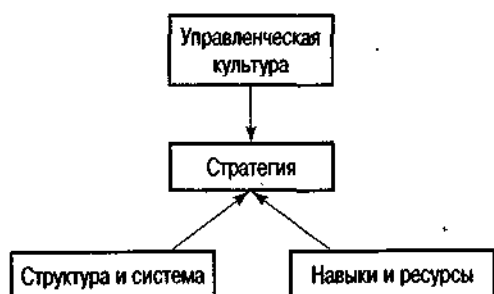


Рис. 9.5. Структура, ресурсы и культура, ограничивающие стратегию

Системы управления способствуют или мешают реализации стратегии. С одной стороны, на предприятиях, где процветает бюрократический стиль управления, 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, едва ли он захочет взять на себя дополнительную ответственность и инициативу. В этих условиях защитой от новых проблем и ответственности будут отговорки, 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 значительной движущей 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 в противоречие с ней. В ряде случаев преобладание одного стиля может привести к проблемам. Считается, что автократический стиль может быть полезен только в ситуациях, требующих немедленного устранения сопротивления, при проведении очень важных изменений.

Навыки и ресурсы, оказывают также большое влияние на антикризисную стратегию, так, как их правильное использование имеет решающее значение для успешной деятельности предприятия. Менеджер должен в максимальной степени мобилизовать ресурсы предприятия и распределить их таким образом, чтобы иметь наибольший эффект. Механизм использования 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 фирма имеет сейчас. Сравнивая желаемое с действительным, менеджеры могут использовать балльную систему оценки расхождений. При проведении сравнительного анализа важно выделить именно те моменты, которые могут коренным образом повлиять на успех предприятия. Для определения необходимых стратегических изменений предлагается использовать таблицу, в которой по вертикали перечислены все оцениваемые критерии. При анализе могут применяться самые разнообразные шкалы (например, 0 баллов может указывать на то, что данный критерий не отличается существенно от идеального варианта, а 5 баллов могут показывать, 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.

Оценка степени необходимых изменений в стратегии предприятия

Критерии	Нужный вариант	Реальная ситуация	Необходимые изменения	Варианты решений
Навыки и ресурсы				
Структура и системы управления				
Управленческая культура				

На стадии реализации антикризисной стратегии высшее руководство может пересмотреть план осуществления новой стратегии, если этого требуют вновь возникающие обстоятельства.

Последним этапом антикризисного стратегического управления являются оценка и контроль выполнения стратегии. Он направлен на выяснение того, в какой мере реализация стратегии приводит к достижению целей предприятия.

В соответствии с вышеизложенным схема антикризисного стратегического управления предприятием представляется следующей (рис. 9.6).

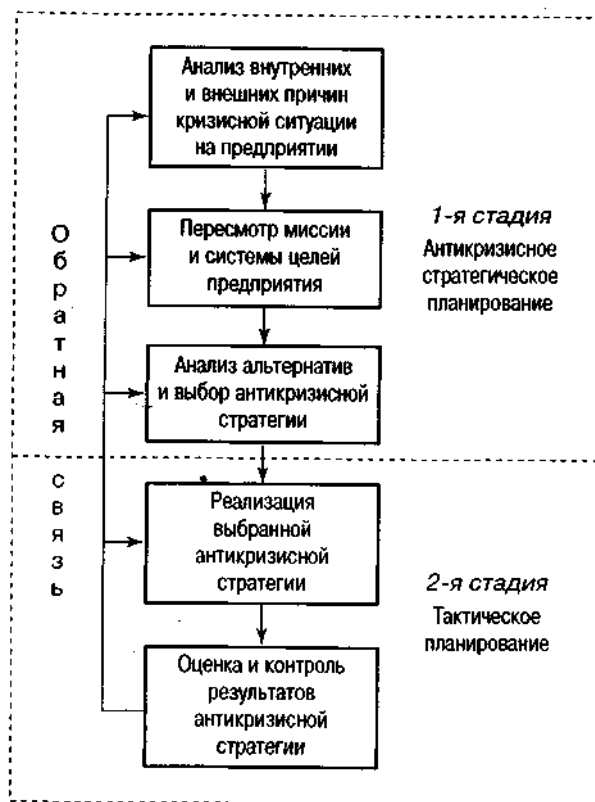


Рис 9.6. Схема стратегии и тактики в антикризисном управлении

9.4. Организация осуществления антикризисной стратегии

Если предприятие своевременно отслеживает появление внешней угрозы и располагает временем, достаточным для выработки эффективной реакции, оно может последовательно ликвидировать все проблемы. Но в кризисной ситуации реализацию изменений надо осуществить в жестко ограниченный срок. Поэтому при планировании антикризисной стратегии необходимо стремиться к максимальной параллельности работ. Внедрение антикризисной стратегии наиболее эффективно, 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 осуществления двух групп мероприятий. Во-первых, психологических — определение культурных ориентации различных групп персонала на основе их отношения к изменениям, создание опорных точек внедрения антикризисной стратегии, ограничение влияния на принятие решений со стороны групп, невосприимчивых к изменениям. 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 внедрение антикризисной стратегии.

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

Значительную помощь в проведении 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 проведение стратегических изменений является в высшей степени ответственной и трудной задачей. Некоторые новые стратегии могут быть реализованы легче, чем другие, особенно если они не требуют изменений общих представлений о том, как предприятие должно конкурировать на рынке.

Например, принципиальные нововведения Ли Яккоки 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 один доллар, и нашел новое рекламное агентство. Эти трансформации 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

1. Чем вызвана потребность предприятий в антикризисном стратегическом управлении?

2. Назовите основные этапы антикризисного стратегического планирования, дайте их краткую характеристику.

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

4. Представьте, что вы менеджер некой фирмы, которая находится на грани банкротства. Предложите свою стратегию из десяти управленческих шагов по выведению фирмы из кризиса.

Литература

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

2. Виханский О. С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. М.: Высш. шк., 1994.

3.- Короткое Э.М. Концепция менеджмента. М.: «ДеКА», 1996.

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

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

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

Глава 10. БАНКРОТСТВО И ЛИКВИДАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИИ (ПРЕДПРИЯТИЯ)

Проблематика. Что такое банкротство и каковы его основные признаки? Как устанавливается факт банкротства? Какие последствия для организации (предприятия) имеет банкротство? Можно ли избежать банкротства? Как относится государство и общество к фактам банкротства?

10.1. Признаки и порядок, становления банкротства предприятия

Переход страны к рыночной экономике обусловил появление в сферах политики и экономики новых формирований и понятий. А если учесть, что переход от одной формы общественного развития и управления государством к другой, даже более прогрессивной, всегда болезнен и отличается нестабильностью прежде всего в экономике, где появляется хаос становления новых организационных форм и таких понятий, как рынок и борьба за него, конкуренция, выживание в сфере бизнеса, естественно появляется угроза банкротства предприятий и вероятность их ликвидации. Что же такое банкротство? Каковы его признаки?

Согласно Федеральному закону (ФЗ) о несостоятельности (банкротстве) от 8 января 1998 г. (гл. I, ст. 2) это понятие трактуется следующим образом: «несостоятельность (банкротство) — признанная арбитражным судом или объявленная должником неспособность должника в полном объеме удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей». Признак банкротства юридического лица (ст. 3, п. 2) сформулирован следующим образом: «Юридическое лицо считается неспособным удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей, если соответствующие обязательства и (или) обязанности не исполнены им в течение трех месяцев с момента наступления даты их исполнения». В этом случае приостанавливаются текущие платежи предприятия-должника и оно в преддверии своего банкротства может обращаться в арбитражный суд.

Предприятие считается банкротом после признания факта о его несостоятельности арбитражным судом, а также, если оно официально объявляет о своем банкротстве и ликвидации, которая осуществляется в процессе конкурсного производства. Цель конкурсного производства — соразмерное удовлетворение всех требований кредиторов; объявление предприятия свободным от задолженности; охрана противоборствующих сторон от незаконных действий в отношении друг друга.

Рассматриваемый закон является комплексным актом, содержащим нормы материального и процессуального права как для физических, так и юридических лиц, если таковые попадают в сферу его действий, и распространяется на предприятия всех форм собственности. Он устанавливает основания для признания должника банкротом, регулирует порядок и условия осуществления мер по предупреждению банкротства, а также отношения между предприятием-должником и кредиторами при рассмотрении дел о банкротстве, определяет права, обязанности и ответственность всех лиц этого

процесса и т. д.

Закон не преследует цели обязательной ликвидации предприятия при наличии признаков банкротства. Если имеются возможности оздоровить (восстановить) деятельность предприятия с целью предотвращения его ликвидации, предусматриваются специальные реорганизационные процедуры, в том числе назначение арбитражным судом внешнего управляющего имуществом должника. Реорганизационные процедуры принимаются арбитражным судом после обращения в суд, но до объявления должника несостоятельным (банкротом). В процессе производства по делу может быть достигнуто мировое соглашение сторон. Допускаются и внесудебные процедуры, когда должник может урегулировать свои отношения с кредиторами таким образом, что предприятие продолжит свою деятельность или же произойдет его добровольная ликвидация под контролем кредиторов.

10.2. Роль и деятельность арбитражного суда

Дела о несостоятельности (банкротстве) рассматриваются арбитражным судом по месту нахождения предприятия-должника, указанному в учредительных документах. Обращение в арбитражный суд возможно, если требования к должнику в совокупности составляют сумму не менее 50б минимальных размеров оплаты труда.

В деле о банкротстве участвуют: должник; арбитражный управляющий — лицо, назначаемое арбитражным судом для проведения процедур банкротства; конкурсные кредиторы — кредиторы по денежным обязательствам; участники собрания кредиторов с правом голоса; налоговые и иные уполномоченные органы по требованиям по обязательным платежам; прокурор; государственный орган по делам о банкротстве и финансовому оздоровлению; иные лица в случаях, предусмотренных ФЗ.

Возбуждение производства в арбитражном суде по делу о несостоятельности (банкротстве) осуществляется на основании заявления должника или кредиторов, а также прокурора. Заявление должника подается на основании решения собственника предприятия-должника, или органа, уполномоченного управлять имуществом должника, или руководящего органа предприятия, который вправе принять такое решение, исходя из учредительных документов.

К заявлению должника прилагаются обосновывающие его документы, прежде всего форма № 1 — бухгалтерский баланс. Если он в течение 15 дней после подачи заявления не представлен должником, его составление может быть поручено арбитражным судом независимому аудиторю за счет средств должника. Заявление, поданное должником, не может быть отозвано.

Подаче заявления должно предшествовать извещение должника о том, что если он в течение семи дней не выполнит свои просроченные обязательства, то кредитор обратится в арбитражный суд о возбуждении дела о его несостоятельности. В отличие от заявления должника заявление кредитора может быть отозвано им до возбуждения производства по делу. Прокурор вправе обращаться в арбитражный суд в случае обнаружения им признаков фиктивного или преднамеренного

банкротства.

В заседании арбитражного суда участвуют: представитель от должника; представитель от собственника имущества и финансового органа по месту регистрации должника; банки, осуществляющие расчетное и кредитное обслуживание должника, кредиторы; иные лица в случаях, предусмотренных Арбитражным процессуальным кодексом РФ и ФЗ.

В зависимости от обстоятельств дела арбитражный суд:

1) принимает решение об отклонении заявления в тех случаях, когда в ходе судебного разбирательства выявлена фактическая состоятельность должника и требования кредиторов могут быть удовлетворены;

2) при выявлении признаков банкротства, но при наличии возможности восстановления через реорганизационные процедуры платежеспособности должника для продолжения его деятельности приостанавливает производство по делу о несостоятельности (банкротстве) предприятия и устанавливает внешнее управление имуществом должника или проведение санации. Ходатайство о применении реорганизационных процедур может быть подано должником; собственником имущества предприятия-должника; кредиторами.

Арбитражный суд не вправе отказать в применении реорганизационных процедур при наличии оснований для их проведения, но не может предлагать их по своей инициативе;

3) признает предприятие банкротом с открытием конкурсного производства и его принудительной ликвидацией, если фактически подтверждены признаки несостоятельности и нет реальной возможности продолжения деятельности предприятия.

Признание предприятия банкротом возможно при прекращении арбитражным судом реорганизационных процедур в связи с их бесперспективностью. В этом случае производство по делу возобновляется и выносится решение о признании предприятия банкротом.

Решения арбитражного суда могут быть обжалованы в вышестоящие судебные инстанции.

10.3. Виды и порядок осуществления реорганизационных процедур

Внешнее управление имуществом должника осуществляет арбитражный управляющий. В его обязанности входит ряд мер по восстановлению платежеспособности предприятия-должника и продолжению его деятельности. Все мероприятия внешний управляющий осуществляет согласно плану, утвержденному собранием кредиторов. Вводится внешнее управление на срок не более 12 месяцев, который может быть продлен не более чем на 6 месяцев, если иное не предусмотрено ФЗ (см. гл. V, ст. 68, п. 4).

С момента введения внешнего управляющего руководитель предприятия-должника отстраняется от должности и передает ему управление делами (см. подробнее ФЗ гл. V, ст. 69). На период внешнего управления имуществом должника действует мораторий на удовлетворение требований кредиторов к должнику. Споры между арбитражным управляющим и кредиторами могут рассматриваться арбитражным судом. Арбитражному управляющему выплачивается

вознаграждение, размер которого определяется кредиторами и утверждается арбитражным судом.

Кредиторы образуют собрание кредиторов, которое утверждает план внешнего управления имуществом, вносит в него изменения и вправе требовать от арбитражного управляющего предоставления соответствующей информации. На собрание кредиторов приглашается представитель трудового коллектива предприятия-должника.

Внешнее управление имуществом должника завершается либо прекращением производства по делу о несостоятельности (банкротстве) предприятия, если цель внешнего управления достигнута, либо решением о признании должника несостоятельным (банкротом) и об открытии конкурсного производства.

Следующая реорганизационная процедура — это досудебная санация. Она заключается в том, что предприятию-должнику может быть предоставлена финансовая помощь в размере, достаточном для погашения денежных обязательств и обязательных платежей и восстановления платежеспособности должника (см. подробнее ФЗ гл. II, ст. 27, п. 2-4).

Санация предприятия проводится в трех основных случаях: 1) до возбуждения кредиторами дела о банкротстве, если предприятие в попытке выхода из кризисного состояния прибегает к внешней помощи по своей инициативе; 2) если само предприятие, обратившееся в арбитражный суд с заявлением о своем банкротстве, одновременно предлагает условия своей санации; 3) если решение о проведении санации выносит арбитражный суд по поступившим предложениям от желающих удовлетворить требования кредиторов предприятия-должника и выполнить его обязательства перед бюджетом. В двух последних случаях санация осуществляется в процессе производства дела о банкротстве при условии согласия собрания кредиторов со сроками выполнения их требований и на перевод долга.

В зависимости от глубины кризиса предприятия и условий предоставления ему внешней помощи, различают два вида санации, каждая из которых имеет ряд форм.

1. Санация предприятия, направленная на реорганизацию долга (без изменения статуса юридического лица saniруемого предприятия). Такая санация обычно осуществляется для помощи предприятию в устранении его неплатежеспособности, если его кризисное состояние рассматривается как временное явление:

- погашение долга предприятия за счет средств бюджета. В такой форме saniруются только государственные предприятия;
- погашение долга предприятия за счет целевого банковского кредита. Такая форма санации осуществляется, как правило, коммерческим банком, обслуживающим предприятие, после тщательного аудита деятельности последнего;
- перевод долга на другое юридическое лицо. Таким юридическим лицом может быть любое предприятие, осуществляющее предпринимательскую деятельность, которое пожелало принять участие в санации предприятия-должника;

- выпуск облигаций (и других ценных бумаг) под гарантию санатора. Такая форма санации осуществляется, как правило, коммерческим банком, обслуживающим предприятие.

2. Санация предприятия с изменением, как правило, статуса юридического лица санлируемого предприятия. Эта форма санации носит название реорганизации предприятия и требует осуществления ряда реорганизационных процедур, связанных со сменой его формы собственности, организационно-правовой формы деятельности и т. п. (слияние, поглощение, разделение, преобразование в открытое акционерное общество, передача в аренду, приватизация). Она осуществляется при более глубоком кризисном состоянии предприятия.

Процесс реорганизации санлируемых предприятий требует предварительной разработки проекта санации. Разработка такого проекта осуществляется, как правило, представителями санатора, предприятия-должника и независимых аудиторов. В этом проекте отражаются: экономическое и финансовое состояние предприятия-должника к началу санации; основные причины, обусловившие критическое финансовое состояние предприятия-должника; цель и формы санации; план санирования с выделением первоочередных мероприятий по финансовому оздоровлению предприятия; расчет эффективности предложенной формы санирования; формулировка критериев (условий), обеспечивающих успех проведения санации в предложенной форме.

Основой выбора какой-либо формы санации является расчет ее эффективности. Эффективность определяется путем соотнесения результатов (эффекта) и затрат на проведение санации в предложенной форме.

Состав участников санации определяется исходя либо из преимущественного права некоторых категорий лиц, либо по результатам проводимого судом конкурса желающих принять участие в санации. Первоочередное право на участие в проведении санации признается за собственником предприятия-должника, кредиторами, членами трудового коллектива этого предприятия.

Конкурс проводится, если собственник предприятия-должника или члены трудового коллектива не воспользовались своим правом, а также с согласия собственника предприятия-должника и кредиторов в иных случаях.

Участники санации вырабатывают общее соглашение, направленное на обеспечение требований всех кредиторов в согласованные с ними сроки, распределение между участниками ответственности перед кредиторами, определение ответственности участников санации в случае их отказа от участия в ней после ее начала и т. д. При этом по истечении 12 месяцев с начала санации должно быть удовлетворено не менее 45% от общей суммы требований кредиторов.

Санация осуществляется в порядке и на условиях, определенных в «оглашении и под контролем арбитражного суда.

Продолжительность санации не должна превышать 18 месяцев. Арбитражным судом ее срок может быть продлен, но не более чем на 6 месяцев. Санация завершается по достижении ее цели прекращением производства по делу о несостоятельности (банкротстве) предприятия либо в случае ее

неэффективности решением арбитражного суда о признании предприятия несостоятельным (банкротом) и открытии конкурсного производства.

Решение арбитражного суда о признании предприятия несостоятельным (банкротом) и открытии конкурсного производства подлежит обязательной публикации в «Вестнике Высшего Арбитражного Суда Российской Федерации». В процессе конкурсного производства происходит принудительная ликвидация предприятия (должника).

Работу по ликвидации предприятия организует конкурсный управляющий. Наряду с ним участниками конкурсного производства являются собрание (комитет) кредиторов, должник, члены трудового коллектива. Конкурсный управляющий назначается арбитражным судом. Его кандидатура выдвигается собранием кредиторов. Если собрание кредиторов не предложило кандидатуры конкурсного управляющего, он назначается из списка кандидатур конкурсных управляющих, утвержденного в установленном порядке. Размер вознаграждения конкурсному управляющему устанавливается собранием кредиторов и утверждается арбитражным судом.

С момента открытия конкурсного производства не допускается отчуждение имущества должника и погашение его обязательств, кроме случаев, предусмотренных законом. Сроки исполнения всех долговых обязательств должника считаются наступившими. Прекращается начисление неустойки по просроченным обязательствам. Все претензии к должнику должны быть предъявлены в двухмесячный срок.

Конкурсный управляющий проводит оценку активов должника и ' размеров его долга и определяет конкурсную массу. В целях защиты интересов кредиторов он вправе обращаться в арбитражный суд с заявлением о признании недействительными действий должника, совершенных до признания его несостоятельным (банкротом), по основаниям, указанным в законе.

Например, если действия должника были направлены на досрочное удовлетворение требований отдельных кредиторов и совершенных в течение шести месяцев до дня возбуждения производства по делу о несостоятельности (банкротстве) предприятия при условии, что в момент их совершения предприятие уже было фактически несостоятельным, а также независимо от этого срока, если эти действия были совершены должником с намерением причинить ущерб другим кредиторам и кредиторы, в пользу, которых, совершались такие действия, знали об этом намерении должника.

Другое основание заключается в действиях должника, направленных на удовлетворение требований отдельных кредиторов из числа тех кредиторов, срок удовлетворения требований которых наступил в то время, когда предприятие уже было фактически несостоятельным и стороны об этом знали.

Конкурсным управляющим производится продажа имущества. Закон охраняет залоговые права. Устанавливается, что платежи кредиторам-залогодержателям не приостанавливаются по открытии конкурсного производства; имущество, являющееся предметом залога, не включается в конкурсную массу; обязательства, обеспеченные залогом, погашаются вне конкурса из имущества должника.

Конкурсная масса вне очереди покрывает расходы, связанные с конкурсным производством и продолжением функционирования предприятия-должника. Для удовлетворения остальных требований установлена специальная очередность. В частности, погашение задолженности по обязательным платежам в бюджет относится к третьей очереди, а удовлетворение требований конкурсных кредиторов — к четвертой.

Требования кредиторов, не удовлетворенные из-за недостаточности конкурсной массы, считаются погашенными. Погашенными считаются также претензии, не признанные конкурсным управляющим, если кредиторы не оспаривают это в арбитражном суде либо если арбитражный суд признает иски кредиторов необоснованными.

После завершения всех расчетов конкурсный управляющий представляет в арбитражный суд отчет о своей деятельности, который подлежит утверждению арбитражным судом.

Предприятие-должник считается ликвидированным с момента исключения его из соответствующего государственного реестра, что делается на основании вынесенного арбитражным судом определения о завершении конкурсного производства.

Федеральный закон допускает возможность урегулирования отношений посредством мирового соглашения. Оно заключается между предприятием-должником и конкурсными кредиторами на любом этапе производства по делу, однако только в отношении требований четвертой и последующих очередей (всего семь очередей) и может исходить из рассрочки или отсрочки платежей или скидки с долгов, причитающихся кредиторам.

Мировое соглашение подлежит утверждению арбитражным судом и считается принятым, если за его заключение высказалось две трети (по сумме требований) конкурсных кредиторов четвертой и последующих очередей. В течение двух недель после его утверждения арбитражным судом кредиторы должны получить удовлетворение своих требований в размере не менее 35% суммы долга. Мировое соглашение может быть признано недействительным по искам кредиторов либо при определенных условиях расторгнуто арбитражным судом. В этих случаях производство по делу о признании предприятия несостоятельным (банкротом) возобновляется.

В целях охраны интересов заинтересованных лиц ФЗ устанавливает, что считаются неправомерными нарушения, связанные с умышленными, некомпетентными или небрежными действиями должника, собственника предприятия-должника, кредиторов или иных лиц до открытия конкурсного производства либо в его процессе, наносящие ущерб должнику или кредиторам. К таким действиям относятся действия, подпадающие под понятия преднамеренного или фиктивного банкротства. Под этим понимается преднамеренное увеличение руководителем или собственником предприятия его неплатежеспособности, нанесение ими ущерба предприятию, заведомо некомпетентное ведение дел. Под фиктивным банкротством понимается заведомо ложное объявление предприятием о своей несостоятельности с целью введения в заблуждение кредиторов для получения от них отсрочки или рассрочки причитающихся кредиторам платежей или скидки с долгов.

В Законе содержится перечень других неправомерных действий. В их числе, например, сокрытие части имущества должника или его обязательств; сокрытие, уничтожение, фальсификация любого учетного документа, связанного с осуществлением хозяйственной деятельности должника, невнесение необходимых записей в бухгалтерские документы; сокрытие сведений или непредставление конкурсному управляющему должником его имущества.

Этот вид процедур позволяет без обращения в арбитражный суд решать путем переговоров должника с кредиторами вопросы продолжения деятельности предприятия-должника либо его добровольной ликвидации. От мирового соглашения внесудебные процедуры отличаются тем, что мировое соглашение может иметь место уже после возбуждения в арбитражном суде дела о несостоятельности (банкротстве) предприятия, в то время как внесудебные процедуры реализуются не только до обращения в арбитражный суд, но и в процессе его.

Результатами внесудебных процедур (переговоров) могут быть достигнутые договоренности между должником и большей частью кредиторов об отсрочке и (или) рассрочке причитающихся кредиторам платежей и (или) скидке с долгов для продолжения деятельности предприятия-должника либо добровольная ликвидация предприятия-должника под контролем кредиторов и официальное объявление должником о своей несостоятельности (банкротстве). Предприятие-должник считается находящимся в процессе ликвидации с момента утверждения собственником данного предприятия решения о его добровольной ликвидации. Ликвидация осуществляется конкурсным управляющим. Но за кредиторами сохраняется право назначить другого конкурсного управляющего. На последнего возлагаются созыв собрания кредиторов и регулярное представление им отчета о ходе ликвидации предприятия-должника.

После назначения конкурсного управляющего должник не вправе удовлетворять требования кредиторов за счет своего имущества, за исключением требований, обеспеченных залогом, и привилегированных кредиторов. Порядок удовлетворения требований кредиторов аналогичен порядку, действующему в конкурсном производстве при принудительной ликвидации предприятия-должника. Решение о завершении ликвидации принимается собранием кредиторов. Предприятие считается ликвидированным с момента исключения его из государственного реестра на основании представления.

10.4. Ликвидация обанкротившихся предприятий

Предприятие-должник объявляется банкротом, если меры в процессе его санации не привели к ожидаемым результатам. Затем по решению арбитражного суда создается специальная комиссия для проведения ликвидационных процедур (ликвидационная комиссия). В ее состав включаются представители собрания кредиторов, банков, финансовых органов, а также Фонда государственного имущества, если банкротом признано государственное предприятие.

Ликвидационная комиссия в соответствии с действующим законодательством осуществляет общее управление имуществом предприятия-банкрота.

Процесс осуществления ликвидационных процедур при банкротстве включает:

1) оценку имущества предприятия-банкрота по балансовой стоимости. Такая оценка производится на основе полной инвентаризации имущества предприятия;

2) оценку имущества предприятия-банкрота по рыночной стоимости. В этом случае имущество предприятия-банкрота подлежит реализации с целью удовлетворения требований кредиторов, оно должно быть предварительно оценено по минимальной рыночной стоимости;

3) определение ликвидационной массы. Основу для формирования ликвидационной массы составляет все имущество предприятия-должника, оцененное по рыночной стоимости, за предусмотренным действующим законодательством изъятием;

4) выбор наиболее эффективных форм продажи имущества. Решение об этом принимает ликвидационная комиссия по согласованию с собранием кредиторов. Этот выбор основывается на получении максимально возможной суммы средств от реализации имущества;

5) обеспечение удовлетворения претензий кредиторов. Эта процедура наиболее сложная в процессе осуществления ликвидационных процедур при банкротстве. Источником обеспечения такого удовлетворения претензий являются средства, вырученные от продажи имущества должника. Сумма этих средств распределяется в определенной очередности. В первую очередь возмещаются расходы: арбитражного суда; ликвидационной комиссии; распорядителей имущества; удовлетворяются требования кредиторов, обеспеченные залогом. Затем выполняются обязательства перед работниками предприятия-банкрота; удовлетворяются требования по общегосударственным и местным налогам, неналоговым платежам в бюджет, органов государственного страхования и пенсионного обеспечения; требования кредиторов, не обеспеченные залогом; требования по возвращению взносов работников в уставный фонд и выплат по акциям трудового коллектива; прочих требований.

Требования каждой последующей очереди удовлетворяются после полного удовлетворения требований предыдущей очереди. В случае недостаточности средств от продажи имущества для полного удовлетворения всех требований одной очереди, претензии удовлетворяются пропорционально причитающейся каждому кредитору сумме;

6) разработку ликвидационного баланса ликвидационной комиссией после полного удовлетворения всех требований кредиторов и подачу его в арбитражный суд. Если по результатам ликвидационного баланса не осталось имущества после удовлетворения требований кредиторов, арбитражный суд выносит постановление о ликвидации юридического лица-банкрота. Если же у предприятия-банкрота достаточно имущества для удовлетворения всех требований кредиторов (достаточно с позиций законодательства для его функционирования в данной организационно-правовой форме), оно считается свободным от долгов и может продолжать свою предпринимательскую деятельность.

10.5. Реорганизация и ликвидация кооператива

Реорганизация кооператива осуществляется по решению собрания уполномоченных кооператива. При реорганизации кооператива его права и обязанности переходят к правопреемникам в соответствии с передаточным актом и разделительным балансом, в которых должны содержаться положения о правопреемстве по всем обязательствам реорганизуемого кооператива в отношении всех его кредиторов и должников, включая и обязательства, оспариваемые сторонами. Передаточный акт и разделительный баланс утверждаются собранием уполномоченных вместе с учредительными документами для государственной регистрации.

Кооператив считается реорганизованным, за исключением случаев в форме присоединения с момента государственной регистрации вновь возникших юридических лиц и (или) крестьянских (фермерских) хозяйств.

Ликвидация кооператива влечет за собой прекращение его деятельности без перехода прав и обязанностей кооператива в порядке правопреемства к другим лицам. Кооператив может быть ликвидирован по решению собрания уполномоченных; по решению суда в случае осуществления деятельности без надлежащего разрешения (лицензии) либо деятельности, запрещенной законом; в случае признания судом кооператива банкротом либо в случае объявления им о своем банкротстве в порядке, установленном законом; в других случаях, предусмотренных законодательством.

Правление кооператива по поручению собрания уполномоченных или орган, принявший решение о ликвидации кооператива, обязаны незамедлительно сообщить органу, осуществляющему государственную регистрацию для внесения в единый государственный реестр юридических лиц сведения о том, что данный кооператив находится в процессе ликвидации.

Собрание уполномоченных кооператива или орган, принявший решение о ликвидации кооператива, назначают по согласованию с органом, осуществляющим государственную регистрацию, ликвидационную комиссию (ликвидатора) и устанавливают порядок и сроки ликвидации. По ходатайству собрания уполномоченных кооператива решением суда о ликвидации кооператива на его правление могут быть возложены обязанности по осуществлению ликвидации.

С момента назначения ликвидационной комиссии к ней переходят все полномочия по управлению делами данного кооператива. Ликвидационная комиссия от имени ликвидируемого кооператива выступает в суде; помещает в официальном печатном органе, в котором публикуются сведения о государственной регистрации кооперативов, публикацию о его ликвидации, порядке и сроках заявления требований кредиторов. Этот срок не может быть менее двух месяцев с момента публикации сведений о ликвидации кооператива.

Ликвидационная комиссия принимает меры по выявлению кредиторов и получению дебиторской задолженности, а также уведомляет кредиторов о ликвидации кооператива.

По окончании срока предъявления требований кредиторами ликвидационная комиссия составляет промежуточный ликвидационный баланс, который содержит сведения о составе имущества ликвидируемого кооператива, перечне предъявленных кредиторами требований, а также

сведения о результатах их рассмотрения. Промежуточный ликвидационный баланс утверждается собранием уполномоченных кооператива или органом, принявшим решение о ликвидации кооператива по согласованию с органом, осуществляющим государственную регистрацию, и ревизионным союзом.

В случае если имущества и средств кооператива недостаточно для удовлетворения претензий кредиторов, члены кооператива обязаны внести дополнительные взносы в размере 0,5% обязательного пая. (Увеличение размера обязательного пая или повышение пределов субсидиарной ответственности на стадии ликвидации кооператива не допускаются.) В этом случае ликвидационная комиссия осуществляет продажу имущества кооператива с публичных торгов в порядке, установленном для исполнения судебных решений. Распоряжение земель ликвидируемого кооператива осуществляется в порядке и на условиях, определяемых земельным законодательством РФ и законодательством субъектов РФ.

Выплата денежных сумм кредиторам ликвидируемого кооператива производится ликвидационной комиссией в порядке очередности, установленной статьей 64 Гражданского кодекса РФ, в соответствии с промежуточным ликвидационным балансом начиная со дня его утверждения, за исключением кредиторов пятой очереди. Удовлетворение прочих требований производится по истечении месяца со дня утверждения промежуточного баланса.

После завершения расчетов с кредиторами ликвидационная комиссия составляет ликвидационный баланс, который утверждается собранием уполномоченных кооператива или органом, принявшим решение о его ликвидации, по согласованию с органом, осуществляющим государственную регистрацию, ревизионным союзом, в который входит ликвидируемый кооператив.

При ликвидации кооператива имеющиеся у него объекты социальной инфраструктуры, входящие в неделимый фонд кооператива, разделу не подлежат и передаются на основании решения собрания уполномоченных кооператива иным сельскохозяйственным организациям.

Оставшееся после удовлетворения требований кредиторов имущество ликвидируемого кооператива передается членам кооператива и распределяется между ними. При этом в первую очередь выплачивается стоимость паевых взносов ассоциированных членов. Затем членам ликвидируемого кооператива выплачивается стоимость дополнительных взносов, внесенных ими в порядке субсидиарной ответственности, и стоимость дополнительных паев. Оставшиеся денежные средства или иное имущество распределяются между членами ликвидируемого кооператива пропорционально их обязательным паям.

Ликвидация кооператива считается завершенной, а кооператив ликвидированным после внесения записи о ликвидации данного кооператива в единый государственный реестр юридических лиц, о чем орган, осуществляющий государственную регистрацию, публикует соответствующие сведения в официальном печатном органе. Документация и бухгалтерская отчетность ликвидируемого кооператива передаются на хранение в государственный архив.

ВОПРОСЫ

1. Всегда ли банкротство большая неприятность для предприятия? Дайте пример ситуации.
2. Какой тип менеджмента преобладает в антикризисном оздоровлении предприятия-должника?
3. Должна ли санация стать альтернативой банкротства? Возможен ли переход предприятий от тех, кто смог купить, к тому, кто может им управлять.

Литература

1. Антикризисное управление: от банкротства к финансовому оздоровлению/Под ред. Г.П. Иванова. М.: Закон и право, ЮНИТИ, 1995.
2. Бизнес-Шанс. 1996, № 44.
3. Бланк И.А. Стратегия и тактика управления финансами. Киев: МП «ИТЕМ ЛТД», СП «АДЕФ-Украина», 1996.
4. Нормативно-методические материалы о несостоятельности (банкротстве) предприятий. Федеральная служба России по делам о несостоятельности и финансовому оздоровлению. М., 1998.

Часть третья

КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Глава 11. РИСКИ В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ

Проблематика. Что такое риск и каковы его основные признаки? Часто ли управление бывает рискованным? Какую роль риск играет в антикризисном управлении? Следует ли избегать рискованных управленческих решений? Как можно оценить вероятность риска?

11.1. Природа и классификация управленческих рисков

Любая управленческая деятельность в той или иной степени имеет рисковый характер, что обусловлено как многофакторной динамикой объекта управления и его внешнего окружения, так и ролью Человеческого фактора в процессе воздействия. Понятие «риск» также имеет многофакторную природу, раскрыть которую можно лишь во взаимосвязи с такими понятиями, как «неопределенность», «вероятность», «условия неопределенности», «условия риска».

Согласно математическим определениям, неопределенность проявляется тогда, когда результатом действия является набор возможных альтернатив, вероятность которых неизвестна. Риск имеет место, если действие приводит к набору альтернатив, причем вероятность осуществления каждой из них известна. Отсюда следует, что риск есть неопределенность, которую можно квалифицировать. Понятия «риск» и «неопределенность», широко используемые в теории игр и динамическом программировании, применяются и в экономике, политике, теории управления и менеджмента, в области права и страхования.

Формирование рыночных отношений в России активизировало процесс исследования предпринимательского риска, в том числе ^Инвестиционного, страхового и банковского, что нашло отражение в ряде работ [см. 1, 3, 5]. Вместе с тем проблема рисков остается Малоисследованной, нет достаточно ясных понятий о сущности предпринимательского риска, его разновидностях, областях использования, средствах управления риском.

Риски и неопределенность выступают неотъемлемыми чертами хозяйственной деятельности и процессов управления. Неопределенность рассматривается как условие ситуации, в которой нельзя оценить вероятность потенциального результата. Часто такая ситуация возникает, когда воздействующие на ситуацию факторы новы и о них нельзя получить достоверную информацию. Поэтому последствия принятия управленческого решения трудно предусмотреть, например в быстроменяющихся условиях. К ним относятся такие, как наукоемкая и нововведенческая сферы, ценовая и рыночная конъюнктура. Обычно менеджер, сталкиваясь с неопределенностью, пытается получить дополнительную информацию и экспертными методами, а чаще интуитивным определить вероятность достижения результата.

Понятие «определенность» связывается с условиями выработки и принятия управленческих решений, когда руководитель с достаточной для данной ситуации достоверностью знает потенциальный результат каждого из возможных вариантов развития событий. Например, если

известна динамика изменения стоимости материала и рабочей силы, арендной платы, можно рассчитать затраты на производство конкретного изделия и спрогнозировать цены. Следует отметить, что ситуация полной определенности встречается довольно редко.

Понятие «риск» в экономическом смысле предполагает потери, ущерб, вероятность которых связана с наличием неопределенности (недостаточности информации, недостоверности), а также выгоду и прибыль, получить которые возможно лишь при действиях, обремененных риском, что чаще всего связывается с инновационной деятельностью.

В менеджменте понятие «риск» прежде всего связывается с характером и сложностью проблем, условиями принятия управленческих решений и прогнозированием результата. Управленческий риск следует рассматривать как характеристику управленческой деятельности, осуществляемой в ситуации той или иной степени неопределенности, вследствие недостаточности информации, при выборе менеджером альтернативного решения, критерий эффективности которого связан с вероятностью проявления негативных условий реализации.

Размер потерь организации как результата деятельности в условиях неопределенности представляет собой «цену риска», а величина успеха (дополнительная прибыль) — «плату за риск». Риск проявляется в процессе реализации продукции производственно-хозяйственной системы или услуги и выступает одним из конечных результатов деятельности. Сущность, содержание, характер проявления риска в деятельности организации позволяют определить природу риска как экономическую.

В практике менеджмента используются следующие характеристики риска:

- размер вероятного ущерба (потерь) или величина ожидаемого дополнительного дохода (прибыли) как результат деятельности в риск-ситуации;
- вероятность риска — степень воздействия источника риска (события), измеряемая в пределах значений от 0 до 1. Иначе говоря, каждый вид риска имеет нижние и верхние (от 0 до 1) границы вероятности;
- уровень риска — отношение величины ущерба (потерь) к затратам на подготовку и реализацию риск-решения. Изменяется по величине от нулевого значения до 1, выше которого риск не оправдан;
- степень риска - качественная характеристика величины риска и его вероятности. Различают степени: высокую, среднюю, низкую и нулевую;
- приемлемость риска - вероятность потерь и вероятность того, что эти потери не превысят определенный уровень (рубеж);
- правомерность риска - вероятность риска находится в пределах нормативного уровня (стандарта) для данной сферы деятельности, который нельзя превысить без правовых нарушений.

В кризисных условиях у предприятия велика вероятность оказаться банкротом, в связи с чем персоналу требуется умение в риск-ситуациях, с одной стороны, избегать неоправданных потерь, с

другой — действовать смело и инициативно. Менеджер должен уметь рисковать, т. е. взвешенно, не преувеличивая опасности, добиваться намеченных целей, естественно, при соблюдении границ правомерности риска.

В практике имеют место случаи, когда выбирается вариант небольшого результата, но при отсутствии риска, что может привести к снижению результативности и конкурентоспособности организации. При принятии решения с максимальным результатом, но и с высоким уровнем риска используется критерий максимакса. В таких случаях надо сопоставить ожидаемую экономическую выгоду и возможные потери в связи с рисковыми действиями. Если потери превышают выгоду, такое решение неоправданно. Очевидно, что в сложных ситуациях требуется использование совокупности критериев, при выборе которых важен комплексный подход, позволяющий оценить ситуацию с учетом разнонаправленных факторов.

Приступая к анализу рискованной ситуации и разработке решений, в первую очередь следует установить, с какими видами рисков встретится менеджер в процессе управления. В значительной степени данная проблема решается на основе методологической систематизации рисков и их классификации, которая отражает многофакторную природу риска.

На схеме (рис. 11.1) отражены взаимосвязь и взаимодействие внешних и внутренних (системных) факторов, или источников, риска применительно к менеджменту производственно-хозяйственных организаций. Из внешних факторов следует отметить источники риска, вызванные кризисом социально-экономического развития страны и отдельных регионов, а также рыночные источники, обусловленные нарушением надежности или трудностями формирования новых связей с потребителями, поставщиками, с проблемами обеспеченности финансовыми, трудовыми, материальными и другими видами ресурсов.

В качестве внутренних признаков выделения риска выступают функциональные особенности рискованной деятельности — производственной, финансовой, маркетинговой и др. Важным признаком выделения рисков является и содержание рисков: экономических, социальных, организационных, правовых, инновационных и др. Среди последствий реализации результатов риск-решений наиболее распространены экологические, социальные, политические риски.

Интеграционные факторы, или факторы взаимодействия, свойственные менеджменту, обеспечивают управление риском как процессом выявления источников риска, определения вероятности его проявления в ходе производственного процесса и воздействия на результат и последствия производственно-хозяйственной деятельности организации.

При использовании средств управления менеджер рискует, выбирая цели, стратегии развития, системы мотивации деятельности персонала и другие средства управления. Значительная доля риска кроется и в выборе методов, и критериев измерения и оценки вероятностей и величин риска, например при проведении экспертизы, при исследовании статистических данных или определении коэффициента дисконтирования при приведении стоимости будущих доходов к настоящему времени.

Рассмотренная логика формирования риска позволяет более системно оценивать каждый вид риска, что в антикризисном менеджменте чрезвычайно важно.

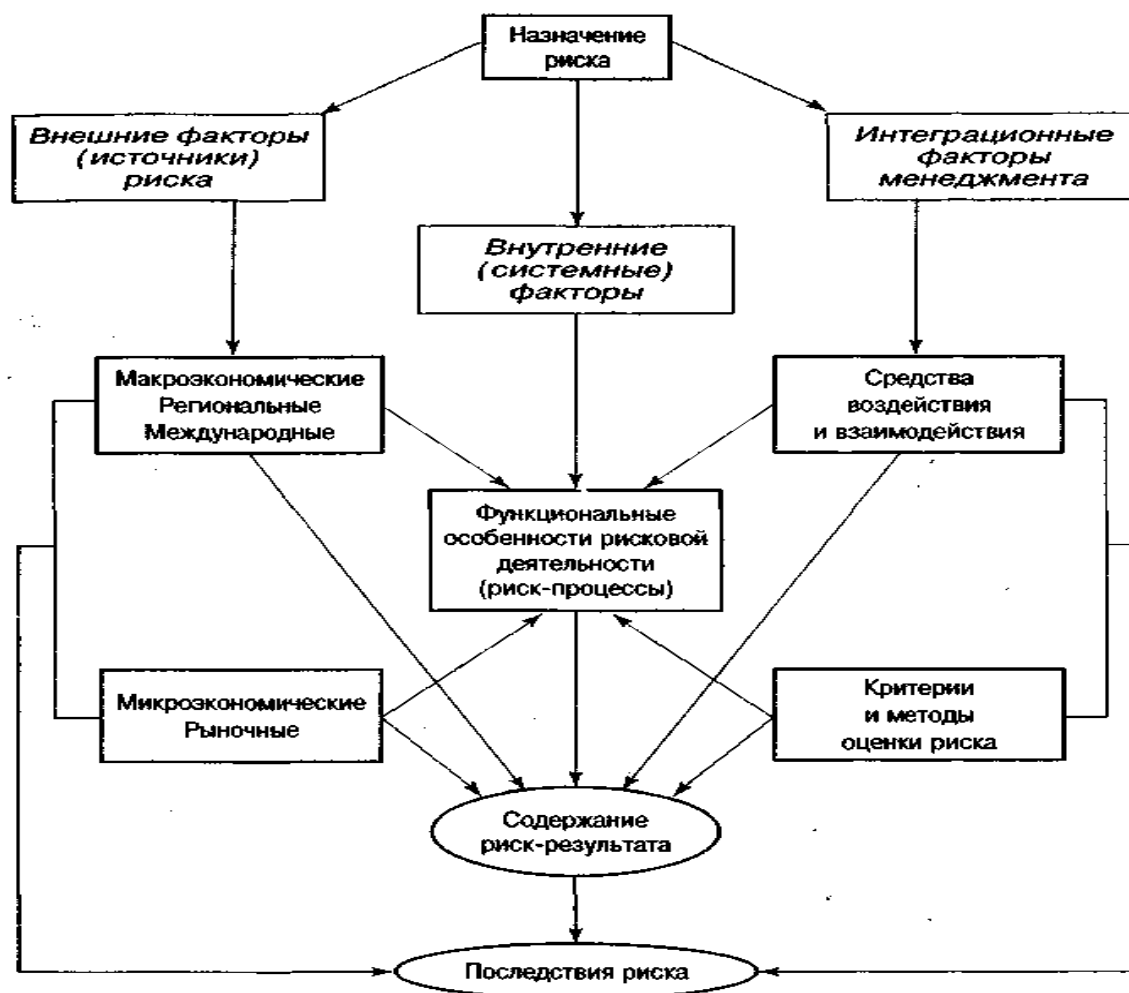


Рис. 11.1. Взаимодействие факторов риска

В табл. 11.1 в укрупненном виде представлена классификация рисков по основным признакам. Систематизация и детальное исследование рисков позволяет провести их ранжирование, создать сценарии вероятного хода событий для конкретной ситуации, разработать карты риска, выявить пороги стабильности системы управления посредством имитационного и других видов

моделирования. Иначе говоря, классификация рисков служит основой организации управления рисками. При этом следует отметить, что каждая производственно-хозяйственная система своеобразна, а состав рисков изменчив, поэтому на предприятии должна разрабатываться на основе общей своя система управления риском. Решение проблем риска становится профессиональным делом рискованных менеджеров. Классификация рисков выступает методологической базой для профессионального антикризисного управления.

Рассмотрение природы риска, его содержания, многообразия факторов (источников) риска, разнообразия рискованных ситуаций, требующих организации и управления, дают основание трактовать риск как категорию менеджмента.

Приведем отдельные примеры управленческого риска.

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

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

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

- Инвестиционный риск — риск неопределенности возврата вложенных средств и получения дохода. Например, риск вложения средств в проект связан с неопределенностью его реализации, в связи с неполнотой и погрешностью исходных данных об условиях реализации, о величине затрат и результатов, с возникновением негативных ситуаций при проектировании (изменение конъюнктуры рынка), а также с воздействием факторов технического, коммерческого, политического характера.

Таблица 11.1 Классификация рисков в антикризисном менеджменте

Признак	Вид риска
Назначение риска	Риск, предполагающий потери Риск, предполагающий выгоду
Функциональные особенности риск-процесса	Маркетинговый Инновационный Инвестиционный Производственный Страховой Финансовый
Содержание риск-результата	Экономический Социальный

	Правовой Организационный Инновационный Психологический Имиджевый
Последствия реализации риск-решения	Социальные Политические Экологические Демографические
Уровень внешних факторов (источников) риска	Международный Макроэкономический Региональный
Рыночный фактор риска	Конкурентный Конъюнктурный Ценовой Коммуникационный
Рынки факторов производства как источники риска	Человеческих ресурсов Информационный Финансовых ресурсов Материальных ресурсов Временной
Средства воздействия	Целевой, стратегический,- тактический Прогнозируемый, планируемый, концептуальный Мотивационный, стимулирующий Структурный
Характер проявления	Субъективный Объективный Неправомерный (правомерный) Неоправданный (оправданный) Криминогенный
Метод (методология)	Экспертный Экономико-математический Дисконтирования Статистический Интуитивный

Среди наиболее распространенных рисков социально-экономического развития страны, воздействующих на менеджмент организации, можно отметить следующие:

экономические —

- утрата национального богатства;
- снижение конкурентоспособности страны;
- падение инвестиционной привлекательности экономики;
- уменьшение доли ВВП на душу населения;
- рост уровня инфляции; социальные —
- ухудшение материальной обеспеченности населения; » рост заболеваемости и смертности населения;

- негативная демографическая ситуация;
- снижение уровня образованности населения;

экологические —

- загрязнение окружающей среды;

- вырубка лесов, эрозия почвы; политические —
- изменение экономической политики;
- угроза национальных конфликтов;
- моратории и торговые эмбарго.

Многие из приведенных рисков присущи кризисному состоянию экономики нашей страны. В России наряду с рисками, имеющимися в нормально функционирующей рыночной экономике, рискованные ситуации возникают в связи с несовершенством системы управления экономикой, отсутствием нормативных актов, регулирующих рискованную деятельность российских предприятий.

Среди рисков, наиболее устойчиво повторяющихся в деятельности предприятия, следует отметить:

- риск, связанный с неустойчивой политической и экономической ситуацией в стране;
- риск снижения экономического потенциала;
- риск снижения научного и инновационного потенциала;
- риск утраты кадрового потенциала;
- риск имущественного ущерба вследствие нарушения договорных обязательств и других причин;
- риск утраты престижа организации;
- риск потери доходов из-за преступных действий третьих лиц;
- риск изменения стоимости факторов производства;
- риск потери управляемости;
- риск снижения качества продукции и услуг;
- риск изменения внешнеэкономических факторов.

11.2. Антикризисное управление риском

Антикризисный менеджмент в значительной части решаемых проблем является рискованным. В кризисных ситуациях возникает множество рисков разнообразных по содержанию, источнику проявления, величине вероятности и размеру возможных потерь и негативных последствий для данного бизнеса, а иногда и экономики в целом. Все это обуславливает потребность создания системы управления

• риском с привлечением квалифицированных «рисковых менеджеров» — специалистов по управлению в рискованных ситуациях. Управление риском наиболее наглядно можно рассмотреть на методологической основе процесса выработки и реализации рискованных управленческих решений. Рисковыми, как уже отмечалось ранее, являются решения, принимаемые в условиях неопределенности, если известна вероятность достижения результата. Напомним, что целенаправленный процесс управления предполагает выполнение в логической последовательности взаимосвязанных управленческих

- функций (управленческих работ) по решению конкретной проблемы с использованием

управленческих средств и методов воздействия на персонал, занятый в совместной производственно-хозяйственной деятельности. Поэтому результаты процесса управления материализуются в продукте и отражаются в итоговых показателях и социальных последствиях деятельности производственно-хозяйственной системы.

Управленческий риск как многофакторная категория менеджмента исследуется в динамике целенаправленного циклического процесса управления, имеющего информационные, временные, организационные, экономические, социальные и правовые параметры. Информационный аспект процесса управления риском представляет собой преобразование информации о факторах и источниках неопределенности в информацию об уровнях вероятности осуществления условий неопределенности в процессах производства и реализации продукции, которая затем преобразуется в информацию о показателях уровня эффективности или неэффективности результатов деятельности в условиях риска и о негативном воздействии деятельности на экологические и социальные условия жизни.

На схеме (рис. 11.2) приведены функции и средства управления, характеризующие содержание процесса управления риском. Левая сторона схемы (по вертикали) отражает стадии процесса выработки реализации рискованных решений. Информационный анализ содержит работы по мониторингу внешней и внутренней среды, по выявлению новых источников риска и корректировке известных факторов, проявление которых зависит от изменяющихся условий.

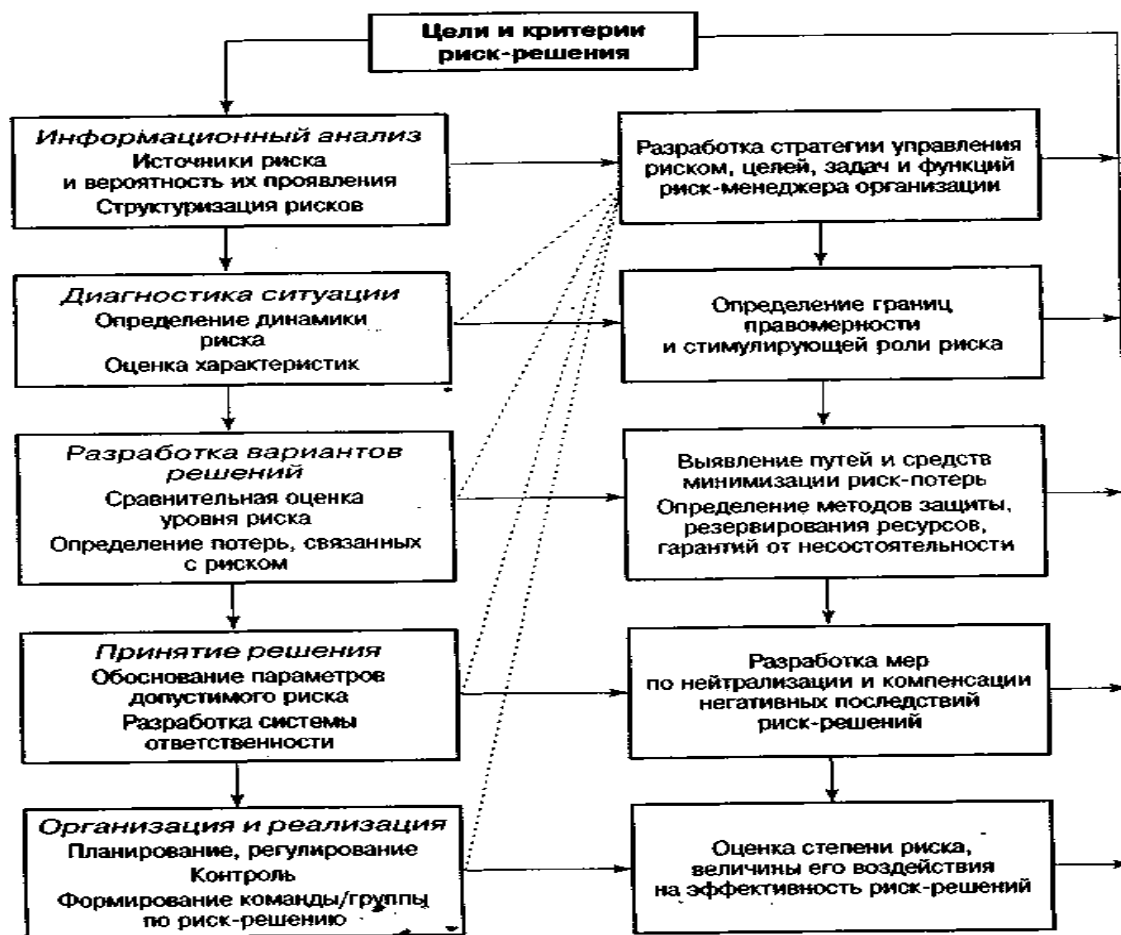


Рис. 11.2. Управление риском в процессе выработки и реализации риск-решения

Диагностика ситуации определяется спецификой решаемой задачи, основной акцент делается на учете причин, вызывающих изменения риска, их ранжировании и оценке потерь (выгод) при определенных параметрах ситуации. На данной стадии используются различные методы измерения и оценки риска (математические, статистические, интуитивные).

Разработка вариантов решений как стадия процесса управления характеризуется тем, что для каждого варианта решения рассматриваются границы (пределы) возможного негативного проявления риска. Оценка производится по всем содержательным аспектам риска: экономическим, социальным, экологическим, организационным, имиджевым, правовым.

Принятие решения содержит комплексное обоснование как самого решения, так и принятой

вместе с ним вероятности и параметров допустимого риска. Предусматривается разработка системы ответственности по управлению риском.

Организация и реализация включают виды управленческой деятельности по реализации риск-решения, в процессе которой выявляются новые аспекты проявления организационного риска (невыполнения, задержек и т. п.), что требует оперативного принятия мер. Контроль изменений в параметрах риска и корректировка могут иметь существенное значение в антикризисном менеджменте. Своевременность реакций и действий менеджера — главное условие стабилизации ситуации и снижения угрозы потерь.

Правая сторона схемы содержит основные средства воздействия, которые использует менеджер при управлении риском.

Стратегия управления — политика, обеспечивающая правомерность и допустимость риска конкретного вида в рисковом решении, разрабатываемых применительно к конкретным социально-экономическим системам и ситуациям.

Критерии выбора риск-решения предусматривают разработку пределов (границ) риска, динамику изменения потерь (увеличения, • снижения) в зависимости от объема продаж, размера затрат, изменения цен, инфляции и т. п.

Разработка путей и средств минимизации потерь, нейтрализации и компенсации негативных последствий риск-решений, страхование и другие возможности защиты от риска рассматриваются в антикризисном менеджменте как необходимые условия выработки и реализации риск-решений и используются, в той или иной степени, при выполнении работ на каждой стадии процесса управления риском. На рассматриваемой схеме показана лишь логика их использования, тогда как на практике осуществляется их комплексное применение.

Оценка эффективности включает определение эффективности достигнутого уровня как отношения упущенных возможностей или потерь к затратам на управление риском.

Как видим, оценка риска выступает частью оценки эффективности управленческого процесса как процесса выработки и реализации рискованного решения. Результат оценки дает основание для корректировки отдельных элементов процесса управления риском. При управлении конкретными рисками данный процесс детализируется с учетом соответствующей рискованной ситуации, внутренних и внешних факторов, прямо или косвенно воздействующих на ее характер, а также тенденций развития и особенности проявления вероятных последствий.

В системе управления организациями формируются гибкие организационно-управленческие звенья, такие, как «экспертиза и прогнозирование рисков», «консультационные службы в области рискованной деятельности». Наиболее простыми решениями может стать введение должности рискованного менеджера в аппарат управления и создание органа, координирующего действия по управлению основными видами риска всех подразделений организации.

Профессионализм в управлении риск-ситуациями в антикризисном менеджменте приобретает

исключительное и решающее значение. Уровень риска зависит не только от объективных факторов развития экономики и рынка, но и в значительной степени от субъективного восприятия ситуации менеджером, принимающим решение, от его опыта, знаний, интуиции. Для успешного управления риском необходимы управленческое образование персонала, профессиональные навыки и система информационного обеспечения, адекватная мировым тенденциям развития информационных технологий.

Защита организации от риска выступает важной функцией управления риском в условиях антикризисного управления. Зарубежной практикой менеджмента накоплено множество методов защиты от риска. Главное внимание рискового менеджера направлено на наблюдение за параметрами риска до разработки и принятия решения и в ходе выполнения принятого решения, на быстрое реагирование в случаях отклонения параметров риска и принятие мер по снижению отрицательных последствий деятельности. На успешное выполнение данных функций в значительной степени могут оказать влияние маркетинговый подход в менеджменте и эффективная организация маркетинговой информации и коммуникаций.

В настоящее время широкое распространение получила диверсификация: развитие производств, находящихся на разных уровнях развития или в разных регионах страны, направление инвестиций в другие сферы деятельности, формирование параллельных структур по изготовлению различных модификаций изделий или для решения одной сложной проблемы.

В российской экономике широко используют организационно-правовые формы с ограниченной ответственностью субъекта собственности, который рискует лишь производственными инвестициями, например, акциями, а не всем своим имуществом. Распределение риска между партнерами и снижение уровня риска для каждого партнера создается при взаимном владении акциями в условиях объединений, корпораций, финансово-промышленных групп (ФПГ). Так, например промышленные организации в составе ФПГ приобретают акции банка, защищая тем самым свои активы и получая льготы по кредитам. Банковская структура в составе ФПГ приобретает акции промышленных организаций, способствуя тем самым их развитию и осуществляя контроль за их деятельностью: Здесь речь должна идти об эффективном использовании договорного права, о соблюдении принятых обязательств перед партнером, о формировании отношений доверия и надежности.

Используется новый взгляд на отношения с конкурентами. Крупные компании, например автомобильные корпорации США Ford, Chrysler, General Motors, прибегают к взаимовыгодному сотрудничеству и интеграции в автомобильном бизнесе. В России сходный процесс идет между крупными корпорациями топливно-энергетического и нефтегазового комплексов.

Информация о потенциальном партнере, о конкуренте или клиенте должна содержать сведения о возможных рисках во взаимоотношениях. В зарубежной практике такая информация содержится в бизнес-справках, предоставляемых рынком информационных услуг. Для оценки риска

взаимоотношений представляют интерес неформальные контакты, «встречи без галстука», которые позволяют иметь более полную информацию о потенциальном партнере и своевременно разработать стратегию поведения с минимизацией риска.

Мерой защиты и мерой компенсации негативного воздействия неуправляемых факторов выступает страхование. Страхование имущества защищает владельца от риска гибели и порчи материальных ценностей. Страхование коммерческих рисков включает: риски арендной платы, предоплаты, задержки платежей и неплатежей; риски учредителей; риски несвоевременной отгрузки товаров и недопоставки. Следует отметить, что развитие рынка страховых услуг в России значительно отстает от потребностей экономики и общества.

Приведем известный в литературе пример принятия решения о страховании [4, с. 211]. Руководитель компании должен принять решение — страховать или не страховать свой парк автомобилей. У руководителя нет уверенности в том, что аварий не будет, а если будут, то не знает, во что они обойдутся. Из статистики известно, что один из десяти водителей попадает один раз в году в аварию и средний ущерб обходится в 200 дол. Если у организации 500 автомобилей, то вероятны 50 аварий в год общей стоимостью 100 тыс. дол. В действительности аварий может быть и больше, а потери выше. При принятии решения о страховании всего парка машин страховой полис будет стоить ПО тыс. дол. (100 + 10%), а решение принимается как бы в условиях неопределенности.

11.3. Методы оценки регионального инвестиционного риска

Наиболее важной проблемой антикризисного управления в России становится активизация развития инвестиционных процессов. Российская кредитно-финансовая система функционирует в условиях неустойчивой политики, при деформированной структуре кредитно-финансового рынка, слабой законодательной и нормативной поддержке государственного регулирования. Наблюдается тенденция недоверия иностранных инвесторов к инвестиционной инфраструктуре, слабое развитие которой также является одной из причин кризисного состояния инвестиционной сферы.

Процесс стабилизации экономики объективно обуславливает потребность в кредитных ресурсах, их концентрации для вовлечения в производственный сектор экономики. С позиций повышения эффективности инвестиционных процессов особую важность приобретают исследования инвестиционного климата, количественным выражением которого выступают инвестиционные риски, характеризующие вероятность потери средств, вложенных в экономику, вследствие различных экономических, социальных, политических причин. Оценка инвестиционных рисков нужна потенциальным инвесторам, чтобы точнее разобраться в ситуации, предвидеть вероятные направления ее развития, провести обоснованное сравнение предполагаемых инвестиционных проектов.

Зарубежной практикой накоплен большой опыт оценки инвестиционного климата. Методы оценок, разработанные компаниями Rund, ICRG, BERI, Frost & Sullivan, стали общепринятыми. Rund выделяет следующие группы факторов риска:

- социально-политические;
- экономические;
- внешних платежных балансов.

Количественные оценки по каждой группе факторов выявляются экспертными методами и проведением модельных расчетов. Результатом исследований выступают рекомендации потенциальному инвестору - в какой степени он рискует, вкладывая свои средства в экономику данного региона.

При оценке инвестиционных рисков в России подходы, разработанные этими компаниями, корректируются и адаптируются. В качестве примера рассмотрим вариант методического подхода к определению величины рисков, основанный на материалах региональных исследований «Региональные инвестиционные риски» из доклада независимых экспертов [2, с. 84-93].

Изменение экономической ситуации в России ставит проблему оценки инвестиционных рисков в ряд ключевых. При этом стремление к наиболее полному учету особенностей российской экономики и ее регионов предопределяет различие в значимости и приоритетности факторов риска: социально-политических, экономических, внешнеэкономических. Величина влияния каждого конкретного фактора оценивается коэффициентом. Ранжирование факторов в каждой группе отражает выделение наиболее важных проблем, с которыми могут столкнуться потенциальные инвесторы.

На схеме (рис. 11.3) и в табл. 11.2 приводятся фрагменты оценочных факторов российских региональных рисков и показатели риска. Инвестиционные риски существенно варьируют по экономическим районам России. С одной стороны, территориальные различия интегрального показателя риска объективно отражают специфику отдельных регионов, их политические, национальные, социальные и экономические различия. С другой стороны, масштаб этих различий свидетельствует о значительном «расслоении» регионов страны по уровню социально-экономического развития. Регионы, в прошлом сосредоточившие на своей территории большой производственный потенциал, находятся в более выгодных условиях для дальнейшего развития. «Бедные» районы имеют ограниченные потенциальные возможности для формирования благоприятного инвестиционного климата. По мнению экспертов, разрыв между благополучными и неблагополучными регионами со временем увеличивается.

По результатам годовичного мониторинга инвестиционных рисков в регионах России, при определенной условности интегральных показателей риска, эксперты оценивают направления и темпы развития отдельных районов. Очевидно, качество и адекватность оценок регионального предпринимательского климата связаны с накоплением и систематизации данных, что позволит усовершенствовать методы расчета и их интерпретаций.

Социально-политические	Экономические	Внеэкономические
------------------------	---------------	------------------

<ul style="list-style-type: none"> • Угроза стабильности региона извне (межрегиональные конфликты) (1) нет (10) чрезвычайно высокая • Стабильность администрации региона (1) без изменений (10) под угрозой смены • Характеристика официальной оппозиции администрации региона (1) конструктивная (10) деструктивная • Социальная стабильность региона (1) стабильность (10) крайняя напряженность • Отношения рабочей силы с управленческим аппаратом (1) сотрудничество (10) частые забастовки • Оценка распределения совокупного дохода в регионе (1) равномерное (10) резкое расслоение общества 	<ul style="list-style-type: none"> • Общее состояние экономики региона (1) очень хорошее (10) серьезные проблемы • Ожидаемый рост валовой продукции экономики региона в постоянных ценах по сравнению с прошлым (1) значительное ускорение (10) резкое падение • Рост производства промышленной продукции в следующем периоде (1) рост более 10% (10) падение более 10% • Рост капитальных вложений в следующем периоде (1) рост более 10% (10) падение более 10% • Рост потребительского спроса в следующем периоде (1) рост более 10% (10) падение более 10% • Динамика инфляции в следующем периоде (1) существенное замедление (10) резкое ускорение 	<ul style="list-style-type: none"> • Участие предприятий региона в экспортных операциях (1) существенное (10) незначительное • Участие региона в импорте продукции (1) существенное (10) незначительное • Динамика обменного курса рубля по сравнению с курсом, определяемым на ММВБ (1) отставание > 10% (10) опережение > 10% • Поступление в регион валютных кредитов (1) существенное (10) незначительное • Перспективы привлечения в регион иностранных инвестиций (1) инвестиции вероятны (10) регион закрыт для инвестиций • Фактор региональной специфики (1) ситуация благоприятная (10) ситуация неблагоприятная
--	--	--

Рис. 11.23. Факторы российских региональных инвестиционных рисков

По приведенным данным, наиболее привлекательными для потенциальных инвесторов были территории России, обеспечивающие относительную социальную стабильность, обладающие богатым ресурсным или конкурентоспособным производственным потенциалом. К числу благоприятных регионов были отнесены территории Центрального, Поволжского, Западно-Сибирского экономических районов. Промежуточное положение занимал Уральский экономический район. Ситуация в других регионах страны сложнее (вероятность межнациональных конфликтов, резкого роста безработицы, обострение финансовых проблем).

Интегральный показатель риска, 1998 г.

Район	Оценка по данным			
	3 месяцев	6 месяцев	9 месяцев	12 месяцев
Северный	5,78	5,8	5,63	5,73
Северо-Западный	5,72	5,71	5,44	5,32
Центральный	4,68	4,68	4,73	4,78
Волго-Вятский	6,29	6,43	6,67	6,52
Центрально-Черноземный	5,55	5,78	5,75	5,86
Поволжский	5,0	5,02	5,13	5,23
Северо-Кавказский	6,51	7,06	7,08	7,1
Уральский	6,1	6,12	5,87	5,74
Западно-Сибирский	5,5	5,3	5,39	5,29
Восточно-Сибирский	6,15	6,24	6,19	6,21

Дальневосточный	5,44	5,44	5,65 .'	5,51
Калининградская область	6,33	6,57	5,99	5,81

Таким образом, новые виды экономических связей вызывают к жизни и новые механизмы их реализации, обусловленные оценкой риска, исследование которых выступает приоритетной проблемой инвестиционного менеджмента.

ВОПРОСЫ

1. Что такое риск и какова его природа?
2. Каковы критерии классификации управленческих рисков?
3. Как оценивается величина риска?
4. Процесс управления риском в антикризисном менеджменте, дать определение и раскрыть содержание.
5. Каковы меры защиты от рисков в антикризисном менеджменте?
6. Каковы главные источники бизнес-риска в современной кризисной ситуации в России?
7. Методы снижения риска в процессе выработки и реализации риск-решений.
8. Каковы методы оценки инвестиционного риска?

Литература

1. Альгин А.П. Риск в экономической деятельности. М.: Знание, 1991.
2. Иностранные инвестиции в России: тенденции и перспективы. Второй аналитический доклад независимых экспертов. М.: ИНФОМАРТ, 1995.
3. Лапуста М.Г., Шаршукова Л.Г. Риск в предпринимательской деятельности. М.: ИНФРА-М, 1996.
4. Мескон М.Х. и др. Основы менеджмента. М.: Дело, 1992.
5. Омаров А.М. Предпринимательство и риск. М.: РАГС, 1992.
6. Общий и специальный менеджмент: Уч. пособие/Под ред. А.Л. Гапоненко, А.Н. Панкрухина. М.: Изд-во РАГС, 1997.
7. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой. СПб: Специальная литература, 1996.
8. Теория и практика антикризисного управления. М.: ЮНИТИ, 1996.

Глава 12. ИННОВАЦИИ В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ

Проблематика. Какую роль играют инновации в антикризисном управлении? Могут ли инновации быть средством выхода из кризиса? Всякие ли инновации приемлемы в антикризисном управлении? По каким критериям антикризисного управления следует оценивать инновационные программы?

12.1. Инновационный процесс как фактор антикризисного управления

Любая социально-экономическая система достигает успеха в своей деятельности, если она находится в состоянии последовательного и неуклонного развития. Развитие — это приобретение нового качества, определяющего усиление и устойчивость жизнедеятельности организации (фирмы), ее рост [5]. Как бы успешно она ни функционировала, но если ее руководство не нацелено на освоение новых технологий, позволяющих производить новые виды продукции более высокого качества и с наименьшими затратами, она через определенный промежуток времени рискует стать неконкурентоспособной. А это означает ослабление позиций на рынках сбыта, потерю Потребителей продукции и снижение размеров прибыли. Все это способствует возникновению кризисной ситуации в организации и может послужить причиной банкротства.

Особенно актуальна эта проблема для экономики нашей страны, переживающей переход к рыночным отношениям. Сложившаяся в настоящее время ситуация в российской экономике характеризуется «общим спадом производства и конкурентоспособности продукции, снижением заинтересованности большинства товаропроизводителей в проведении инновационных мероприятий, а также практически полным отсутствием у государственных структур целостной инновационной политики.

Кризис в экономике страны усугубляется инновационным кризисом, который проявляется в резком снижении управляемости процессами создания и внедрения новшеств, в отсутствии источников финансирования, в свертывании деятельности исследовательских творческих коллективов. С учетом этого поиск возможных решений проблем управления инновационными процессами становится одной из важнейших задач антикризисного управления.

Вместе с тем характер и особенности развития инновационных процессов определяют не только общая экономическая ситуация, но и закономерности развития, свойственные именно инновационной сфере, исследование которых осуществляется в рамках теории нововведений начиная с момента ее возникновения. Кроме того, важен такой элемент антикризисного развития, как оценка возможностей эффективного использования в отечественной практике мирового опыта управления в целом и инновационными процессами в частности.

Известный американский экономист Эдвард Деминг, которому японская промышленность обязана рождением и всемирным успехом, изложил в книге «Выход из кризиса» свою программу управления корпорацией в условиях жесткой конкуренции, когда успех одних порождает сложные проблемы для других. Суть этой программы представлена в сформулированных Э. Демингом

знаменитых 14 принципах, следовать которым он призывает руководство компаний. Вот некоторые из них:

- сделайте так, чтобы стремление к совершенствованию товара или услуги стало постоянным. Ваша конечная цель — стать конкурентоспособным, остаться в бизнесе и обеспечить рабочие места;
- постоянно совершенствуйте систему производства и обслуживания, чтобы повышать качество и производительность и таким образом непрерывно снижать затраты;
- создайте систему подготовки кадров на рабочих местах;
- сформируйте систему эффективного руководства. Цель инспектирования — помочь людям работать лучше. Контроль за деятельностью служащих нуждается в пересмотре не меньше, чем контроль за деятельностью рабочих;
- внедрите обширную программу повышения квалификации и самосовершенствования;
- сделайте так, чтобы каждый сотрудник компании участвовал в программе преобразований.

Преобразования — дело каждого!

Реализация отмеченных принципов напрямую связана с формированием эффективной системы инновационного управления предприятием, позволяющей ему функционировать, избегая кризисных ситуаций и занимать лидирующие позиции в своей отрасли.

Важным условием понимания целей и задач инновационного развития предприятия являются теоретические знания, помогающие понять структуру инновационного процесса, в основе которого лежат инновационные циклы.

Наибольший вклад в развитие теории инновации принадлежит, по мнению специалистов, австрийскому экономисту И. Шумпетеру, разработавшему в начале века собственную теорию экономического развития. Он считал, что основу экономического роста составляют нововведения. В соответствии с классификацией И. Шумпетера понятие «нововведения» рассматривается, как (9):

- 1) изготовление нового, т. е. еще неизвестного потребителям, блага или создание нового качества того или иного блага;
- 2) внедрение нового, т. е. данной отрасли промышленности еще практически неизвестного, метода (способа) производства, в основе которого лежит новое научное открытие и который может заключаться также в новом способе коммерческого использования соответствующего товара;
- 3) освоение нового рынка сбыта, т. е. такого рынка, на котором -до сих пор данная отрасль промышленности этой страны не была представлена, независимо от того, существовал этот рынок прежде или нет;
- 4) получение нового источника сырья или полуфабрикатов равным образом независимо от того, существовал ли этот источник прежде, или считался недоступным, или его еще только предстояло создать;
- 5) проведение соответствующей реорганизации, например обеспечение монопольного положения (посредством создания трестов) или подрыв монопольного положения другого

предприятия.

Позже, развивая данную теорию, Шумпетер использовал термин *innovation*, что в русском переводе с английского означает «нововведение».

Значительный вклад в формирование теории инновации внесли и русские исследователи. Это прежде всего Н.Д. Кондратьев — автор теории больших конъюнктурных циклов. Волновая теория Кондратьева дала возможность специалистам в области управления исследовать причины спадов в промышленности и определить пути преодоления кризисов за счет инновационного обновления капитала.

Современная концепция теории инновации включает такие понятия, как «жизненный цикл продукции» и «Жизненный цикл технологии производства». В самом общем виде структуру жизненного цикла продукции, включая инновационный процесс, можно представить следующим образом (рис. 12.1).

В начальной фазе научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР) проводятся фундаментальные теоретические исследования, прикладные изыскания и проектно-конструкторские разработки. Результатом их проведения являются новые знания, научные идеи, т. е. полезная информация более высокого порядка, чем ранее существовавшая. В связи с тем, что научное знание стало теоретической основой развития производства, в развитых странах фундаментальным теоретическим исследованиям и поисковым НИР уделяется особое внимание. Именно они образуют потенциал знаний для инновационной деятельности, представляющий собой интеллектуальный продукт, рыночную стоимость которого оценить весьма сложно.

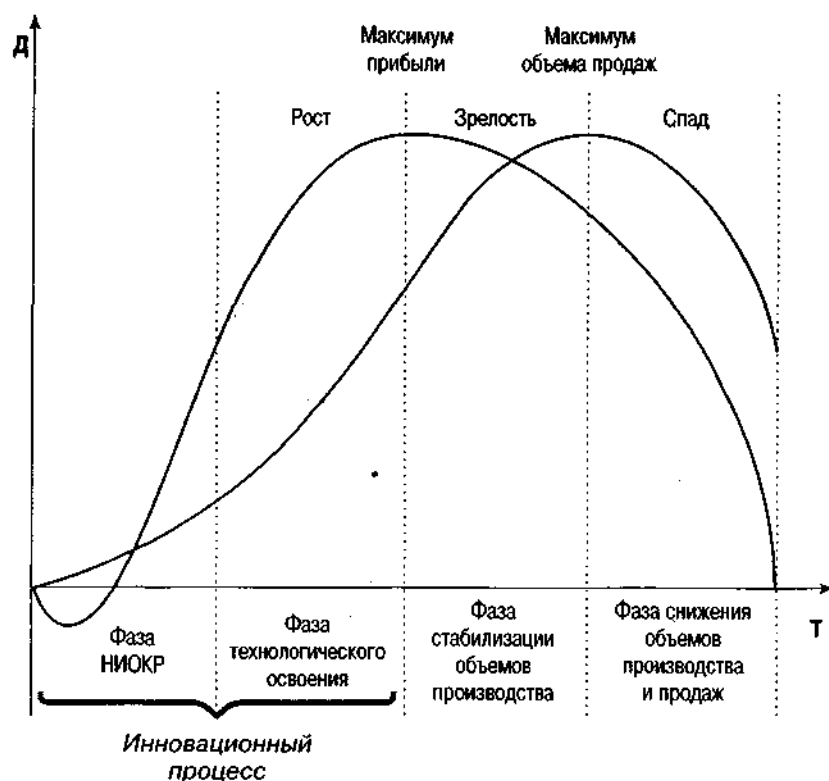


Рис. 12.1. Схема жизненного цикла продукции

В процессе прикладных изысканий новые знания воплощаются в оригинальных образцах техники и технологии или отдельных элементах, подтверждающих возможность их практического применения.

Этап проектно-конструкторских разработок — заключительный для стадии исследования. Исследование должно завершаться поиском действенных форм внедрения в производство полученных знаний, способных обеспечить его качественные изменения. Выполнение этого требования возможно посредством нововведений, способствующих внедрению изобретений в производство.

В процессе проектно-конструкторских, опытно-технологических работ формируется новая научно-техническая информация, отражаемая в соответствующей документации. На данном этапе часто изготавливается первый образец новой техники или другого новшества, который является формой выражения полученной информации, ее своеобразной иллюстрацией.

Основными целями фазы технологического освоения производства являются его подготовка к

внедрению результатов разработок и обеспечение необходимых для этого условий. Здесь осуществляется непосредственное взаимодействие науки и производства, от которого зависят темпы освоения прогрессивных новшеств, сроки их внедрения и начало массового производства новых продуктов.

На следующей фазе происходит тиражирование новых продуктов. Стабильное производство призвано обеспечить удовлетворение потребностей общества в конкретных видах изделий заданного качества и количества. В этом состоит сущность данного этапа.

Последняя фаза жизненного цикла продукции демонстрирует стадию, когда рынок достигает насыщения, происходит снижение объемов продаж и дальнейшее обеспечение спроса на продукцию возможно благодаря применению новых технических или технологических решений с целью обновления выпускаемой продукции и закрепления положения предприятия на рынке.

Изучение жизненного цикла продукции приводит к ряду выводов, которые полезно иметь в виду, определяя стратегию инновационного процесса:

- кривые изменения прибыли и объема продаж продукции демонстрируют случай успешного внедрения новшеств на рынок. После компенсации всех стартовых затрат, связанных с НИОКР, требующих больших инвестиций, рост прибыли значителен. Однако инновационный процесс характеризуется условиями неопределенности и всегда существует большой риск рыночной неудачи новшества;

- первоначальный успех зависит во многом от способности разработать действительно новый продукт, удовлетворяющий спрос рынка, тогда как последующая прибыль зависит в основном от маркетинга и уровня производства, обеспечивающего требуемый объем продаж с наименьшими затратами.

Инновационный процесс, являясь частью жизненного цикла продукции, включает различные стадии — начиная от исследования и разработки новой технической идеи, технологии и кончая доведением ее до промышленного внедрения, получения нового продукта и его коммерциализации. Заключительный этап инновационного процесса, связанный с освоением масштабного производства новой продукции, требует реконструкции производственных мощностей, совершенствования технологии, подготовки персонала, рекламной деятельности и т. д. На финансирование работ на данном этапе потребуется значительно больше (примерно в 6—8 раз) затрат, чем на исследования и разработки. Величина этих затрат также зависит от объемов освоения новых видов продукции. Однако инвестиции продолжают носить рискованный характер, так как реакция рынка на этом этапе еще неизвестна и риски отторжения предлагаемого товара весьма вероятны. Здесь важно помнить, что новый продукт, созданный с учетом всех достижений научно-технического прогресса, может быть не востребован на рынке. Поэтому очень важен этап коммерциализации, где через маркетинг формируется спрос на новую продукцию, осуществляется обратная связь с потребителями произведенного нового продукта и определяется дальнейший ход исследований и разработок.

Все рассмотренные этапы инновационного процесса предполагают свои методы организации труда, управления, финансирования, кадрового обучения. Для уменьшения риска и обеспечения успеха предприятие должно интегрировать различные этапы инновационного процесса в единую цепь, каждое звено которой выполняет важную задачу в достижении общей цели — получения нововведения, а затем нового изделия или технологии.

Здесь особую важность приобретает стыковка звеньев, обеспечивающая непрерывность, гибкость и динамику всего процесса, когда результат предшествующего этапа служит основой для поступательного движения на следующий. Эти процессы сопровождаются принятием инновационных решений относительно приоритетных направлений инновационной деятельности предприятия. Причем объектом инновации в антикризисном управлении могут быть не только новая продукция и новые технологии, на что обычно обращается основное внимание, но и новые рынки, новые методы управления, новые организационные структуры и т. д.

В условиях общего ускорения научно-технического прогресса, глобализации и интернационализации рынка, усиления конкуренции, которое сопровождается¹ сокращением сроков действия конкурентных преимуществ и необходимостью разделения рынка на сектора, ниши и микросегменты, инновационность становится ключевым фактором успеха, если не единственным средством выживания. А стратегическое управление нововведениями — важнейшей задачей антикризисной политики предприятия, выполнение которой во многом зависит от качества принимаемых инновационных решений, от возможности находить такие решения, которые организационно и экономически смогут обеспечить достижение поставленной цели по созданию конкурентоспособной продукции. При принятии такого рода управленческих решений следует исходить из особенностей инновационного процесса, учитывать степень новизны нововведений, их потенциал, ресурсные возможности предприятия. На рис. 12.2 представлена схема процесса принятия инновационных решений [7].

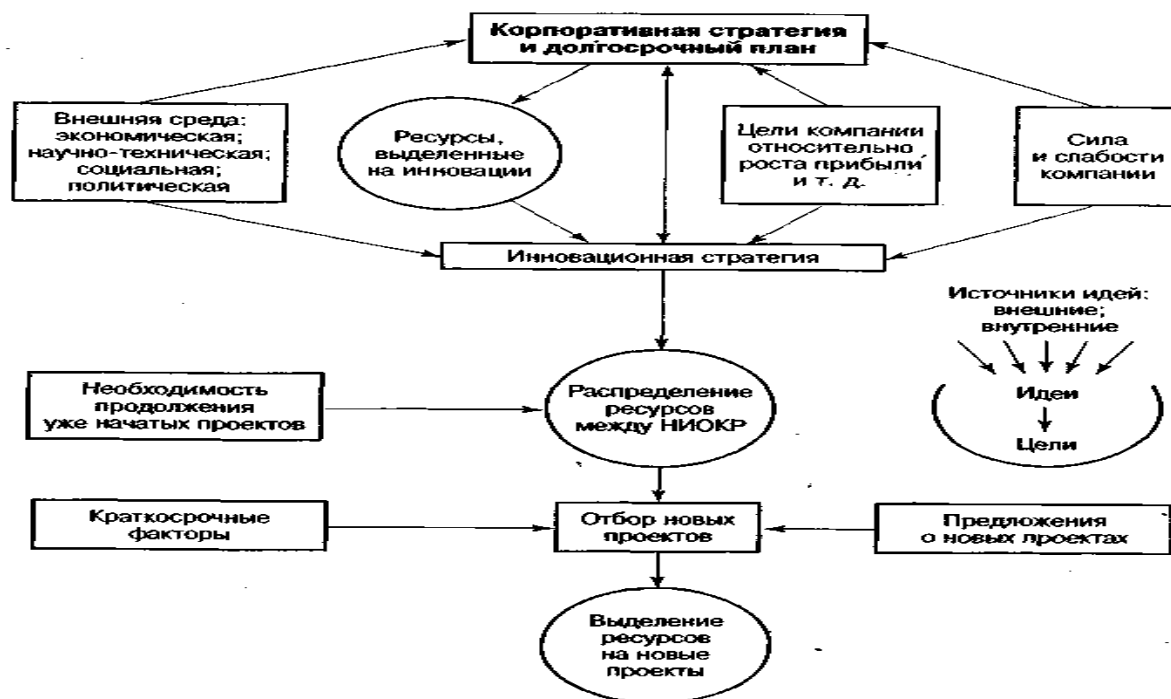


Рис. 12.2. Процесс принятия инновационных решений

В верхней части рисунка показана комбинация прогнозов общеэкономической обстановки и анализа возможностей при формулировании стратегии, а в нижней — выводы для процесса отбора проектов. Эти две части связаны воедино инновационной стратегией.

Отправной точкой процесса принятия инновационного решения является формирование инновационной цели. Инновационная цель предприятия представляет собой желаемый результат его деятельности, который может быть достигнут в определенные сроки за счет повышения инновационного потенциала предприятия. Инновационная цель зарождается на стадии фундаментальных разработок, где генерируются идеи, и уточняется в зависимости от ресурсных возможностей предприятия, а затем реализуется в форме проектов или программ.

Инновационная деятельность связана с привлечением различных ресурсов, основными из которых являются инвестиции и затраты времени на НИОКР и технологическое освоение масштабного производства новой продукции. Особая роль здесь принадлежит управленческому персоналу, его способности разрабатывать и принимать инновационные решения.

12.2. Инновационный потенциал предприятия, его роль в антикризисном управлении

Процесс формирования эффективной системы инновационного управления зависит от уровня инновационного потенциала предприятия — его возможности в достижении поставленных инновационных целей. Реализация этих целей в глобальных масштабах выступает как средство получения достаточно высокой прибыли в долгосрочной перспективе, упрочения, а затем и повышения конкурентных возможностей на рынке, решение кризисной проблемы и проблемы выживания в целом.

Чем выше уровень инновационного потенциала предприятия, тем успешнее оно избегает возможных кризисных ситуаций. Инновационный потенциал предприятия определяется как техническими факторами, так и управленческими. К ним относятся:

- сложившийся ранее уровень развития производства;
- состояние механизма и системы управления;
- тип и ориентация организационной структуры;
- тенденции экономической и инновационной политики;
- понимание потребности в различного рода изменениях и готовность к ним персонала и т. д.

Все факторы, определяющие уровень инновационного потенциала, можно подразделить на следующие группы:

- факторы собственно инновационного процесса как самостоятельного объекта управления;
- факторы внутренней среды;
- факторы внешней среды.

Первая группа факторов представляет собой совокупность собственных внутренних возможностей инновационного процесса как сложной обособленной системы, определяющих ее развитие. Здесь в первую очередь выделяют такие элементы инновационного процесса, как постановка целей, выработка инновационных решений, разработка проектов и программ.

Состав второй группы складывается из возможностей самого предприятия, проявляющихся в различных аспектах его финансово-хозяйственного положения, состояния организационной структуры управления, организационно-технического уровня коммуникационной системы и т.д. Инновационный потенциал предприятия определяется также величиной его ресурсов как материальных, так и информационных, и напрямую зависит от качества, профессионализма и решительности управленческих кадров.

На уровень развития инновационного потенциала фирмы оказывают большое влияние факторы, представленные на схеме 12.3 [1].

Факторы, способствующие разработке нововведений	Факторы, не способствующие разработке нововведений
--	---

1. Сохранение и расширение производственной базы 2. Сокращение затрат 3. Реализация нужд и предложений потребителя 4. Повышение научно-технического потенциала специалистов 5. Имидж корпорации	1. Высокие затраты, связанные с разработкой и внедрением нововведений 2. Длительные сроки между разработкой нововведения и выходом изделия на рынок 3. Большая неуверенность в успехе 4. Непатентоспособность нововведения 5. Трудности в сохранении доли на рынке 6. Отсутствие необходимых ресурсов и квалифицированных кадров
---	---

Рис. 12.3. Факторы, оказывающие воздействие на разработку нововведений

Перечислены причины, способствующие и затрудняющие разработку нововведений в организации, инновационные способности которой определяются не только ее размерами, величиной капитала, развитием производственной базы и др., но и уровнем научно-технического и управленческого потенциала специалистов. Отличительными признаками инновационных предприятий (фирм) являются:

- 1) организация специальной группы, отвечающей за создание новых идей;
- 2) поиск этой группой разнообразных источников информации, как внутри-, так и внефирменных;
- 3) использование разнообразной современной практики стимулирования творческой активности работников;
- 4) поощрение и поддержка менеджерами инновационной активности служащих на всех уровнях с помощью специальных бюджетных ассигнований;
- 5) поощрение принятия решений по отбору и внедрению нововведений на коллективной основе;
- 6) четкая стратегия управления нововведениями.

Если первые пять признаков характеризуют организационную направленность фирмы на работу с персоналом, то шестой отражает необходимость существования четко сформулированной инновационной стратегии, которая на долгосрочной основе создает необходимые условия для генерирования новых идей.

Инновационная стратегия теснейшим образом связана с принципами предпринимательского управления, она требует от руководителя способности предвидения, личного мужества и реализма, предпринимательского подхода, воображения, инициативности и рациональности. Важное условие управления в сложных системах — способность определения приоритетов. Ответственность за инновационную стратегию, определяющую выживание предприятия, лежит на плечах управляющих. Задача высшего руководства в этой связи состоит в том, чтобы выявлять управленческий потенциал, необходимый для конкретных условий функционирования организации, систематически просматривать свои внутренние «запасы» управленческих талантов, определять масштабы и цели необходимой управленческой подготовки, и выделять соответствующие ресурсы.

В литературе различают два основных типа инновационной стратегии:

- адаптивную, когда предприятие использует нововведение как ответную реакцию на изменение рыночных условий в целях сохранения своих позиций на рынке, т. е. в целях выживания;
- конкурентную, когда нововведение используется в качестве отправного пункта для достижения успеха, средства получения конкурентных преимуществ.

Адаптивную стратегию характеризует концентрация усилий на частичных изменениях, дополнительных улучшениях существующих продуктов, рынков, технологий, зачастую идущих в русле сложившихся, традиционных для данной организации путей достижения успеха. Такая стратегия лишает организацию возможности видеть и использовать новые производственные и рыночные возможности, находить новые конкурентные преимущества и, к тому же, делает ее, стратегию, весьма предсказуемой для конкурентов. Эта проблема обычно остро стоит перед теми предприятиями, которые занимали весьма прочные позиции в своей отрасли, но не смогли отказаться от привычных подходов. В практике было много примеров, когда фирма относительно успешно функционировала, но не развивалась. Между этими двумя процессами возникает противоречие, которое в случае обострения может привести к кризису. Примером тому может служить история развития таких компаний, как General Motors или IBM, которые не смогли избежать кризиса, хотя являлись одними из преуспевающих. Одну из основных причин кризиса и возможности выхода из него они увидели в управлении.

Адаптивные организации могут продолжать свой привычный путь, приведший их в прошлом к успеху, лишь в той степени, в какой конкурентные условия остаются относительно статичными. Но когда эти условия резко меняются, адаптивный подход не дает возможности критически переоценивать методы решения проблем, в чем и состоит его опасность.

Конкурентная стратегия, основанная на творческом подходе, предполагает как бы двойную обратную связь путем анализа инновационной среды организации, которая складывается из факторов инновационного потенциала. Эта стратегия требует постоянной инновационности, самосовершенствования организации через постоянную оценку и экспериментирование в области способов анализа и решения проблем.

Примером постоянной и интенсивной инновационной деятельности, ведущей к завоеванию рыночных позиций, может служить южнокорейский конгломерат Samsung, состоящий из 25 фирм, выпускающих широкий ассортимент продукции: электронные компоненты, компьютеры, грузовые автомобили, строительное оборудование, суда и др. [1]. Созданный 50 лет назад, Samsung на первых порах лишь копировал образцы, осваивал чужую продукцию по лицензиям и т. п., теперь же имеет собственные передовые разработки в области электроники, идущие на экспорт.

Основу его стратегии составляют интенсивные инвестиции в исследования и разработки, развитие производства, подготовку кадров.

На эти цели расходуется ежегодно 2,5 млрд. дол. Один из аспектов стратегии Samsung — перевод сборки простых изделий бытовой электроники в страны с более дешевой рабочей силой и

концентрация отечественных мощностей на разработке и производстве продукции высокой стоимости, в частности вкладываются большие средства в производства с перспективой роста (например, в аэрокосмическую промышленность). С целью освоения областей высокой технологии созданы 13 центров НИОКР в других странах.

Стратегия нововведений уже привела к значительным успехам на рынке электроники. Дочерняя компания Samsung Electronics превращается из массового производителя дешевых телевизоров в новатора в некоторых областях мирового рынка продукции электроники, в частности полупроводников, элементов памяти, телефонной аппаратуры. На эти цели фирмой было затрачено более 3 млрд. дол. В исследования и разработки в области бытовой электроники Samsung вкладывает около 10% объема продаж.

Samsung Navy Industries впервые в мире разработала новый тип танкера, затратила 900 млн. дол. на строительство автомобильного завода, планирует совместные с американскими компаниями работы по созданию электромобиля. Samsung aerospace, начав в 1977 г. с производства электронных часов и фотокамер, сейчас участвует в производстве вертолетов с Bell Canada, сотрудничает с Lockheed и Pratt & Wyttny, выпускает многие виды компонентов для самолетов, производимых во всем мире, планирует самостоятельное производство самолетов и коммуникационного спутника. Ее производство еще не достигло уровня рентабельности, но, как считает президент компании, приобретение технологии намного важнее, чем высокие показатели текущей прибыли.

Как видно из примера, инновационная деятельность крупных компаний, успешно действующих на рынке, развивается, как правило, широким фронтом и распространяется на соответствующие организационные подразделения.

Уровень инновационного потенциала предприятия во многом зависит от всего предшествующего опыта, условий функционирования подразделений НИОКР, уровня производства, маркетинга. Решающим фактором здесь является то, как усваивается управленческий опыт, какие уроки извлекаются из прошлого. Специалисты выделяют четыре различных, но взаимосвязанных уровня организационного опыта [2].

1. Уровень внешнего окружения — условия, конкуренты, потребители и т. п.
2. Уровень собственных действий организации (менеджера) — инновационная стратегия, процедуры и методы управления и т.д.
3. Уровень процессов и методов выявления, определения и решения проблем, применяемых организацией (менеджером), например культура, уровень знаний, функциональная специализация;
4. Уровень организационного сознания, объединяющий первые три.

Адаптивные организации рассматривают в каждый данный момент явления одного уровня, ограничивая тем свое развитие, имеют при этом лишь краткосрочный финансовый успех, но не получают конкурентного преимущества.

Организации, нацеленные на использование всех уровней организационного опыта,

отличаются способностью экспериментировать, анализировать успехи и неудачи, делать выводы из практики. В основе их деятельности — системное мышление, открывающее возможности для творчества.

Творчество имеет два важных аспекта. Один из них — личная гибкость, т. е. способность изменить собственное поведение под воздействием реальности. Менеджеры должны быть способны отказаться от укоренившихся привычек и рутины, расширять возможности своего поведения, проникая в неисследованные области. Другой аспект — желание принимать риск. Придать менеджменту творческий характер значит освободить его от страха потерпеть неудачу. В этом контексте результаты действий, положительные или отрицательные, рассматриваются не как успех или неудача, а как информация, используемая для выработки дальнейших действий.

Таким образом, инновационный потенциал организации, помимо качеств НИОКР и технологического производственного уровня развития организации, зависит от уровня организационного сознания управленческого персонала.

12.3. Государственная инновационная стратегия антикризисного развития

Инновационный потенциал организации складывается из факторов, дающих оценку состояния ее внутренней среды, характеризующих же конкурентоспособность и конкурентные преимущества, и из факторов внешней среды, которые как бы определяют привлекательность инновационного рынка для организации. И здесь инновационные возможности, предоставляемые организации ее внешней средой, во многом зависят от инновационной политики государства. Огромные затраты на НИОКР, риск при их проведении, необходимость определения приоритетных направлений развития, формирование инфраструктуры для инновационной деятельности, координация деятельности государственного и частного сектора, разработка новых и пересмотр действующих законодательных актов, способствующих активизации инновационного процесса, — все это требует государственных гарантий, финансирования, организационной и информационной помощи. Государство является одним из важнейших внешних факторов, от которого во многом зависят инновационные возможности организации.

Ситуация, сложившаяся сейчас в российской инновационной сфере, однозначно определяется как кризисная. С одной стороны, она характеризуется наличием проблем инфраструктурного обеспечения инновационных процессов с учетом новой экономической ситуации, а с другой — отсутствием механизма стимулирования высокой активности участников инновационных процессов, инновационной восприимчивости товаропроизводителей, прежде всего ведущих отраслей промышленности, формирования рынка инновационных продуктов, государственных гарантий стабильности в сфере интеллектуального труда и производства.'

Инновационный кризис протекает в условиях общего кризиса, т. е. в условиях принципиальных изменений характера производственных отношений, изменений мотивации к труду, все это усугубляется социально-экономической и политической нестабильностью в обществе.

Единственный выход из сложившейся ситуации — структурная перестройка промышленного производства, основанная на передовых технологиях и смешанных формах собственности.

В настоящее время отраслевую структуру экономики России западные специалисты характеризуют как типичную для развивающейся (а не экономически зрелой) страны [8]. Основным признаком отсталости считается высокий удельный вес тяжелой промышленности и низкий удельный вес сферы услуг, современных отраслей машиностроения, приборостроения и др.

Устаревшие производственные мощности, огромные монополизированные государственные предприятия — все это порождает трудности для структурной перестройки. Она должна быть направлена на внедрение передовой технологии в области использования: новых материалов, предназначенных для замены традиционных (синтезированные металлопластики, керамика и т. д.); передовой биотехнологии, основанной на широком использовании микроорганизмов; агрономии и биоагрокультуры; оптической технологии (оптроники); телематики (электронная почта при сохранении конфиденциальности); микроэлектроники и создания искусственного интеллекта. Успехов в этом направлении в России можно достичь только на уровне государственной антикризисной инновационной политики, поскольку предприятия не способны добиться таких изменений самостоятельно.

Изучение опыта экономически развитых стран по созданию механизма государственного регулирования научно-технического развития является позитивным фактором в преодолении инновационного кризиса в нашей стране.

Осуществление научно-технической политики США базируется на хорошо развитой институциональной структуре [2]. Основными рычагами федерального правительства в стимулировании НИОКР являются два крупных межведомственных органа — Американский научный фонд, координирующий направления фундаментальных исследований, и Американский научный совет, представляющий интересы промышленности и университетов в научно-технической политике. Важнейшую роль в осуществлении государственных исследовательских программ играют Министерство обороны и Национальное управление по аэронавтике и исследованию космического пространства (НАСА). Другие министерства и государственные организации (Министерство энергетики, Национальный институт здравоохранения, Национальное бюро стандартов и др.) также оказывают содействие в стимулировании НИОКР, но только в пределах отраслевых программ.

Особенностью американской структуры управления научно-техническим прогрессом является тесное взаимодействие государства и частного бизнеса. Значителен удельный вес смешанных, финансируемых за счет государственных и частных источников, организаций. Среди них — Национальный центр промышленных исследований, Национальная академия наук, Национальная техническая академия и Американская ассоциация содействия развитию науки, основная задача которых заключается в поисках путей повышения научно-технического и экономического потенциала страны. Одно из направлений реализации этой задачи — эффективное использование

уже накопленного арсенала достижений, изобретений и нововведений, полученных в ходе выполнения федеральных программ и контрактов, и передача их для внедрения в частный сектор.

Особое внимание в США с конца 80-х и начала 90-х годов уделяется передаче федеральных технологий — технологическому транс-оферту. Заинтересованность федерального правительства и частного сектора в трансфере огромна, так как проведенные в США исследования показали, что один доллар, потраченный на фундаментальные исследования, дает отдачу в размере двух долларов через шесть-семь лет, а от передачи технологии можно получить экономический эффект в соотношении 20:1 и выше и результаты могут быть достигнуты иногда уже в течение нескольких дней [2].

Технологический трансферт способствует расширению объема продаж и рынков сбыта; созданию новой, более совершенной техники и технологии; сокращению стоимости производства; стимулированию теоретических и прикладных исследований, которые ранее считались практически невыполнимыми; сокращению сроков проведения НИОКР и внедрения новой техники; повышению производительности труда; сокращению издержек производства; повышению качества и расширению границ применения полученной ранее техники и технологии; улучшению организации производства; повышению квалификации кадров.

В США действует Закон о передаче федеральной технологии, принятый в 1986 г., который в 90-е годы был подкреплён рядом законодательных актов по стимулированию такой передачи, где были пересмотрены положения по охране авторских прав на федеральную технологию, расширены масштабы лицензирования, разработаны мероприятия, направленные на повышение материальной заинтересованности ученых и инженеров от внедрения технологии.

В Японии вопросами инновационной политики государства занимаются высшие государственные органы власти. Премьер-министр Японии возглавляет Совет по делам науки (рис. 12.4) [3]. В его состав входят руководители ряда министерств, а также представители крупнейших частных промышленных корпораций. Совет по делам науки формулирует стратегическую линию научно-технического развития страны и определяет размеры расходов на НИОКР из государственного бюджета. Управление по науке и технике осуществляет разработку и реализацию наиболее крупных национальных программ (космические исследования, разработка аппаратуры для ядерных реакторов и др.). В его рамках функционирует Японская корпорация развития исследований, занимающаяся поддержкой новых наукоемких фирм.

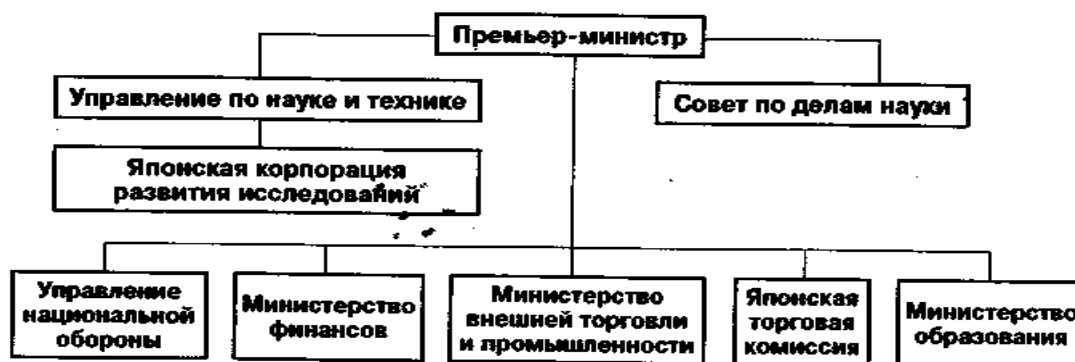


Рис. 12.4. Организационная структура государственного управления НТП в Японии

Министерство внешней торговли и промышленности (МВТП) играет ключевую роль в разработке промышленных НИОКР и их внедрении. Контроль за выполнением конкретных направлений работ осуществляется Управлением по науке и технике. Под эгидой МВТП находится и Японская ассоциация промышленной технологии, которая занимается экспортом и импортом лицензий. Управление национальной обороны стимулирует некоторые исследования в ракетно- и авиастроении, а также электронной промышленности, имеющие как военное, так и гражданское применение.

Механизм, с помощью которого японское государство реализует свою инновационную политику, достаточно прост. После определения приоритетного направления исследований МВТП предлагает всем крупным корпорациям с соответствующим производственным профилем принять участие в реализации программы. Министерство предоставляет корпорациям свои научные лаборатории, «подключает» к исследованиям ведущих ученых и специалистов из университетов, однако не оказывает сколько-нибудь существенной финансовой поддержки. Основные же затраты, связанные с проведением НИОКР, коллективно осуществляют корпорации-участницы. Результаты исследований и разработок, а также ноу-хау сообщаются всем заинтересованным компаниям. Японское правительство не выделяет значительных средств на финансирование промышленных НИОКР, равно как и не гарантирует компаниям рынков сбыта для новой продукции, но оно принимает протекционистские меры для защиты национального рынка и тем самым помогает корпорациям «встать на ноги» на передовых направлениях НТП. Поэтому японские производители наукоемкой продукции на внутреннем рынке практически не испытывают давления со стороны иностранных конкурентов.

Самым серьезным изменением, происшедшим в концепции государственного регулирования НТП Японии в 80-е годы, было намерение правительства этой страны уже в ближайшее десятилетие

вывести ее в мировые лидеры в новейших, еще окончательно не сформированных отраслях и производствах (новые материалы, микроэлектроника, биотехнология, оптроника).

Инновационная политика западноевропейских стран базируется на стимулировании «национальных чемпионов» — небольшого числа крупных корпораций, способных конкурировать с ведущими фирмами США и Японии. Им достается основная часть государственных средств на промышленные НИОКР. Так, в Великобритании более 80% государственных дотаций на проведение исследований и разработок в микроэлектронике приходилось на пять фирм [3]. Однако концентрация финансовых ресурсов на проведение НИОКР и «банка идей» в руках небольшой группы крупнейших корпораций, по мнению С. Вудса, привела к ослаблению конкурентной борьбы внутри отраслей и затормозила распространение передовых технологий и разработок в другие отрасли экономики. Результатом такой политики явилось явное отставание западноевропейских производителей от передовых корпораций США и Японии.

Одной из главных особенностей западноевропейской научно-технической политики начиная с 80-х годов стало государственное регулирование крупномасштабных программ на международном (преимущественно межевропейском) уровне. Совет ЕС стал играть все более заметную роль в координации научно-технического развития стран, входящих в ЕС, особенно в новейших отраслях.

Здесь выделяются три основные причины переноса западноевропейской инновационной политики на общеевропейский уровень [3]. Во-первых, к началу 80-х годов национальный научный и финансовый потенциал в значительной степени оказался исчерпанным. Для мобилизации дополнительных ресурсов и получения ноу-хау необходимо было развивать международную кооперацию. Во-вторых, принятые программы на национальном уровне оказались неэффективными из-за небольших размеров рынка. В-третьих, конкурентные позиции европейской промышленности (особенно в микроэлектронике) еще более ухудшились.

Обобщение мирового опыта дает возможность сформулировать основные задачи антикризисной инновационной политики государства:

- активизация деятельности государственных предприятий, различных ведомств, АО и других структур по использованию имеющегося научно-технического потенциала страны в целях эффективного внедрения в экономику государства изобретений и других нововведений и достижений путем разработки и внедрения законодательной базы по стимулированию инновационной деятельности;
- создание общегосударственного центра, занимающегося проблемами передачи технологии (по аналогии с Национальным институтом стандартов Министерства торговли США);
- разработка программ по использованию передовых технологий, которую следует поручить соответствующему ведомству, тесно связанному с проблемами конверсии;
- формирование инновационной инфраструктуры, которая может включать акционерные общества, предприятия, университеты, академические институты, научные лаборатории. Для

решения определенной научной задачи в эти консорциумы делегируются ученые и инженеры участников сторон, представленных в данном консорциуме;

- выпуск специальных изданий, регулярно публикующих информацию об имеющихся изобретениях, нововведениях и достижениях, представляющих интерес для российской экономики.

12.4. Формирование инновационных инфраструктур как условие выхода из кризиса

Создание новых инновационных структур — одна из основных задач экономической политики как экономически развитых, так и развивающихся стран. Эти структуры позволяют стабилизировать экономическую ситуацию. Даже в развитых экономических системах они в ряде случаев создаются в период экономического спада, структурной перестройки, сопровождающихся сокращением рабочих мест, уменьшением объемов бюджетных ассигнований на научное развитие, а также в условиях значительного накопления научно-технического потенциала при отсутствии механизма доведения имеющихся идей до конкретного потребителя и достижения коммерческого успеха.

Инновационные структуры нового типа в ряде случаев возникли как условие выхода из кризисной ситуации (рис. 12.5) [4].

Эффективное управление инновационным процессом требует специальных организационно-экономических механизмов. Это, в первую очередь, связано с условиями неопределенности, которые характерны для инновационной деятельности. Неопределенность охватывает практически все фазы: от научно-исследовательских работ до продажи научно-технической продукции на рынке. Всегда существует опасность того, что стоимость полученных инновационных решений может оказаться слишком высока или новая продукция потерпит коммерческую неудачу на рынке. Вероятность неэффективности инвестиций зависит от вероятности коммерческого успеха. Эта проблема может быть решена путем формирования специальной инфраструктуры, поддерживающей инновационный процесс.

Наименование парка	Причины его создания
Исследовательский парк Эванстон, штат Иллинойс (США)	Снижение конкурентоспособности продукции, производимой в штате Тревога общественности по поводу «утечки мозгов», выезд высококвалифицированных специалистов и ученых в другие штаты Снижение объемов инновационной деятельности и производства, которое привело к сокращению рабочих мест в штате Сокращение налоговых отчислений городу и штату, что привело к ограничению возможности по поддержке и стимулированию науки и образования
Исследовательский инкубатор университета, г. Остин, штат Техас (США)	Необходимость преодоления экономикой штата трудностей, связанных с проведением структурной перестройки Сокращение федеральных средств, выделяемых на проведение исследований, а также возможности штатов в финансовой поддержке вузов (бюджетные ассигнования сократились на 1/3)

Технологический парк, г. Дортмунд; Инновационный технологический центр, г. Саарбрюккен; Технологический центр, г. Шверте; Технологический центр, г. Аахен; Технологический центр, г. Ганновер; Технологический центр, г. Мюнхен (Германия)	Стремление выйти из зависимости от сталелитейного производства к экономическому разнообразию (Дортмунд, Шверте, Саарбрюккен), снизить зависимость от одной или двух отраслей тяжелой промышленности; выход из экономической депрессии
Технополисы (Япония)	Реакция на необходимость проводить структурную перестройку с ориентацией на развитие наукоемких отраслей, софтизацию экономики, развитие малых и средних наукоемких фирм, систему технологического трансферта; выход и борьба за лидерство на мировом рынке научно-технической продукции, создание точек роста в условиях стабилизации темпов экономического роста

Рис. 12.5. Причины создания технопарков, бизнес-инкубаторов и технологических центров в мировой практике

Инновационная инфраструктура представляет собой организационную, материальную, финансово-кредитную, информационную базу для создания условий, способствующих эффективному распределению средств и оказанию услуг для развития инновационной деятельности, технологического трансферта, коммерциализации научно-технической продукции.

Создание инновационной инфраструктуры зависит от уровня технологического и экономического развития национальной экономики. В странах, имеющих развитую производственную инфраструктуру, наблюдается процесс софтизации (soft infrastructure в отличие от hard infrastructure), характеризующийся повышением роли не вещественных, нематериальных факторов производства, информатизацией общества. Софтизация переплетается с сервизацией — опережающим развитием сферы услуг. Таким образом, формируются реальные возможности создания сети консалтинговых, инжиниринговых, сервисных, информационных услуг, способствующих поддержке инновационных процессов.

В условиях трансформирующегося общества инновационная инфраструктура должна способствовать вхождению науки в рыночную среду, развитию предпринимательства в научно-технической сфере, поэтому ее формирование во многом определяется состоянием рыночной инфраструктуры.

При формировании рыночных отношений инновационная инфраструктура является средой, способной снизить неопределенность инновационных процессов и благоприятствующей рискованной деятельности. В этом качестве она выступает в отношении, как отдельного хозяйствующего субъекта (предприятия, фирмы), так и целого региона.

Инновационная инфраструктура аккумулирует финансовые ресурсы, действуя как инвестиционный механизм инновационных процессов. Она объединяет капиталы институциональных инвесторов, при этом не только финансируются высокие технологии и наукоемкое производство, но и берется плата за риск, т. е. риск выступает в качестве объекта купли-продажи.

Инновационная инфраструктура распределяет риск по следующим направлениям:

- между участниками венчура;
- по фазам инновационного процесса;
- между институциональными инвесторами и государством;
- снижает риск инвестирования в данном регионе.

В рамках инфраструктуры получают значительное развитие такие инновационные структуры, как научно-технические парки, бизнес-инкубаторы, технополисы, центры высоких технологий и т. п. Все эти структуры, вне зависимости от названия и внутренней организации, имеют общие цели: формирование условий, благоприятных для развития инновационной деятельности; поддержка создания и развития венчурных фирм, представляющих собой рисковое предприятие небольшого размера, занятое разработкой научных идей и превращением их в новые технологии и продукты; селекция и поддержка перспективных научных проектов; успешная коммерциализация результатов научных исследований и научно-технических разработок. В их недрах формируются качественно новые подходы к организации труда ученых университетов и молодых исследователей, обучению студентов. Технопарки решают важнейшие проблемы региона: дают новые рабочие места, способствуют структурной перестройке и переходу традиционных производств на новые технологии, поэтому участие властей всех уровней в развитии технопарка имеет большое значение.

В зависимости от ориентации на определенную фазу инновационного цикла технопарки можно разделить на исследовательские (научные), технологические и промышленные. Исследовательские парки обеспечивают условия для эффективного проведения научных разработок. Технологические парки способствуют организации малых наукоемких производств, ориентированных на трансферт высоких технологий, коммерциализацию результатов научно-технических разработок. Промышленные парки занимаются размещением малых наукоемких производств на определенной замкнутой территории, созданием производственных помещений и рабочих мест.

Структура технопарков может быть различной, но все они имеют следующие функциональные элементы: коммерческий центр, включая консалтинговые, инженеринговые, аудиторские фирмы, венчурный фонд, инкубатор малых наукоемких фирм, бизнес-центр. С развитием и становлением парка его структурные элементы могут меняться, это гибкая организация (рис. 12.6) [4]. Одной из важнейших задач, стоящих перед технопарком, является доведение результатов научно-технических разработок до потребителя.

Бизнес-инкубаторы четко нацелены на «выращивание» малых наукоемких предприятий. Старт — очень трудная пора для начинающих предпринимателей. Только одна из 10—12 научных разработок достигает коммерческого успеха, из вновь образуемых в США фирм только 24% дают положительные результаты в первый год, а высокой эффективности достигают лишь 4,9% их общего числа. Фирмы же, которые вышли из инкубатора, в большинстве случаев (от 87 до 93%) успешно справляются с трудностями рынка [4]. После того как фирма встала на ноги, она выходит из инкубатора и может работать или в технопарке, или самостоятельно, или войти в другую компанию.

Все перечисленные в схеме (рис. 12.5) причины создания инновационных инфраструктур актуальны и для нашей страны. Одним из позитивных факторов развития инновационных структур является создание предприятий малого и среднего бизнеса, что помогает решать проблему занятости и социальной-стабильности общества и в целом способствует решению задач инновационной политики в рамках антикризисного управления.

12.5. Инновационные проекты, критерии их отбора

Инновационные структуры типа технопарка, бизнес-инкубатора, техноцентра, инновационного фонда и др. при формировании стратегии своего развития, как правило, определяют, в какой роли они будут выступать: адаптера, инноватора или реципиента (или выбирают их эффективное сочетание). В зависимости от избранной стратегии формируются критерии отбора инновационных проектов.

Инновационные проекты характеризуются:

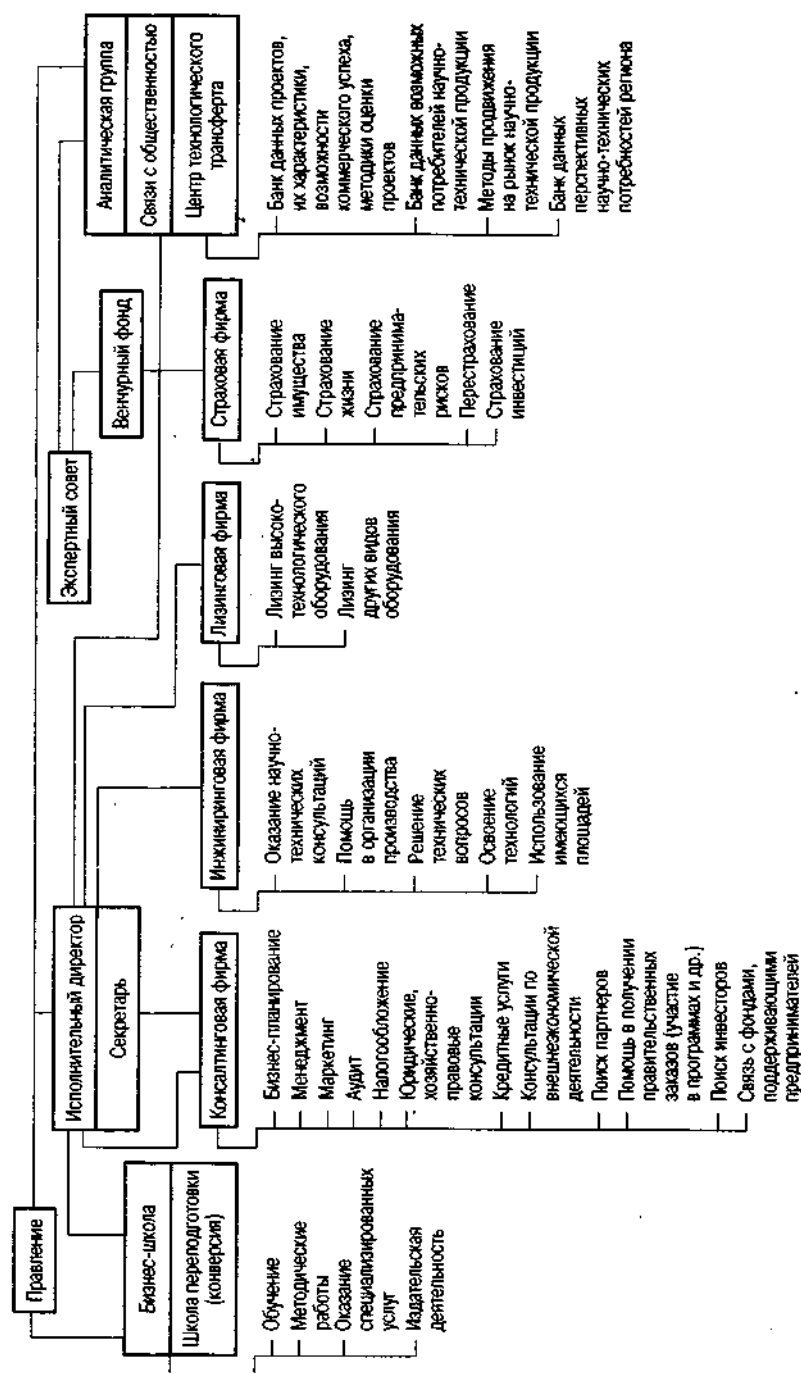
- высокой степенью неопределенности получаемых научно-технических результатов;
- длительностью периода разработки и доведения продукта до конечного потребителя;
- высокой степенью риска достижения коммерческого успеха;
- значительным объемом необходимых инвестиций;
- в случае успеха — высокой доходностью;
- цикличностью развития инновационных процессов. Отбор проектов может происходить в три этапа.

Первый этап заключается в формулировке задач, стоящих перед данной инновационной структурой, здесь определяются приоритетные направления научно-технического развития с учетом экономических задач, стоящих перед регионом.

На втором этапе формируется исходное множество проектов.

На третьем этапе проводится экспертиза проектов, т. е. отбор наиболее перспективных. Эта задача во многом определяется проведением первых двух этапов, а также квалификацией экспертов.

Группы критериев для оценки и отбора проектов представлены на рис. 12.7 [4].



Группы критериев	Критерии для оценки проектов
<p>1. Соответствие экономическому развитию региона, его экологическим особенностям, научно-технологическим направлениям инновационной структуры</p>	<p>1. Совместимость проекта с экономической ориентацией региона</p> <p>2. Воздействие на экологию региона</p> <p>3. Количество новых рабочих мест</p> <p>4. Взаимодействие с национальной научно-технической политикой</p> <p>5. Соответствие научно-техническим направлениям инновационной структуры, а также ее долгосрочным и краткосрочным целям</p> <p>6. Оценка фазы инновационного цикла данной технологии (продукта)</p> <p>7. Освоение данной технологии позволит выступать в роли адаптера, инноватора или реципиента</p>
<p>II. Коммерческий успех нововведения</p>	<p>1. Соответствие потребностям рынка</p> <p>2. Оценка общей емкости рынка</p> <p>3. Оценка доли рынка</p> <p>4. Оценка периода выпуска продукции</p> <p>5. Цена продукта (соотношение с аналогами и товарами-субститутами)</p> <p>6. Стартовый капитал, его величина</p> <p>7. Вероятный объем продаж</p> <p>8. Соотношение с имеющимися технологиями и продуктами</p> <p>9. Взаимодействие с конкурентами</p> <p>10. Обеспечение каналами продвижения на рынок</p> <p>11. Вероятность коммерческого успеха</p> <p>12. Стоимость 1 кг продукции</p>
<p>III. Научно-технические критерии</p>	<p>1. Новизна</p> <p>2. Соотношение с мировым уровнем</p> <p>3. Патентная чистота</p> <p>4. Обеспеченность научно-техническими ресурсами</p> <p>5. Возможность разработки «куста» новых технологий и продуктов</p> <p>6. Вероятность технической реализации</p>
<p>IV. Финансовые критерии</p>	<p>1. Стоимость проекта</p> <p>2. Чистая текущая стоимость (NPV - net present value)</p> <p>3. Внутренняя норма доходности (IRR - internal rate of return)</p> <p>4. Временные рамки (time horizon)</p> <p>5. Ожидаемый срок действия инвестиций (expected useful life)</p> <p>6. Срок окупаемости (payback period)</p> <p>7. Отношение доходов к расходам (benefit/cost ratio)</p> <p>8. Коэффициент покрытия долга (debt cover ratio)</p> <p>9. Отношение затрат на разработку к капитальным вложениям для производства и реализации продукта</p>
<p>V. Производственные критерии</p>	<p>1. Прогрессивность производственного процесса</p> <p>2. Возможность обеспечения производственными мощностями</p> <p>3. Возможность обеспечения производственными площадями</p> <p>4. Наличие производственного персонала соответствующей квалификации</p> <p>5. Издержки (соотношение со среднеотраслевыми)</p> <p>6. Материалоемкость</p> <p>7. Энергоемкость</p> <p>8. Возможность развития производства</p> <p>9. Добавленная стоимость</p> <p>10. Экологичность и безопасность производства</p>

VI. Реализуемость проекта с учетом различных видов риска	1. Научно-технический риск 2. Финансовый риск 3. Производственный риск 4. Коммерческий риск 5. «Страновой» («суверенный») риск 6. Трансфертный риск 7. «Систематический» риск 8. Процентный риск 9. Риск проекта и его соотношение с риском реализации всего портфеля
--	---

Рис. 12.7. Критерии для оценки отбора проектов

Так как различные критерии имеют разновеликую значимость с точки зрения оценки проекта в целом, их предлагается ранжировать в соответствии с весовыми коэффициентами, которые можно получить аналитическим методом и методом экспертных оценок. При этом количественные показатели могут быть приведены к «одному масштабу» с помощью формул, преобразующих значения показателей в величины, лежащие в интервале от 0 до 1, при условии сохранения их пропорций.

В общем случае формулы имеют вид:

$$Q = \begin{cases} N/K, & \text{если } N < K \\ 1, & \text{если } N > K \end{cases}, \quad (12.1)$$

где Q — преобразованное к интервалу от 0 до 1 значение показателя (интервальное значение);

jV — исходное значение показателя;

K — коэффициент пропорциональности (максимально возможное значение показателя).

Для получения числовой оценки данного показателя следует умножить его интервальное значение на **весовой коэффициент (т. е. степень важности данного показателя)**:

$$E = QP \text{ или } E = P \times \begin{cases} N/K, & \text{если } N < K \\ 1, & \text{если } N > K \end{cases}, \quad (12.2)$$

где E — оценка количественного показателя;

P — весовой коэффициент.

Для качественных показателей, не* имеющих количественного значения, необходимо провести квантификацию в интервале от 0 до 1.

На основании значений, присваиваемых уровням качественных показателей, получаем их оценки, например:

$$E_s = P_s Q_s \text{ и } E_p = P_p Q_p, \quad (12.3)$$

где E_s — оценка показателя степени соответствия проекта основным направлениям развития региона;

P_s — весовой коэффициент показателя степени соответствия; Q_s — значение, присвоенное уровню показателя; E_p — оценка показателя новизны проблемы; P_p — весовой коэффициент

показателя новизны; Q_n — значение, присвоенное уровню показателя новизны.

Для получения общей оценки проекта оценки **показателей суммируются**:

$$A = \sum_{i=1}^k E_i + \sum_{j=1}^m E_j \quad (12.4)$$

или

$$A = \sum_{j=1}^k P_j \times \begin{cases} N/K, & \text{если } N < K \\ 1, & \text{если } N > K \end{cases} + \sum_{j=1}^m P_j Q_j, \quad (12.5)$$

где A — оценка проекта;

P_i — весовой коэффициент i -го показателя;

P_j — весовой коэффициенту j -го показателя;

Q_j — значение, присвоенное уровню j -го качественного показателя.

После получения оценки всех проектов необходимо выбрать проекты с максимальными оценками и расположить их в порядке убывания оценок, при этом суммарная стоимость проектов не должна превышать суммы выделяемых ресурсов.

Основная особенность обоснования и оценки инновационных проектов заключается в том, что разработчики и авторы научной идеи, как правило, не имеют должной квалификации по оценке рынка и ориентированы в большей степени на научную и техническую новизну проекта. Но основное правило оценки инновационных проектов заключается в том, что потребитель не выбирает продукт, руководствуясь его новизной, а исходит из его способности удовлетворить потребности лучше, чем другие виды товаров и технологии. Совокупность представленных критериев и конкретных показателей позволяет учесть это правило. При этом не обязательно использовать все показатели, хотя каждый из них дает дополнительную информацию о проекте. Так, практически не используется в нашей экономике показатель — стоимость одного килограмма экспортируемой продукции. В то время как он четко характеризует эффективность экспорта: 1 кг технически простой продукции стоит несколько долларов, технически сложной продукции — несколько сот, а наукоемкой продукции — тысячи долларов. При этом необходимо учитывать возможность «эрозии продаж», которая происходит при появлении на рынке нового товара, похожего на уже функционирующий на рынке, что приводит к сокращению объема реализации ранее выпускаемой продукции.

Прибыльность реализации новых высокотехнологичных проектов во многом определяется способностью распределять значительные затраты на НИОКР на объем реализованной продукции: высокие издержки на научные исследования при небольшом выпуске продукции существенно повышают цену изделия, тем самым снижая ее конкурентоспособность по ценовому признаку.

Большой объем продаж высокотехнологичной продукции приводит к увеличению объема затрат на производство и снижению удельных затрат на НИОКР на единицу изделия. При этом меньшие затраты на разработку обеспечивают состояние равновесия при меньшем объеме продаж. Но с ростом объема продаж, например, при производстве компьютеров в два раза удельные затраты на разработку, как правило, снижаются практически в два раза, а удельные издержки на производство — на 10-15% [4].

Метод оценки движения денежных потоков дает возможность оценить «приток» денежных средств за счет всех возможных источников и «отток» по всем предполагаемым направлениям.

В соответствии с мировой практикой оценка предполагаемого проекта проводится на основе следующих данных:

- отчета о прибылях и убытках (income statement);
- движения денежных средств (cash flow);
- балансовых ведомостей (balance sheet).

Таким образом, представленный здесь один из множества существующих методов оценки инновационных проектов является важным фактором, позволяющим эффективно управлять инновационным процессом.

ВОПРОСЫ

- 1..Какие процессы в экономике государства характеризуют инновационный кризис?
 2. Что входит в понятие «нововведение» в соответствии с классификацией И. Шумпетера?
 3. Назовите этапы инновационного процесса, их содержание и роль в антикризисном управлении.
 4. К каким выводам приводит изучение жизненного цикла продукции?
 5. В чем заключаются особенности процесса принятия инновационного решения в условиях антикризисного управления?
 6. Каковы основные факторы, характеризующие инновационный потенциал?
 7. Назовите основные подходы к оценке инновационного потенциала.
 8. Какова роль управленческого персонала в инновационной деятельности предприятия?
 9. Назовите основные типы инновационной стратегии и их характеристики.
 10. Приведите примеры фирм, использующих в своей деятельности различные стратегии инновационного развития.
 11. Сформулируйте основную цель антикризисной инновационной политики государства.
 12. Какова роль инновационных структур в условиях кризиса?
 13. Каков порядок оценки инновационных проектов?
 14. Назовите основные критерии для отбора и оценки инновационных проектов.
- Литература
1. Инновационная деятельность зарубежных фирм: Реф. сб. РАН ИНИОН. М., 1993.

2. Инновационная и конкурентная стратегия корпораций: Научно-аналитический обзор. РАН ИНИОН. М., 1994.
3. Инновационный процесс в странах развитого капитализма/Под ред. И.Е. Рудаковой. М.: Изд-во МГУ, 1991.
4. Инновационные центры Беларуси: общие подходы, текущая ситуация и перспектива развития: Материалы международной научно-практической конференции. Могилев, 1995.
5. Короткое Э.М. Концепция менеджмента. М.: ДеКа, 1996.
6. Поршнев А.Г. Управление инновациями в условиях перехода к рынку. М.: РИЦЛО «Мегаполис-Контакт», 1993.
7. Твисс Б. Управление научно-техническими нововведениями. М.: Экономика, 1989.
8. Теория и практика антикризисного управления: Учебник/Под ред. С.Г. Беляева и В.И. Кошкина. М.: Закон и право, ЮНИТИ, 1996.
9. Шумпетер И. Теория экономического развития. М.: Прогресс, 1982.

Глава 13. ИНВЕСТИЦИОННАЯ ПОЛИТИКА В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ

Проблематика. Влияет ли инвестиционная политика на вероятность кризиса? Какие характеристики инвестирования наиболее важны в антикризисном управлении? Каковы источники финансирования инвестиций в антикризисном управлении и как определяется эффективность их использования? Как разрабатываются инвестиционные проекты и какую роль они играют в антикризисном управлении?

13.1. Характеристика состояния инвестиционного процесса как база для принятия инвестиционных решений в антикризисном управлении

Объем инвестиций рассматривается в качестве важнейшего критерия устойчивого развития национальной экономики. Между тем в 90-е годы в России наблюдается тенденция неуклонного спада инвестиций, которая при этом характеризуется опережающими темпами даже по отношению к спаду производства (рис. 13.1).

Так, в 1995 г. валовой внутренний продукт (ВВП) снизился по сравнению с 1990 г. на 38%, а объем инвестиций в основной капитал — на 69%, в 1997 г. при снижении ВВП на 40% по сравнению с 1990 г. объем инвестиций в основной капитал сократился уже на 76% по сравнению с тем же периодом. Положение в сфере инвестиций можно охарактеризовать как кризисное.

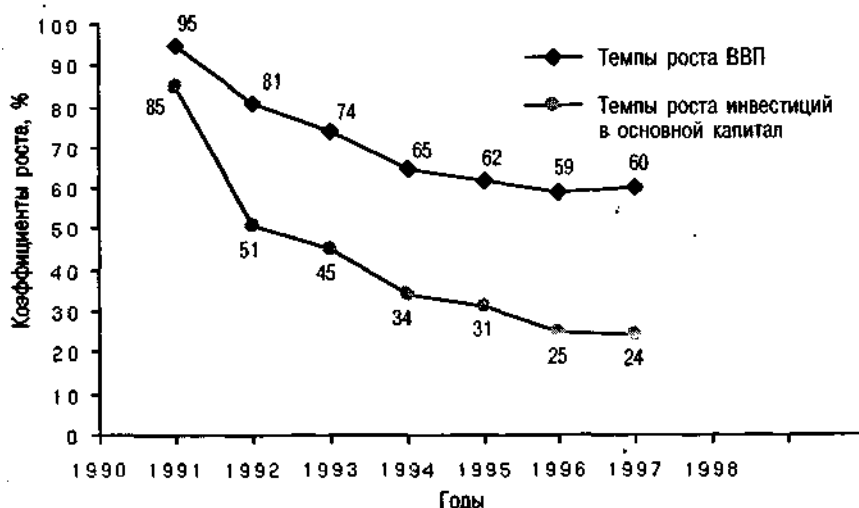


Рис. 13.1. Динамика ВВП и инвестиций в основной капитал, % к 1990 г.

Инвестиционный кризис в России вызван целым рядом объективных и субъективных причин и проявляется в быстром сокращении абсолютных объемов накопления, существенном падении ее доли

в валовом внутреннем продукте, снижении бюджетного финансирования инвестиций в основной капитал, уменьшении доли прибыли предприятий, направляемой на совершенствование и расширение производства и т. д.

Особую тревогу вызывает то обстоятельство, что в 90-е годы в России коммерческие структуры, банки, население вкладывают средства в торгово-посредническую, финансовую деятельность, покупку иностранной валюты, а не в развитие реального сектора экономики. Одним из факторов такого положения являлась более высокая доходность по государственным краткосрочным обязательствам (ГКО), чем рентабельность промышленного производства. Это и обусловило большое привлечение средств на рынках ГКО и отток их из сферы производства.

Поэтому сегодня одной из главных задач является установление приоритета реального сектора экономики над финансово-спекулятивным, т. е. создание более выгодных условий для инвестиций в реальное производство по сравнению с денежными вложениями в финансово-спекулятивные операции. Можно констатировать, что разграничение функций управления финансами различных уровней государственной власти, повышение самостоятельности регионов в области финансовой политики, усиление роли и значения децентрализованных фондов финансовых ресурсов не привели к усилению роли финансового влияния на экономическую ситуацию в стране.

При анализе инвестиционной деятельности необходимо разграничивать капиталобразующие и финансовые инвестиции. В составе капиталобразующих инвестиций наибольший удельный вес составляют капитальные вложения (инвестиции, направленные на создание реального капитала, в основные средства). Кроме них следует выделить инвестиции в нематериальные активы (патенты, лицензии, программные продукты, научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки и др.), инвестиции в оборотные средства, на приобретение земельных участков и объектов природопользования, затраты на капитальный ремонт.

Причины, обуславливающие необходимость инвестиций, могут быть различными, но их можно сгруппировать следующим образом: новое строительство, связанное, как правило, с освоением новых видов деятельности; реконструкция и техническое перевооружение действующих предприятий; расширение действующих предприятий.

Для обеспечения успеха антикризисной инвестиционной политики важно обеспечить связь между стратегическими и тактическими решениями в области инвестиций. Основной целью антикризисной инвестиционной стратегии государства является структурная перестройка экономики. Тактические инвестиционные решения нацелены на поддержание эффективной деятельности предприятий, осуществление государственной финансовой поддержки неплатежеспособных предприятий для восстановления платежеспособности или финансирования реорганизационных мероприятий.

Тактические и стратегические инвестиционные решения различаются масштабами финансовых вложений и степенью неопределенности результатов принимаемых решений, что обуславливает

различную степень финансовых рисков.

Реализация государственной антикризисной стратегии должна опираться на ряд предпосылок, к которым относятся:

- политическая и социально-экономическая стабильность в обществе;
- наличие законодательной базы для развития инвестиционного процесса, и в том числе совершенствование налогового законодательства;
- рост реальных налоговых поступлений в бюджет;
- устойчивость национальной валюты;
- снижение темпов инфляции;
- прекращение утечки капитала из страны.

На преодоление негативных явлений в экономике России должна быть направлена антикризисная инвестиционная стратегия.

В управлении инвестиционным процессом необходимо опираться на определение следующих важных моментов:

1) должны быть четко очерчены цели инвестирования (создание новых предприятий; техническое перевооружение и реконструкция действующих предприятий, модернизация оборудования и т. д.);

2) необходимо выбрать объекты инвестирования в соответствии с обозначенными приоритетами. Так, в современных условиях преимущественным направлением использования бюджетных средств является создание относительно небольших проектов с высокой скоростью оборота капитала и быстрой отдачей. В условиях кризиса в инвестиционной сфере особую значимость приобретает такой принцип финансирования, как получение максимального эффекта при минимуме затрат;

3) следует выявить реальные источники инвестиций и с учетом определенных возможностей создать законодательную базу для осуществления и развития инвестиций, в том числе иностранных.

Эти базовые условия должны способствовать решению основной задачи антикризисной инвестиционной стратегии на уровне государства — обеспечить процесс накопления для обновления основного капитала, для долгосрочного инвестирования в реальный сектор экономики.

13.2. Источники финансирования инвестиций в условиях ограниченных финансовых ресурсов

Источниками финансирования инвестиционного процесса являются:

- собственные финансовые средства (прибыль, амортизационные отчисления, суммы, выплачиваемые страховыми органами в виде возмещения ущерба, и т. д.);
- продажа основных фондов, земельных участков и других видов активов;
- привлеченные средства от продажи акций, средства, выделяемые финансово-промышленными группами на безвозмездной основе, благотворительные и иные взносы;

- ассигнования из федерального бюджета, бюджетов субъектов Федерации и местных бюджетов;
- иностранные инвестиции, предоставляемые в форме финансового или иного участия в уставном капитале совместных предприятий, а также в форме прямых вложений (в денежной форме) международных организаций и финансовых институтов, государств, предприятий различных форм собственности и частных лиц;
- различные формы заемных средств, в том числе кредиты, предоставляемые государством на возвратной основе, кредиты иностранных инвесторов, облигационные займы, векселя, кредиты банков и других институциональных инвесторов.

Ответ на вопрос о роли различных источников финансирования может быть получен из рассмотрения табл. 13.1.

Данные таблицы свидетельствуют о преобладающей роли внебюджетных средств как источника финансирования инвестиций в основной капитал, причем с 1993 г. наблюдается устойчивая тенденция повышения их доли в структуре источников финансирования с 66,7% в 1993 г. до 80,8% в 1997 г.

Таблица 13.1

Структура инвестиций в основной капитал по источникам финансирования, %

	Годы					
	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Инвестиции в основной капитал (капитальные вложения) - всего	100	100	100	100	100	100
В том числе финансируемые за счет:						
1. бюджетных средств - всего,	26,9	34,3	26,0	21,8	20,1	19,2
из них:						
1.1. федерального бюджета на безвозвратной и возвратной основе	16,6	19,2	13,4	10,1	9,9	9,5
1.2. бюджетов субъектов Российской Федерации и местных бюджетов	10,3	15,1	10,6	10,3	10,2	9,7
II. внебюджетных средств - всего	73,1	66,7	74,0	78,2	79,9	80,8
из них:						
II.1. собственных средств организаций	69,3	57,8	64,2	62,8	63,3	61,5

Источник: Российский статистический ежегодник: стат. сб./Госкомстат России. М.: Логос, 1996. С. 449; 1997. С. 409.

Для того чтобы выполнить содержательный анализ источников инвестиционных ресурсов, выделим в их составе четыре группы:

- 1) бюджетное финансирование (из бюджетов всех уровней);
- 2) собственные накопления предприятий и организаций;
- 3) иностранные инвестиции;
- 4) сбережения населения.

При определении роли каждой группы в качестве основного, принципа воспользуемся оценкой возможного прироста вложений в инвестиции за счет каждого из них в современных условиях.

1. Использование бюджетов всех уровней для финансирования инвестиционных программ является весьма проблематичным. По данным таблицы 13.1, мы наблюдаем устойчивую тенденцию снижения инвестиций в основной капитал, финансируемых за счет бюджетных средств. Особенно заметным является снижение финансирования капитальных вложений за счет средств федерального бюджета. Учитывая рост государственного долга, плохую собираемость налогов, секвестирование расходов, вряд ли можно рассчитывать на выделение из бюджетов значительных ассигнований на инвестиционные программы в настоящее время.

2. Реального накопления собственных ресурсов предприятий по существу не происходит. Одной из главных причин является высокий уровень инфляции, который обусловил обесценение амортизационных фондов и оборотных средств предприятий. У многих предприятий не хватает финансовых ресурсов даже на поддержание объемов производства, а тем более на техническое перевооружение или увеличение выпуска продукции. В свою очередь падение производства приводит к уменьшению прибыли, необходимой для накопления инвестиционных ресурсов. Сегодня оборотные средства предприятия почти на 80% обеспечиваются кредитами коммерческих банков. Это приводит к тому, что большая часть прибыли уходит на выплату банковских процентов. Для российских предприятий характерны высокие издержки и низкая рентабельность производства, значительный уровень износа и устаревания оборудования, потеря достаточно весомой части высококвалифицированного персонала, рост дебиторской и кредиторской задолженности, что не может не приводить к сокращению реальной базы для накопления и инвестиций. Результаты проводимых Госкомстатом России ежемесячных выборочных обследований деловой активности в промышленности показывают устойчивое преобладание доли руководителей предприятий, ежемесячно отмечающих снижение обеспеченности финансовыми средствами по сравнению с предыдущими периодами.

3. Многие политики и экономисты связывают возможность оживить инвестиционные процессы с активным привлечением иностранных инвестиций. По состоянию на 1 июля 1998 г. иностранный капитал в экономике России составил 37,1 млрд. дол. С одной стороны, наблюдается рост объема их инвестиций в предприятия и организации на территории России, с другой — доля прямых инвестиций при этом в разные годы варьирует от 35% до 67,7%, а в I полугодии 1998 г. она составляет всего 19,6% (табл. 13.2). При этом зарубежные инвесторы предпочитают вкладывать деньги в экспорто-ориентированные отрасли. В 1995 г. объем прямых иностранных инвестиций составил 2,02 млрд. дол. и не превышал в последние годы 5,3 млрд. дол., что для российской экономики явно недостаточно. По оценкам Министерства экономики, объем средств, необходимых для расширения и модернизации инфраструктуры и производства, а также для поддержания хотя бы умеренных темпов экономического роста, должен составить 300—500 млрд. дол. на ближайшие 10-15 лет (Банковское дело в Москве. 1997. № 2. с. 37).

Данные таблицы свидетельствуют о существенном замедлении темпов прироста иностранных

инвестиций. Так, в 1996 г. он составлял 133,66% по сравнению с 1995 г., в 1997 г. темп прироста по сравнению с 1996 г. был равен — 76,40%, в первом полугодии 1998 г. по сравнению с первым полугодием 1997 г. объемы инвестиций снизились на 0,9%.

Показатели	1995 г.	1996г.	1997г.	1 полугодие 1998г.
1. Объем иностранных инвестиций (млн. дол.) - всего, в том числе:	2983	6970	12295	7698
прямые инвестиции	2020	2440	5333	1509
портфельные инвестиции	39	128	681	32
прочие инвестиции	924	4402	6282	6157
II. Доля прямых инвестиций в общем объеме иностранных инвестиций, %	67,72	35,01	43,38	19,60
III. Темпы роста иностранных инвестиций, % к предыдущему периоду	100	233,66	176,40	99,10 (к 1 полугодю 1997 г.)
IV. Доля иностранных инвестиций по отраслям экономики, %\				
промышленность	43,28	32,68	29,36	29,42
торговля и общественное питание	17,00	5,38	5,96	6,74
строительство	7,28	1,38	2,18	1,83
связь	2,95	2,63	1,18	1,59
финансы, кредит, страхование, пенсионное обеспечение	13,61	29,04	38,74	10,64

Составлено по: Вопросы статистики. 1998. № 11.

Наиболее привлекательными для иностранных инвесторов остаются промышленность, торговля и общественное питание, хотя и наблюдается снижение доли иностранных инвестиций в промышленность с 43,28% в 1995 г. до 29,44% в первом полугодии 1998 г., при этом заметно увеличилась доля вложений в финансовую сферу.

Следует также учесть, что большая часть иностранных инвестиций носит рисковый и относительно краткосрочный характер. Кроме того, поведение иностранных инвесторов чрезмерно подвержено влиянию многих экономических, политических и психологических факторов.

Российское правительство многое делает для совершенствования законодательной базы, обеспечивающей рост иностранных инвестиций.

Так, в конце 1998 г. Государственная Дума приняла Закон «О соглашениях о разделе продукции», подготовлены законы о сокращении налогов на прибыль предприятий с иностранным участием до выхода их на проектную мощность, о лизинге как одной из важных форм инвестиций на современном этапе и др. Предполагается создание Агентства гарантий инвестиций от различных рисков, в том числе от политических.

Вместе с тем, учитывая емкость инвестиционного рынка России, а также последствия августовского кризиса 1998 г., вряд ли можно рассчитывать на масштабный приток иностранных

инвестиций и на оживление с их помощью инвестиционного процесса.

4. Размер сбережений населения оценивается различными авторами до 20-30 млрд. дол. и даже более. Однако большая часть сбережений находится в наличной форме у населения, а готовность его доверить свои сбережения какому-либо финансовому учреждению предполагает уверенность в финансовой честности этого учреждения. В рыночной экономике банковская система играет важнейшую роль в концентрации денежных накоплений в обществе и обеспечении их наиболее эффективного инвестирования. Именно поэтому банки должны убедить население, что оно не только должно иметь стимул копить, но и может доверять тому механизму, который заставит эти сбережения эффективно работать. Вера населения в надежность банковской системы в каждом обществе имеет существенное значение, а в сегодняшней ситуации в России она становится ключевым фактором мобилизации финансовых ресурсов для обеспечения развития экономики.

Таким образом, в сложившейся ситуации в России необходимо на всех уровнях принимать управленческие решения, стимулирующие процесс накопления, а реальный рост инвестиций возможен главным образом за счет внутренних источников — накоплений предприятий и мобилизации средств населения.

13.3. Оценка инвестиционной привлекательности предприятий

В процессе принятия инвестиционных решений можно выделить следующие этапы:

- оценку финансового состояния предприятия и возможностей его участия в инвестиционной деятельности;
- обоснование размера инвестиций и выбор источников финансирования;
- оценку будущих денежных потоков от реализации инвестиционного проекта.

Одним из наиболее важных этапов оценки инвестиционной привлекательности предприятия является анализ его финансово-хозяйственной деятельности, с помощью которого можно оценить перспективность анализируемого предприятия с точки зрения возможности мобилизации доступных источников средств и отдачи на требуемые вложения.

Финансовое состояние предприятия — комплексное понятие и его характеристики опираются на оценку степени эффективности размещения средств, устойчивости платежеспособности, наличие достаточной финансовой базы, обеспеченности собственными оборотными средствами, организации расчетов и др. Поскольку источником информации для характеристики финансового состояния являются данные финансовой отчетности, его оценивают за конкретный период, а потому важное значение для принятия инвестиционных решений приобретает прогноз тенденций в финансовом состоянии предприятия и выявление основных направлений его изменения.

Широкое распространение для оценки финансового состояния предприятия получили методики, основанные на анализе системы финансовых коэффициентов. При всем разнообразии предлагаемых в отечественной и зарубежной литературе методик с использованием финансовых коэффициентов их главные отличия определяются следующими обстоятельствами:

- степенью многочисленности финансовых коэффициентов, используемых в анализе;
- принципами оценки весомости этих коэффициентов;
- методами получения обобщенной оценки финансового состояния предприятия.

Предваряя изложение системы финансовых коэффициентов, следует назвать некоторые «ключевые» пункты, позволяющие ранжировать предприятия отрасли по их инвестиционной привлекательности. В условиях экономического спада, характерных для экономики России в настоящее время, важно ориентироваться на предприятия, которые даже в столь сложной экономической ситуации остаются прибыльными. Информация об этом может быть получена на основе анализа динамики прибыли за ряд предшествующих периодов по данным отчета о прибылях и убытках.

Данные этого же отчета следует использовать для определения соотношения коэффициентов роста выручки от реализации товаров и услуг и общей стоимости активов. Если коэффициенты роста выручки больше коэффициентов роста активов, можно говорить о повышении эффективности использования ресурсов предприятия.

Если же стоимость активов росла быстрее выручки от реализации, это означает, что эффективность использования ресурсов на предприятии снижалась.

Важное значение имеет наличие у предприятия собственных оборотных средств, размер которых, по данным балансового отчета, определяется как разница между оборотными средствами и краткосрочными обязательствами. Наличие собственных оборотных средств является показателем финансовой прочности предприятия и оценкой его надежности для партнеров.

Безусловный интерес для инвестора представляет анализ номенклатуры выпускаемой продукции с точки зрения соотношения постоянных и переменных затрат в структуре ее себестоимости. Предприятия с высокой долей постоянных затрат в общей сумме затрат на производство весьма чувствительны к любым изменениям объема продаж в натуральном выражении. Если количество проданных товаров падает, выручка уменьшится, но постоянные затраты в полной сумме затрат останутся на прежнем уровне, в результате прибыль снизится даже в большем размере, чем выручка. Переменные же (пропорциональные) затраты изменяются прямо пропорционально объему производства (например, расходы на сырье, материалы, электроэнергию и т. д.).

Потому бизнес-риск на предприятиях с высоким удельным весом постоянных затрат выше, чем там, где преобладающее значение в формировании себестоимости имеют переменные затраты.

Особое внимание должно быть обращено на наличие таких позиций в отчетах предприятий, как «убытки», а также «кредиты и займы, не погашенные в срок», просроченная кредиторская и дебиторская задолженности.

Следующим этапом анализа является оценка финансового состояния предприятия с помощью системы финансовых коэффициентов. При всем разнообразии предлагаемых и применяемых систем финансовых коэффициентов они должны включать показатели следующих направлений оценки

финансового состояния:

- I группа — показатели ликвидности;
- II группа — показатели финансовой устойчивости;
- III группа — показатели деловой активности;
- IV группа — показатели рентабельности.

Если учесть, что в каждой группе может быть рекомендовано в зависимости от степени детализации анализа от одного-двух до семи-восьми показателей, то состав финансовых коэффициентов может включать от четырех-пяти показателей (экспресс-анализ) до 30 и даже более коэффициентов при подробном их рассмотрении.

Особую проблему представляют выбор и обоснование критериев для оценки полученных фактических показателей, с которыми можно сопоставить финансовые коэффициенты конкретного предприятия. Во-первых, нужно учитывать, что единых для всех отраслей и предприятий нормативных или эталонных значений коэффициентов быть не может в силу специфики технологических процессов, трудоемкости изготовления продукции и т. д.

В этой связи для сопоставлений рекомендуется использовать либо показатели лучших в отрасли предприятий (эталонные значения), либо среднеотраслевые значения финансовых коэффициентов. Знание среднеотраслевых значений соответствующих показателей позволяет получить по каждой группе финансовых коэффициентов оценку того, в какую категорию (ниже среднего, среднего уровня или выше среднего в отрасли) попадает данное предприятие.

При отсутствии таких ориентиров в оценках финансовых коэффициентов остается возможность проследить их динамику за ряд периодов и охарактеризовать тенденцию их изменения. Следующим шагом является интерпретация этой тенденции либо как благоприятная, или улучшающая финансовое состояние предприятия, либо неблагоприятная, т. е. вызывающая ухудшение финансового состояния, либо нейтральная, когда значения финансовых коэффициентов остаются на одном и том же уровне. Путем подсчета баланса «плюсов» и «минусов» (т. е. баланса благоприятных и неблагоприятных влияний динамики финансовых коэффициентов) может быть сделан общий вывод о тенденции в изменении финансового состояния предприятия.

13.4. Методы оценки инвестиционных проектов

Основу принятия управленческих решений по инвестициям составляет сравнение объема инвестиций с ежегодными поступлениями денежных средств, когда проект заработает после пуска его в эксплуатацию. Для того чтобы сопоставить размер инвестиций и будущие денежные поступления, нужно учесть разновременность притоков и оттоков денежных средств в результате осуществления инвестиционного проекта, с этой целью все будущие денежные потоки следует «привести» к моменту инвестирования средств, т. е. выполнить процедуру дисконтирования потоков платежей.

Различные методы сравнения инвестиционных проектов опираются на наличие информации,

которая может быть получена в результате следующих действий:

- прежде всего нужно определить размер ожидаемых денежных поступлений от предлагаемого проекта с распределением их по срокам поступления;
- далее обосновать ставку дисконтирования будущих денежных поступлений, которая отражала бы ожидаемую инвестором доходность от проекта и степень риска вложений средств;
- затем рассчитать дисконтированную стоимость каждого из ожидаемых потоков, суммированием которых определяется накопленная величина **дисконтированных доходов (PV)**:

$$PV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1 + i_t)^t},$$

где CF_t — доход от инвестиций t -го периода;

i_t — ставка дисконтирования t -го периода;

n — число лет, в течение которых прогнозируется получение дохода от инвестиций.

Рассчитанная таким образом величина PV характеризует приведенную к моменту инвестирования средств (если они единовременны) стоимость денежных доходов от инвестиций, полученных в разные периоды. Теперь эта величина может быть сопоставлена с размером инвестиций.

Формула (13.1) показывает, что при оценке инвестиционных решений важное значение приобретает анализ размера и срока возникновения денежных доходов в результате капиталовложений: большую привлекательность будут иметь те инвестиционные проекты, которые дают достаточно большие доходы уже через короткие промежутки времени *;

- следующим шагом является подсчет требуемых для инвестиционного проекта капиталовложений.

Каждый из вышеперечисленных шагов в оценке инвестиционных проектов является весьма сложным и трудоемким процессом, степень надежности оценок недостаточно высока, поскольку высок уровень неопределенности в установлении каждого из параметров — размеров денежных потоков и ставки дисконтирования. Особенно сложно составить финансовый раздел бизнес-плана в условиях экономической нестабильности и высокого уровня инфляции. При разработке бизнес-плана необходимо учитывать достаточно широкий круг факторов, характеризующих тенденции развития отрасли, возможности изменения положения предприятия на имеющемся рынке и перспективы выхода на новые рынки, изменение финансовых возможностей партнеров, доступность дополнительных объемов материальных и финансовых ресурсов и т. д.

Эти факторы становятся второстепенными в том случае, когда необходимость инвестиций определяется соображениями экономической безопасности страны или связана с экологическими проблемами.

Рассмотрим некоторые формализованные методы, служащие основой принятия решений в инвестиционной политике.

В отечественной и зарубежной литературе наиболее распространенными методами являются:

1. Определение срока окупаемости инвестиций (payback period — PP).
2. Расчет средней доходности инвестиций (average return on book value — AR).
3. Расчет чистой приведенной (текущей) стоимости (net present value - NPV). -
4. Определение внутренней нормы доходности (internal rate of return - IRR).

Под сроком окупаемости понимается число лет, требуемое для возврата первоначальных капиталовложений. В недалеком прошлом этот показатель был одним из наиболее широко используемых методов в оценке инвестиционных проектов. Его несомненное преимущество состоит в достаточной простоте вычислений и интерпретации.

В самом простом варианте определения срока окупаемости не • учитывается стоимость денежных потоков с учетом фактора времени. Общая формула расчета показателя PP записывается так:

PP - min n, при котором

$$\sum_{i=1}^n CF_i > IC,$$

где IC — размер капиталовложений.

Один из главных недостатков показателя срока окупаемости состоит в том, что он не учитывает влияния денежных потоков за рамками периода окупаемости. Кроме того, в случае применения недисконтированных денежных потоков этот метод не учитывает различия между проектами с одинаковой суммой кумулятивных доходов, но с различным распределением этих доходов по годам периода окупаемости.

Этот недостаток устраняется при использовании второго варианта расчета срока окупаемости, когда при его определении используются дисконтированные денежные потоки.

Метод определения срока окупаемости достаточно широко используется, когда речь идет об инвестициях с высокой степенью риска. В этом случае основным критерием принятия решения служит скорость, с которой окупятся инвестиции.

Величина срока окупаемости характеризует тот период, когда на вложенные средства не было получено никакого дополнительного дохода. Эти дополнительные доходы должны поступать в годы, находящиеся за точкой окупаемости. Поэтому величина срока окупаемости должна быть сопоставлена с величиной жизненного цикла инвестиций. Если предполагаемый жизненный цикл инвестиции превышает рассчитанный срок окупаемости, то определяется период, в течение которого предприятие будет иметь дополнительный доход на инвестиции в основной капитал. Если же срок окупаемости и жизненный цикл инвестиций совпадут, то предприятие понесет потери в виде

скрытых издержек, поскольку на инвестированные средства мог бы быть получен определенный доход хотя бы в размере безрисковых вложений.

По принципам расчета к показателю срока окупаемости близок метод расчета средней доходности инвестиций (average return on book value). Этот показатель определяют делением средней годовой величины чистой прибыли на среднюю стоимость инвестиций. Средняя величина инвестиций определяется при наличии ликвидационной (остаточной) стоимости как полусумма размера первоначальных инвестиций и ликвидационной стоимости.

Этот метод, так же как и срок окупаемости, имеет главный недостаток, объясняющийся тем, что он не учитывает временную составляющую денежных потоков.

Два следующих метода оценки эффективности инвестиционных проектов основаны на сопоставлении величины стартовых инвестиций с общей суммой дисконтированных денежных потоков в течение жизненного цикла инвестиций. Под денежным потоком (CF_t) понимается чистая прибыль плюс сумма амортизационных отчислений:

$$CF_t = \Pi_t + A_t \quad (13.2)$$

где Π_t - чистая прибыль t -го периода;

A_t - сумма амортизационных отчислений t -го периода.

Если в настоящий момент мы располагаем средствами для инвестирования (обозначим их величину - P), то через n лет, положив эти деньги, например, на сберегательный счет, мы смогли бы получить на счете следующую сумму (CF_n):

$$CF_n = P(1 + i)^n,$$

где i — характеризует уровень доходности вложений, (например, процентная ставка по сберегательному счету).

Величину P можно характеризовать как приведенную (или текущую) стоимость будущего потока платежей, а ее величина может быть определена из предыдущей формулы делением CF_n на коэффициент **наращения** $(1 + i)^n$, т. е.

$$P = \frac{CF_d}{(1 + i)^d}.$$

В этом случае говорят, что величина P получена дисконтированием будущего денежного потока CF_n . (Здесь мы имеем дело с методом математического дисконтирования.)

Как видно из формулы (13.3) для определения дисконтированной величины нужно предварительно установить ставку дисконтирования, которая в инвестиционных расчетах представляет собой уровень возможной доходности от рассматриваемого проекта. Затем определяется сумма дисконтированных денежных потоков за весь жизненный цикл инвестиций, которая

сопоставляется со стоимостью первоначальных затрат на проект. Разность между двумя этими величинами называется чистой приведенной (или текущей) стоимостью (net present value — NPV) и рассчитывается по формуле

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t} - C,$$

где n — жизненный цикл инвестиции;

C — первоначальные затраты проекта.

В общем случае проект предполагает не только единовременные затраты, но последовательное осуществление инвестиций в течение n лет, и тогда расчет NPV будет производиться по следующей формуле:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t} - \sum_{j=1}^{n_i} \frac{C_j}{(1+\tau)^j}, \quad (13.5)$$

где τ — прогнозируемый средний уровень инфляции;

C_j — размер инвестиций j -го периода.

Если по результатам расчетов будет получено положительное значение чистой приведенной стоимости ($NPV > 0$), можно рекомендовать принять положительное решение по инвестиционному проекту. Если же величина NPV отрицательная, то проект следует отклонить.

Положительная величина NPV показывает, что суммарный денежный поток в течение жизненного цикла инвестиции перекроет капиталовложения, обеспечит желаемый уровень доходности на вложенные средства и увеличение рыночной стоимости предприятия. Если же чистая приведенная стоимость отрицательная, желаемая ставка доходности и покрытие капиталовложений не могут быть обеспечены прогнозируемыми денежными потоками.

Приведенные формулы для расчета NPV показывают, что при высоких ставках дисконтирования приведенная стоимость денежных потоков, поступающих в более поздние сроки, будет весьма существенно отличаться от поступлений в соответствующий период. А это, в свою очередь, означает, что при высоких ставках дисконтирования вряд ли можно рассчитывать на окупаемость долгосрочных проектов и предпочтение отдается проектам с относительно быстрой окупаемостью. Кроме того, проекты, характеризующиеся притоком денежных средств в более ранние сроки, меньше подвержены негативному влиянию высоких процентных ставок. При низких размерах ставок дисконтирования возможности для долгосрочных инвестиций становятся более вероятными.

Все вышеизложенное объясняет тот факт, что при дефиците источников финансирования инвестиционных проектов предпочтение отдается краткосрочным программам, обеспечивающим достаточно высокие денежные потоки как можно в более ранние сроки.

Расчет внутренней нормы доходности базируется на тех же методологических предпосылках, что и определение чистой приведенной стоимости. Однако в этом случае ставится задача определить тот уровень доходности инвестиций, который обеспечит равенство дисконтированных величин доходов и расходов на протяжении жизненного цикла инвестиций. Исходя из этого определения внутренней нормы доходности (IRR), можно сказать, что IRR соответствует ставке дисконтирования денежных потоков, при которой $NPV = 0$.

Можно также интерпретировать внутреннюю норму доходности как максимально допустимый относительный уровень расходов по данному инвестиционному проекту. Так, если реализация проекта осуществляется с помощью кредита коммерческого банка, то внутренняя норма доходности соответствует той допустимой величине эффективной процентной ставки по кредиту (annual percentage rate — APR), превышение которой лишает проект целесообразности.

Покажем расчет приведенных показателей на следующем упрощенном примере. Руководство предприятия рассматривает два взаимоисключающих инвестиционных проекта. Оба проекта связаны с приобретением нового предприятия — филиала. Данные по каждому проекту (в дол.) приведены в табл. 13.3.

Таблица 13.3

Показатели	Проект № 1	Проект № 2
1. Единовременные капиталовложения	100000	60000
2. Ожидаемая чистая прибыль (убытки):		
первый год	29000	18000
второй год	(1000)	(2000)
третий год	2000	4000
3. Ликвидационная стоимость (оценка)	7000	6000

Предприятие рассчитывает получить уровень доходности от реализации проектов в размере 10% и использует метод равномерного начисления амортизации для всех основных средств при определении чистой прибыли. Допустим также, что у предприятия есть достаточно средств для обеспечения капиталовложений и ни один из проектов не приведет к увеличению собственного оборотного капитала предприятия.

Требуется сопоставить по двум проектам показатели:

- срока окупаемости капиталовложений;
- средней доходности инвестиций;
- чистой приведенной стоимости;
- внутренней нормы доходности.

По результатам сопоставления рассчитанных показателей нужно определить наиболее предпочтительный для предприятия проект.

Первым шагом для определения всех перечисленных выше показателей является расчет потоков денежных средств для каждого года (CF_t). В соответствии с формулой (13.2) для определения CF_t ,

нужно дополнительно к величине чистой прибыли знать сумму амортизации основных средств за каждый год.

При равномерном начислении износа сумма амортизационных отчислений ежегодно **составит:**

$$\text{по проекту № 1 — 31 тыс. дол. } \left(\frac{100 - 7}{3} = \frac{93}{3} \right);$$

$$\text{по проекту № 2 — 18 тыс. дол. } \left(\frac{60 - 6}{3} = \frac{54}{3} \right).$$

В таблице 13.4 представлены (в тыс. дол.) результаты расчетов денежных потоков на конец каждого из трех лет по двум проектам.

Таблица 13.4

Показатели	Проект № 1			Проект № 2		
	Первый год	Второй год	Третий год	Первый год	Второй год	Третий год
1. Чистая прибыль (убытки)	29	(D	2	18	(2)	4
2. Амортизация	31	31	31	18	18	18
3. Ликвидационная стоимость	-	-	7	-	-	6
Поток денежных средств (CF _t)	60	30	40	36	16	28

1. Расчет срока окупаемости.

По проекту № 1 в течение первых двух лет окупается 90 тыс. дол. из 100 тыс. дол. инвестиций, таким образом, на третий год остается 10 тыс. дол. Если учесть, что денежный поток третьего года составляет 40 тыс. дол., то остающаяся величина в 10 тыс. дол. окупится в течение квартала — $x \cdot 1 = 0,25$ года. Следовательно, срок окупаемости составит 2,25 года. Если не учитывать ликвидационную стоимость, то срок окупаемости составит 2,33 года $\sim x \cdot 1 = 0,33$ года.

По проекту № 2 срок окупаемости составит 2,29 года, а без учета ликвидационной стоимости — 2,36 года.

2. Расчет средней доходности инвестиций.

$$\left(\frac{\text{Средняя прибыль}}{\text{Средний размер инвестиций}} \right):$$

$$\text{по проекту № 1 — } AR_1 = \frac{(29 - 1 + 2) : 3}{(100 + 7) : 2} \times 100\% = 18,69\%;$$

$$\text{по проекту № 2 — } AR_2 = \frac{(18 - 2 + 4) : 3}{(60 + 6) : 2} \times 100\% = 20,20\%.$$

3. Расчет чистой приведенной стоимости:

по проекту № 1 —

$$NPV_1 = -100 + \frac{60}{1,1} + \frac{30}{1,1^2} + \frac{40}{1,1^3} = -100 + 109,39 = 9,39 \text{ тыс. дол.};$$

по проекту № 2 —

$$NPV_2 = -60 + \frac{36}{1,1} + \frac{16}{1,1^2} + \frac{28}{1,1^3} = -60 + 66,99 = 6,99 \text{ тыс. дол.}$$

4. Расчет внутренней нормы доходности.

По проекту № 1 IRR будет определена путем решения уравнения:

$$\frac{60}{1+i} + \frac{30}{(1+i)^2} + \frac{40}{(1+i)^3} - 100 = 0.$$

В результате получена $IRR \{ \sim 0,16 (16\%)$.

По проекту № 2 IRR находится из следующего уравнения:

$$\frac{36}{1+i} + \frac{16}{(1+i)^2} + \frac{28}{(1+i)^3} - 60 = 0,$$

откуда $IRR_2 = 16,5\%$.

Результаты расчетов обобщены в табл. 13.5.

Показатели	Проект № 1	Проект № 2
1. Срок окупаемости (годы)	2,25	2,29
2. Средняя доходность инвестиций (%)	18,69	20,20
3. Чистая приведенная стоимость (тыс. дол.)	9,39	6,99
4. Внутренняя норма доходности (%)	16,0	16,5
5. Индекс рентабельности	1,0939	1,1165

Уже на этом примере мы видим, что разные методы приводят к разным оценкам степени привлекательности инвестиционных проектов. Так, по сроку окупаемости и размеру чистой приведенной • стоимости предпочтение может быть отдано проекту № 1, а по рассчитанной средней доходности инвестиций и внутренней норме доходности — проекту № 2. Однако следует учесть и еще одно обстоятельство при сравнении альтернативных проектов — это разные объемы капиталовложений: 100 тыс. дол. по проекту № 1 и 60 тыс. дол. по проекту № 2. Поэтому непосредственное сопоставление чистой приведенной стоимости по двум проектам нецелесообразно. Для этих целей рекомендуется использовать индекс рентабельности инвестиций (**profitability index — PI**):

$$PI = \frac{\text{Сумма дисконтированных потоков доходов}}{\text{Размер первоначальных инвестиций}};$$

$$\text{по проекту № 1 — } PI_1 = \frac{109,39}{100} = 1,0939;$$

$$\text{по проекту № 2 — } PI_2 = \frac{66,99}{60} = 1,1165.$$

Если анализируется каждый из проектов самостоятельно, каждый из них может быть принят, поскольку $PI > 1$. Проект не следует принимать к реализации, если $PI < 1$. При сравнении нескольких альтернативных проектов с разными стартовыми инвестициями индексу рентабельности (как-относительному показателю) отдается предпочтение перед чистой Приведенной стоимостью для выявления наиболее привлекательного инвестиционного проекта. **Так, в данном примере $PI_2 > PI_1$, т. е. проект № 2 более предпочтителен.**

В заключение следует отметить, что приведенные количественные методы оценки инвестиционных проектов не могут рассматриваться как завершающий этап в принятии инвестиционных решений. По существу использование этих методов формирует базу для выбора инвестиций, но не может заменить окончательной выработки решений управленцами, поскольку они исходят из стратегии развития предприятия, опираются на широкий спектр дополнительной неколичественной информации, четкое знание целей и задач предприятия. И только в сочетании формальных и неформальных критериев заложен выбор того варианта, который будет обеспечивать

наиболее вероятный успех инвестиций.

Нельзя не сказать, что в условиях кризисной ситуации в экономике России значительно снижается эффективность использования количественных методов в оценке инвестиционных проектов. Неопределенность экономической ситуации существенно сказывается на качестве прогнозов, что объясняет повышенный риск в оценке практически любых инвестиций, тем более долгосрочных. Высокий уровень инфляции объясняет необходимость ориентироваться на высокие ставки дисконтирования, обесценивающие будущие денежные потоки. И, наконец, сама величина будущих денежных потоков может быть оценена с достаточно высокой степенью погрешности. Все сказанное не означает отказа от использования рассматриваемых методов, а лишь подчеркивает тот факт, что к их использованию и окончательным выводам надо подходить с большой тщательностью и осторожностью.

ВОПРОСЫ

1. Назовите основные классификационные группы инвестиций, используемые в анализе инвестиционной деятельности.
2. Каковы основные источники финансирования инвестиций? Дайте оценку возможностей их использования в современных условиях.
3. Какие три вида выделяют при анализе иностранных инвестиций в России?
4. Охарактеризуйте взаимосвязи между стратегическими и тактическими инвестиционными решениями.
5. Назовите основные факторы, обеспечивающие возможность реализации антикризисной инвестиционной политики в России.
6. Какие направления анализа деятельности предприятий следует выделить для оценки степени их инвестиционной привлекательности?
7. Назовите методы оценки инвестиционных проектов, получившие наибольшее распространение.
8. Дайте содержательное толкование показателям чистой приведенной стоимости и внутренней нормы доходности.
9. Определите срок окупаемости и индекс рентабельности инвестиций по следующим данным:

Показатели	Годы				
	1	2	3	4	5
1. Капиталовложения (дол.)	5000				
2. Прогнозируемые доходы (денежные потоки - дол.)	1500	1200	1300	1300	1000
3. Ставка дисконтирования (%)	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0

Допустим, что капиталовложения имели место в начале 1-го года, а денежные потоки оцениваются на конец каждого года.

Литература

1. Ковалев В.В. Финансовый анализ. М.: Финансы и статистика, 1998.
2. Привлечение капитала: Пособия Эрнст & Янг. М.: Джон Уайли энд Санз, 1995.
3. Составление бизнес-плана: Пособия Эрнст & Янг. 2-е изд. М.: Джон Уайли энд Санз, 1995.
4. Теория и практика антикризисного управления: Учебник/Под ред. С.Г. Беляева и В.И. Кошкина. М.: Закон и право, ЮНИТИ, 1996.
5. Финансовое управление компанией/Под ред. Е.В. Кузнецовой. М.: Фонд «Правовая культура», 1995.

14. 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? Какую роль играет современная техника в построении и реализации технологий антикризисного управления?

14.1. 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 возможны 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. Это и имеет название технологии управления, заключающейся в выборе и реализации определенной последовательности, параллельности, комбинации операций при разработке управленческого решения.

Антикризисное управление, как всякое управление вообще, характеризуется определенными технологическими схемами управления. • Но специфика антикризисного управления отражает и специфику его технологии. Здесь существенное влияние могут оказывать факторы дефицита времени, снижения управляемости, конфликтности интересов, высокой степени неопределенности и риска, сложного переплетения проблем, давления внешней среды, снижения конкурентоспособности, нарушения 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 ее функций, ролей и полномочий.

14.2. Общая технологическая схема процесса управления в кризисной ситуации

Технологическая схема антикризисного управления состоит из восьми блоков (рис. 14.1). Они характеризуют возвратно-поступательную последовательность различных операций и их групп при разработке и осуществлении управленческого решения и, таким образом, — оптимальный вариант

выхода организации (предприятия) из кризисной ситуации (предполагаемой или уже разразившейся).

Блок 1. На этом этапе антикризисного управления создается специализированная рабочая группа. Она может состоять как из собственных кадров организации, так и из специалистов, приглашенных со стороны лишь на время возможной или реальной кризисной ситуации. Специалисты должны владеть такими знаниями, как теория кризисов, прогнозирование, конфликтология, разработка управленческих решений, исследование систем управления, макроэкономика, микроэкономика и т. д.

Специалисты также должны обладать искусством решения проблем в процессах антикризисного управления и практической методологией эффективного управления в условиях риска и неопределенности, иметь специальную подготовку в области управления, понимать и учитывать специфику работы предприятия в региональной и отраслевой инфраструктуре, функциональную специфику управления финансами, персоналом, технологиями, информационными потоками и пр.

Группа может быть выделена в отдельную структурную единицу или иметь статус консультирующего органа при аппарате управления организацией. Критериями отбора в корпус специалистов антикризисного управления являются специфика личности, опыт практической деятельности, характер образования и социально-психологическая направленность деятельности.

Блок 2. Это второй этап в технологической схеме антикризисного управления. Здесь предполагается проверка целесообразности и своевременности проведения мероприятий по антикризисному управлению. При нецелесообразности происходит возвращение к исходной ситуации — поиску новых целей, планированию по ним специальных мероприятий. Если есть обоснование целесообразности и своевременности «включения» антикризисного управления, совершается переход к блоку 3.

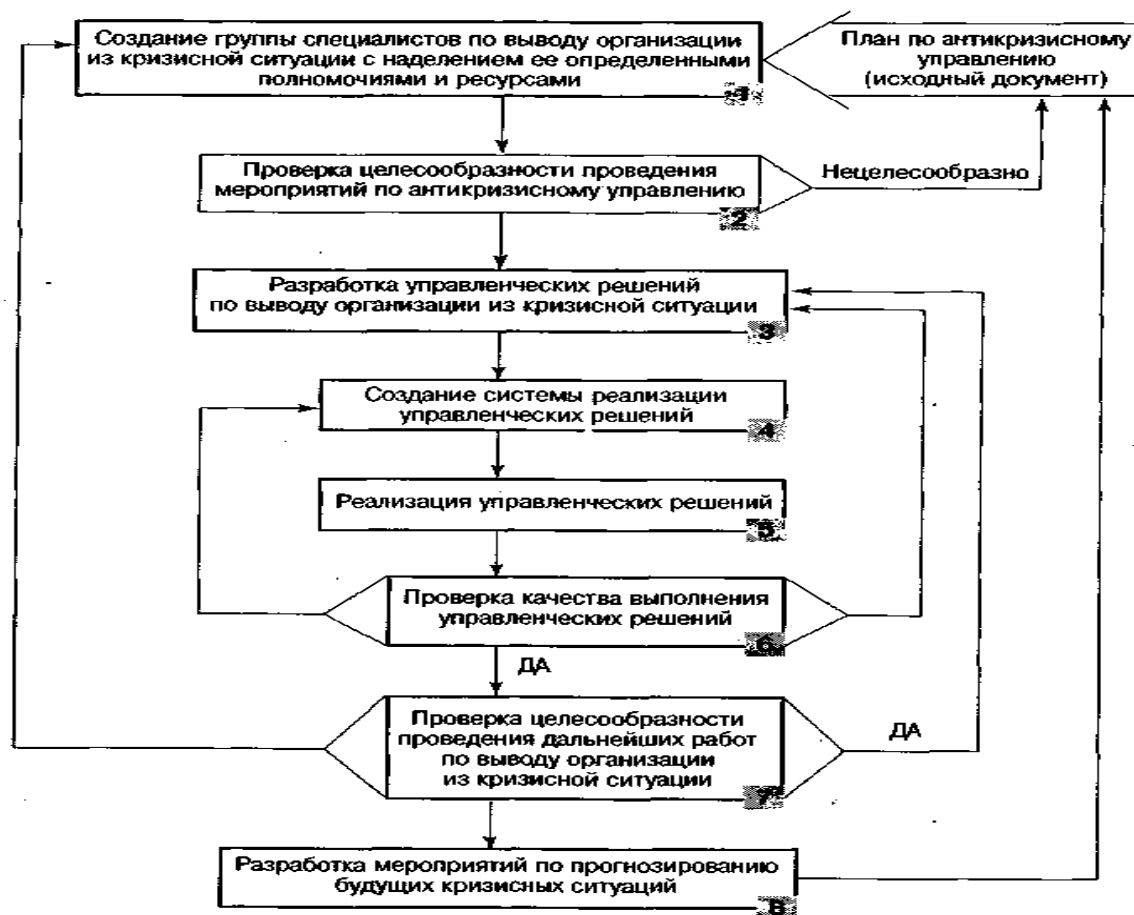


Рис. 14. 1. Технологическая схема антикризисного управления

Блок 3. На этом этапе проводится разработка управленческих решений антикризисного характера, которая осуществляется в свою очередь в несколько этапов. Основными из них являются сбор исходной информации о ситуации в организации, структурно-морфологический анализ ситуации, определение путей вывода организации из кризисной ситуации, определение необходимых ресурсов, проверка возможности достижения поставленных целей. (Общая последовательность подготовки управленческих решений по выводу фирмы из кризисной ситуации более подробно будет рассмотрена далее.)

Блок 4. На четвертом этапе создается система реализации управленческих решений по выводу организации из кризисной ситуации. При этом группой специалистов, подготовившей эти решения,

определяются их конкретные исполнители. Исполнитель должен располагать необходимыми и достаточными ресурсами для выполнения антикризисного управленческого решения, а также по своей квалификации он должен соответствовать уровню и сложности поставленных перед ним задач. В противном случае выполнение мероприятий антикризисного управления пойдет по иной схеме, отличной от запланированной, а может быть станет невозможным.

Блок 5. На этом этапе антикризисного управления осуществляется организация выполнения управленческих решений. Это конкретные организационно-практические мероприятия, реализация которых в четко определенной последовательности позволит достигнуть целей, поставленных в антикризисном управлении.

Блок 6. На следующем этапе необходимы оценка и анализ качества выполнения управленческих решений по показателям деятельности организации.

В случае когда исполнение решения не привело к каким-либо изменениям (положительным или отрицательным), рассматривают причины, по которым не выполнены решения или получены результаты, отличные от запланированных. После определения причин неудовлетворительного исполнения управленческого решения подготавливают новое с учетом полученных результатов от уже проведенных мероприятий антикризисного управления.

В случае если выполнение управленческого решения дало свои положительные результаты, т. е. в работе фирмы наметились тенденции к улучшению показателей хозяйственной деятельности, но не в том объеме, который необходим, то вносятся изменения в систему реализации управленческих решений.

Если качество выполнения управленческого решения удовлетворяет критериям эффективности, т. е. оно выполнено и получены необходимые результаты, в деятельности организации произошли изменения к лучшему, осуществляется переход к следующему этапу антикризисного управления.

Блок 7. Теперь проверяется целесообразность проведения дальнейших работ по выводу организации из кризисной ситуации, которая состоит в определении того, на какой стадии выполнения находится антикризисная программа.

Если специалистами дается заключение о выполнении антикризисной программы, а ситуация кризисного положения организации на рынке не изменилась, необходимо провести разработку мероприятий по изменению статуса организации, в частности возможны признание ее банкротом и проведение мероприятий, связанных с реализацией процедур признания банкротства.

В случае же, когда антикризисная программа выполнена, а внешняя ситуация положения организации изменилась, систему антикризисного управления адаптируют к изменившимся условиям на рынке. Для вывода организации из кризисной ситуации проводится подготовка дополнительных управленческих решений антикризисного характера.

Блок 8. На заключительном для данной технологической схемы этапе антикризисного управления разрабатываются мероприятия по прогнозированию будущих кризисных ситуаций.

Прогнозирование является неотъемлемой частью технологии антикризисного управления. Оно позволяет если не избежать кризисной ситуации, то подготовиться к ней и минимизировать ее последствия.

Важной является система контроля и раннего обнаружения признаков предстоящей кризисной ситуации. Укажем здесь лишь основные ее моменты.

1. Серьезным предупреждением грядущего неблагополучия предприятия может быть отрицательная реакция партнеров по бизнесу, поставщиков, кредиторов, банков, потребителей продукции на те ' или иные мероприятия, проводимые организацией, и их предложения. В этом смысле показательными являются всевозможные реорганизации предприятия (организационные, структурные, открытие или закрытие подразделений, филиалов, дочерних фирм, их слияние), частая и необоснованная смена поставщиков, выход на новые рынки, рискованная закупка сырья и материалов и другие изменения в его стратегии. Другим существенным признаком, также контролируемым кредиторами, является изменение в структуре управления и атмосфере, царящей в верхних уровнях управления. Крах организаций, фирм или предприятий, как правило, начинается с конфликтов в высшем руководстве.

2. Признаки грядущей кризисной ситуации включают также характер изменений финансовых показателей деятельности предприятия, своевременность и качество представления финансовой отчетности и проведения аудиторских проверок. Предметом тщательного наблюдения здесь являются:

- задержки с предоставлением бухгалтерской отчетности и ее качество, что может свидетельствовать либо о сознательных действиях, либо о низком уровне квалификации персонала. Во всяком случае и то и другое может говорить специалисту о неэффективности финансового управления;

- изменения в статьях бухгалтерского баланса со стороны пассивов и активов и нарушения определенной их пропорциональности;

- увеличение или уменьшение материальных запасов, что может свидетельствовать либо о заинтересованности, либо о возможной неспособности предприятия выполнить свои обязательства по поставкам;

- увеличение задолженности предприятия поставщикам и кредиторам;

- уменьшение доходов предприятия и падение его прибыльности, обесценение его акций, установление нереальных (высоких или низких) цен на свою продукцию и т. д.

Настораживающими признаками являются также внеочередные проверки предприятия, ограничение его коммерческой деятельности органами власти, отмена и изъятие лицензии и т. д.

14.3. Технология разработки управленческих решений в антикризисном управлении

Наиболее ответственный этап при выводе организации из кризисной ситуации — разработка

управленческих решений.

Качество управленческих решений зависит от множества факторов, наиболее значимыми из которых можно назвать следующие:

1. Категория проблем:

стандартные проблемы. Их решение требует четко следовать определенным стандартам. Такие проблемы не допускают никаких отклонений в «сторону», и в конечном счете в их решении главную роль должны играть умения и навыки;

- типовые проблемы. Они решаются 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 проблемы. В ходе их решения нужно либо найти где-то, например в литературе, либо сформулировать самим правила их решения с последующим их использованием. В настоящее время специалисты, занимающиеся антикризисным управлением, методически недостаточно хорошо подготовлены к решению стандартных и типовых проблем. Современный и тем более завтрашний менеджер должен обладать качествами эффективного эвристического мышления. Менеджер XXI в. постоянно вынужден будет решать эвристические проблемы. И к этому нужно его готовить сейчас, его методический аппарат должен позволять воспринимать поток инноваций как естественную необходимость постоянного совершенствования управления.

2. Условия использования:

- квазистабильные, или благоприятные условия, когда перед специалистом не возникает никаких непредвиденных ситуаций, он пребывает в обычной, спокойной обстановке;

- экстремальные, т. е. такие условия, когда от специалиста требуется показать все свои качества, и по ним будут судить о его профессиональной пригодности, и от этого в какой-то мере зависит его дальнейшая судьба;

- кризисные условия, т. е. когда возникают непредвиденные ситуации, ведущие или могущие повести к срыву обычных показателей деятельности, а в отдельных случаях приводящие к авариям, катастрофам и аналогичным явлениям.

Современный менеджер сейчас, как правило, подготовлен к деятельности в квазистабильных условиях. Но жизнь — это не ровная дорога, а постоянные испытания и непредвиденные проблемы. Святая обязанность менеджера уметь предвидеть возможные экстремальные ситуации и кризисы. Предвосхищая поток будущих изменений, он создает такое поле инноваций, которое должно позволить минимизировать ущерб от надвигающихся катаклизмов. Формирование антикризисного управления в контексте выбора инновационной политики становится в России самым актуальным вопросом. Менеджер должен не просто откликаться на проблемы, а давать целостную картину возможных вариантов развития событий и предлагать систему нововведений.

3. Достаточность исходной информации:

- недостаточный объем исходной информации. Для решения поставленной задачи необходимо найти или синтезировать исходную информацию, которая позволит добиться желаемой цели;
- достаточный объем исходной информации. Для решения поставленной задачи вполне достаточно той информации, которая имеется в распоряжении специалиста. Большинство учебных задач строится по этому принципу;
- избыточный объем исходной информации. Для решения поставленной задачи не требуется всего объема информации, представленного при описании исходной ситуации. Специалист должен уметь выявить только необходимую информацию и пользоваться лишь ею.

В большинстве своем в реальной обстановке специалисту приходится действовать с недостаточным объемом исходной информации. Однако его методический аппарат, как правило, подготовлен к деятельности в «стерильной обстановке», в то время как «правда жизни» разительно отличается. Более того, некоторые специалисты, в особенности наработавшие солидный опыт в условиях командно-административной системы управления, не склонны адаптироваться к новой обстановке. Да и сама окружающая обстановка зачастую не позволяет им совершенствовать свой методический аппарат.

4. Достоверность исходной информации:

- явно недостоверная, не соответствующая условиям задачи, выявить недостоверность которой не представляет труда;
- псевдодостоверная, соответствующая условиям задачи, однако содержащая такие сведения, которые не позволяют получать правильное решение исходной задачи;
- полностью достоверная, соответствующая условиям задачи и позволяющая получать правильное решение исходной задачи.

Менеджер зачастую работает с информацией, оценить степень недостоверности которой крайне затруднительно. Управленческая практика, как правило, затрагивает эту болезную тему лишь поверхностно. Специалисты вынуждены познавать азы лжи и выворачивания фактов, мифологические уопостроения и т. д., набивая о них синяки и шишки, учиться на собственных ошибках, что почти всегда приводит к негативным последствиям. Эта крайне щепетильная проблема вообще не включена в методический аппарат, формируемый у специалиста во время его обучения. Зарубежные фирмы уже давно освоили методы отвлечения конкурентов, в частности методы закрытия потоков информации, выброса на рынок ложных патентов. Пытаясь проникнуть на мировой рынок, нужно помнить, об этом.

5. Масштаб проблемы:

- глобальные проблемы — от их решения зависит жизнедеятельность целых регионов, а в отдельных случаях и всей планеты в целом;
- локальные проблемы — от их решения зависит жизнедеятельность небольшой группы людей, в крайнем случае отдельного человека;

- микролокальные проблемы — от их решения зависит конкретный поступок отдельного человека.

Современный менеджер, тем более менеджер, занимающийся антикризисным управлением, связан с решением задач локального и глобального масштабов. Ответственность, которую несет менеджер перед другими людьми, должна быть связана с тем методическим аппаратом, которым он владеет.

6. Техническое оснащение:

- отсутствует. В наличии нет необходимых технических средств для постановки качественного процесса обучения;
- имеется в недостаточном объеме. Технических средств недостает для устойчивого, качественного процесса обучения;
- имеется в достатке. Технические средства присутствуют в полном объеме и функционируют в соответствии с требованиями учебного процесса.

Перечисленные универсальные 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 представлена на рис. 14.2. Она состоит из одиннадцати блоков.

Блок 1. На этом этапе подготовки управленческих решений разрабатывается система мер по выводу организации из кризисной ситуации.

Блок 2. На этом 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.) ее различных структурных подразделений. Анализ хозяйственной деятельности позволяет выявить слабые места, в направлении которых необходимо в дальнейшем вести работу по повышению ее производственного потенциала.

Блок 3. На этом этапе подготовки управленческих решений по выводу организации из кризисной ситуации проводится структурно-морфологический анализ.

Блок 4. На этом этапе определяется целесообразность и пути вывода организации из кризисной ситуации. Целесообразно или нецелесообразно и как возможно выводить организацию из кризисной ситуации зависит от того, насколько сильно кризис повлиял на ее деятельность. Данный этап предполагает три пути дальнейшего развития (блоки 5, 6 и 7).

Блок 5. На этом этапе, при выяснении того, что момент начала деятельности по выводу организаций из кризисной ситуации прошел (нет возможности объявить себя банкротом или изменить свой статус по причине стратегического значения данного производства для государства, региона и т. д.; или кардинальные изменения могут породить социальный взрыв), возможен лишь контроль за протекающими в ней процессами, без вмешательства в них, а также получение

государственной поддержки. 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 (блоки 6 и 7).

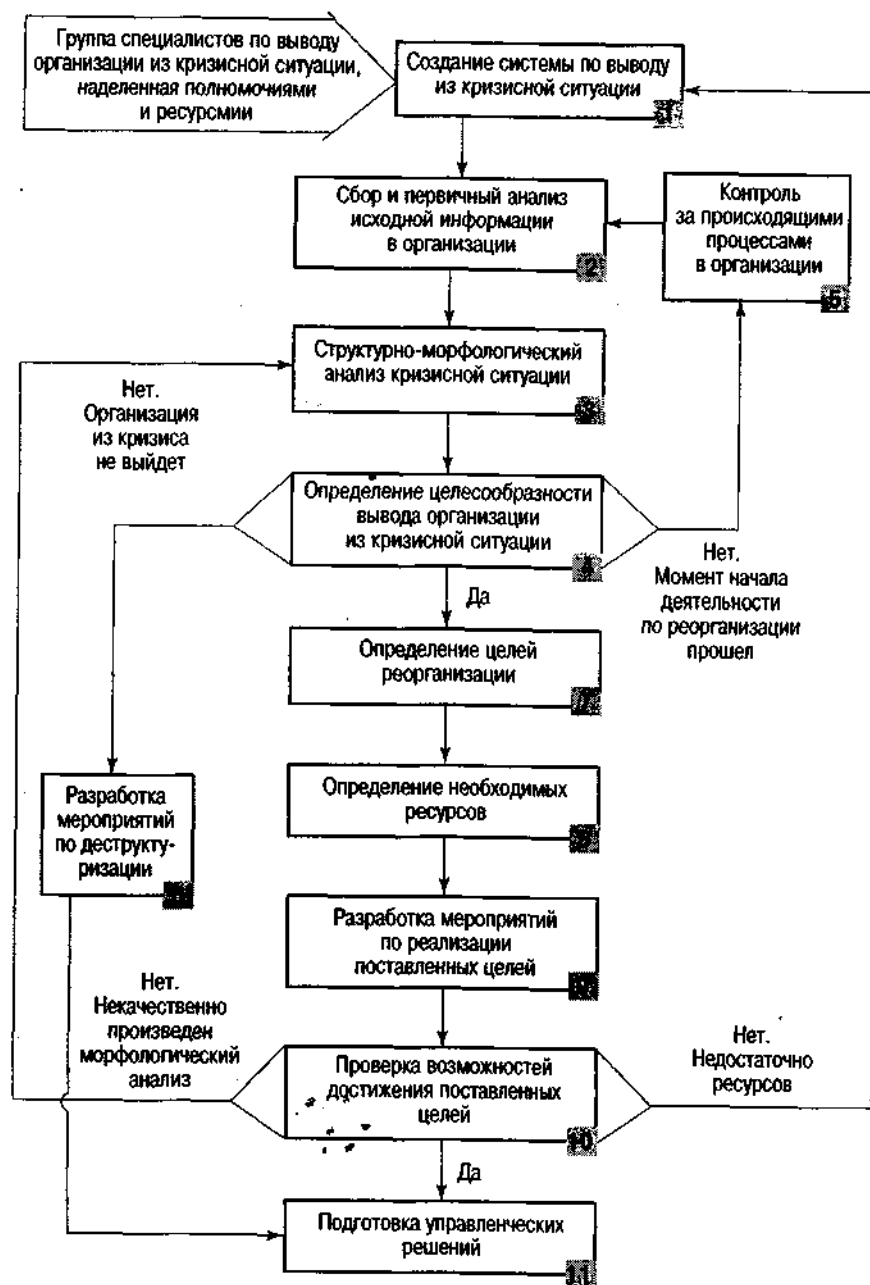


Рис. 14.2. Технология разработки управленческих решений в антикризисном управлении

Блок 6. На этом этапе в случае, если кризисная ситуация оказала сильное негативное воздействие на деятельность организации и дальнейшее ее существование невозможно, строят модель деструктуризации, прекращение ее деятельности и объявление банкротом.

Блок 7. На этом этапе в случае, если кризисная ситуация оказала слабое негативное воздействие на хозяйственную деятельность предприятия, строят модель реорганизации (изменение статуса). Здесь предполагается изменение организационной структуры, 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.

Блок 8. На этом этапе после установления целей реорганизации группой специалистов, занимающихся антикризисным управлением, определяются ресурсы, необходимые для достижения этих целей. Объем необходимых ресурсов для обеспечения проведения реорганизации зависит от масштабов поставленных целей реорганизации. Ресурсы могут быть как внутренними, так и внешними. При наличии достаточности ресурсов, необходимых для осуществления реорганизации, разрабатываются мероприятия по реализации поставленных целей.

Блок 9. На этом этапе разрабатываются мероприятия по реализации поставленных целей, которая включает в себя составление программы действий специалистов, реализующих антикризисные управленческие решения, учитывающей факторы кризисной ситуации.

Блок 10. На этом этапе осуществляется проверка возможностей достижения поставленных целей. Она фактически сводится к анализу имеющихся ресурсов и проверке качества проведения морфологического анализа кризисной ситуации. Эти два элемента оказывают значительное влияние на качество проведения программы антикризисного управления. И в случае, если выявилась недостаточность ресурсов, пересматриваются подходы к созданию системы по выводу организации из кризисной ситуации (блок 1), а в случае некачественного проведения морфологического анализа его проводят повторно (блок 3) и дальнейшие действия осуществляются с учетом вновь полученных результатов.

Блок 11. На этом этапе на основе полученных данных и разработанных программ реализации целей формулируются управленческие решения по выводу организации (предприятия) из кризисной ситуации (антикризисные управленческие решения).

Для того чтобы определить стратегию будущей деятельности предприятия необходимо провести структурно-морфологический анализ (СМА) кризисной ситуации. Его общая последовательность приведена на рис. 14.3 и включает в себя также одиннадцать блоков.

Блок 1. На этом этапе проведения СМА кризисной ситуации определяются причины ее возникновения. Как уже отмечалось, эти причины могут быть самыми различными, но основным является деление на внутренние и внешние.

Блок 2. На этом этапе СМА проводится ранжирование причин кризиса с выделением управляемых. Выявленные причины кризиса разбиваются на группы в зависимости от их значимости, а также определяются возможные пути управления каждой из них.

Блок 3. На этом этапе производится анализ отраслевой направленности или диверсификации деятельности предприятия, который является ключевым этапом в проведении СМА кризисной ситуации для дальнейшего выбора стратегии деятельности.

Блок 4. На этом этапе проведения СМА производится выбор стратегии будущей деятельности предприятия. Целесообразно выделить три варианта стратегии ее будущей деятельности (блоки 5-7).

Блок 5. На этом этапе проведения СМА кризисной ситуации дается заключение о том, что все направления деятельности остаются прежними. Это **означает о нецелесообразно** производить никаких изменений в деятельности, так как это приведет к ухудшению ситуации. Очень часто нет необходимости во внесении изменений в деятельность организации из-за психологической инерции звена управления.

Блок 6. На этом этапе принимается решение о том, что в деятельность организации вносятся элементы нового, т. е. несущественно изменяются либо сырье, либо технология. Это означает, что переход к новому направлению деятельности, близкому по своим принципиальным положениям к ранее существовавшему, позволит предприятию повысить свою конкурентоспособность на рынке.

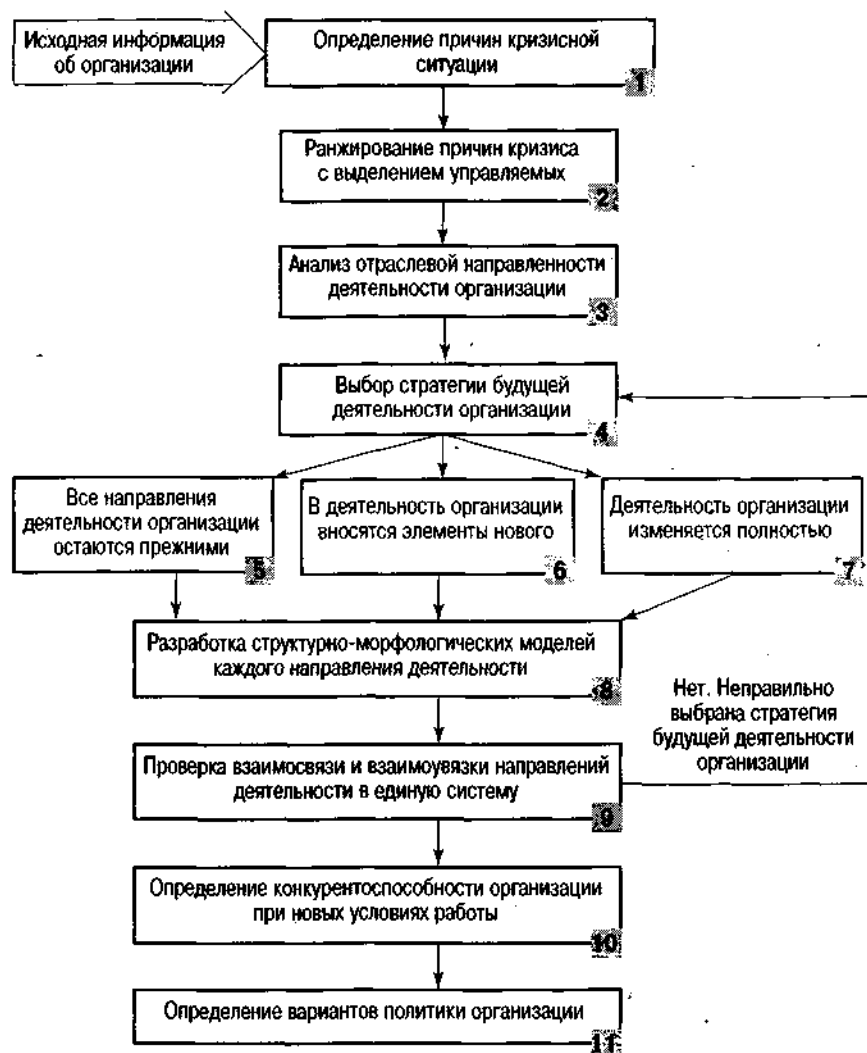


Рис. 14.3. Алгоритм структурно-морфологического анализа в технологии разработки управленческих решений

Блок 7. На этом этапе принимается решение о том, что деятельность предприятия изменяется полностью, т. е. один из показателей (сырье, технологии, конечная продукция) изменяется принципиально.

Предприятие начинает использовать новые сырье, технологии или получать принципиально

новый продукт. Это означает, что принципиально новое направление деятельности позволит организации выйти из кризисной ситуации и стать конкурентоспособной на новом для себя рынке.

Блок 8. На этом этапе разрабатываются морфологические структурные модели каждого направления деятельности. С этой целью анализируются данные о деятельности данной организации и организаций, занимающихся выпуском аналогичной продукции, определяется этап жизненного цикла, на котором в настоящее время находится организация, и сопоставляется (тренд к волне жизненного цикла) с той или иной производственной стратегией, эти этапы сравниваются с этапами других предприятий с аналогичной стратегией. 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 предприятия, определенного направления деятельности, с этапом высокоразвитого предприятия является целесообразным и перспективным для его принятия в качестве приоритетного для разработки. В связи с этим на этапе анализа направлений развития деятельности организации целесообразно привлекать экспертов в области стратегического управления.

Блок 9. На этом этапе 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. В случае если противоречий между различными направлениями деятельности нет или их удалось устранить, т. е. все направления взаимосвязаны и взаимоувязаны, определяют конкурентоспособность организации в новых условиях.

Блок 10. На этом этапе определяется конкурентоспособность организации при новых условиях работы. Ее успех 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 предприятия, для обоснования конкретных шагов по завоевыванию рыночных позиций. Для выявления конкурентных преимуществ выпускаемого продукта можно, например, провести сопоставительный анализ.

Производимый продукт 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 предприятия на рынке определяется финансовыми показателями — рентабельностью инвестиций, оборотом средств и др.

Важнейшим показателем, влияющим на рентабельность, является доля продукта на рынке. Количественная зависимость этих величин состоит в том, что каждые 10% увеличения доли продукта на рынке увеличивают рентабельность 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.

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

Прибыль предприятия зависит от комбинации доли на рынке с затратами на научные исследования и разработки. Практикой подтверждено, что в большинстве случаев только предприятия, 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, она работает с уровнем рентабельности порядка 26%. Определяющее значение показателя долл. на рынке для рентабельности предприятия 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 ситуаций 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.

Блок 11. На этом этапе определяют варианты политики организации, т. е. конкретные мероприятия по ее проведению. Их последовательное выполнение позволит реализовать цели выбранной политики, которая в зависимости от различных условий (размеры предприятия, сложившиеся условия на рынке, конкурентоспособность и т. д.) является более предпочтительной в данный момент по отношению к иным вариантам.

14.4. Параметры контроля кризисных ситуаций в технологии антикризисного управления

Важнейшим моментом в правильно организованной деятельности по выводу предприятия из кризисной ситуации является сбор исходной информации о ситуации в нем и первичный анализ его деятельности. Такой сбор и анализ могут вестись в самых различных направлениях по самым различным методикам, что объясняется спецификой конкретной ситуации. Такими направлениями деятельности группы специалистов по выводу организации из кризисной ситуации может быть анализ:

- потенциала ее кадрового состава;
- адаптации организационных структур к изменяющимся условиям;
- ее финансового состояния;
- информационной культуры сотрудников;
- изменения научно-технического потенциала организации и отрасли;
- влияния правового поля на деятельность организации в целом и ее сотрудников;
- изменения экологической ситуации и ее влияния на деятельность организации;
- решения проблем безопасности;
- экономической ситуации в организации.

Из всего многообразия направлений работы группы специалистов по выводу организации из кризисной ситуации, прежде всего, необходимо выделить анализ финансово-хозяйственной деятельности, на первом этапе включающий анализ финансового состояния организации и 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 относят:

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

Финансовые результаты деятельности предприятия в рыночных условиях оцениваются также целой 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: балансе, главной книге, договорах.

На предприятии, находящемся в кризисе, часто происходят кражи и хищения. Возможные методы хищений и их отражение в документах (в порядке убывания значимости и предполагаемых размеров хищений) таковы:

1. Регулярные хищения через «обналичку». Оформляются бестоварными договорами. Услуги, как правило, списываются на себестоимость. Надо 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). Необходима проверка прихода товара на склад (накладных и др.).

3. Учреждение новых фирм и перевод туда денег. Нужна доскональная проверка учредителей фирм, с которыми предприятие сотрудничает, а также проверка учредителей, которые создали их учредителей.

4. Хищения при поставках. Могут быть выявлены только при хорошем знании цен на рынке.

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

6. Фиктивный наем работников.

Для выяснения всего вышеуказанного, а также иных возможных нарушений надо изучить и проанализировать калькуляцию себестоимости, которая в обобщенном виде есть в главной книге. Затем запросить и проанализировать документы, дающие расшифровку по подозрительным статьям. В результате первого ознакомления с бухгалтерской отчетностью возникает понимание

необходимости и целесообразности изучения и изменения сложившейся практики бухгалтерского учета, которая при ее проведении включает оценку:

- количества работников, их краткую характеристику (возраст, образование, стаж работы на данном предприятии);
- степени загруженности каждого для обоснования существующей численности;
- распределения обязанностей и ответственности;
- качества работы (кем, как, по каким показателям) бухгалтерии в целом и каждого бухгалтера в отдельности, в том числе главного бухгалтера;
- иерархии подчинения;
- взаимосвязи с другими подразделениями и лицами;
- документов, предоставляемых в бухгалтерию (с какой периодичностью, из каких подразделений и от каких лиц);
- документов и информации, предоставляемой бухгалтерией (с какой периодичностью, в какие подразделения и каким лицам).

Цель оценки — определить, во-первых, какой учет мы хотим иметь на предприятии; во-вторых, нужна ли структурная перестройка в бухгалтерии и какая, и в случае необходимости разработать новое положение о бухгалтерии, которое, с одной стороны, опиралось бы на существующую прежде систему учета, а с другой, — учитывало требования к постановке бухгалтерского учета на предприятии. При этом требования к работе бухгалтерии таковы: своевременное составление и предоставление финансовых отчетов в налоговые органы и предоставление оперативной информации для управленческого учета.

Положение о бухгалтерии должно включать следующие разделы:

1. Общий:

- точное название (полное и сокращенное);
- место в системе управления;
- задачи и цель деятельности в общем виде;
- в чьем непосредственном подчинении находится;
- кем возглавляется (точное полное название должности);
- порядок назначения на должность и освобождения от нее;
- внутренняя структура, название и количество должностей;
- подчиненность и взаимодействие в общей структуре;
- порядок утверждения структуры и штатов;
- чьи устные и письменные распоряжения выполняют.

2. Основные задачи.

3. Функции.

4. Права и ответственность.

5. Руководство.

6. Взаимоотношения. Связи

- внутренние;

- внешние.

7. Контроль, проверка и ревизия деятельности.

8. Условия оплаты труда. Показатели оценки качества работы.

9. Срок действия. Порядок утверждения и внесения изменений.

Управленческий учет — это процесс в рамках организации, который обеспечивает управленческий аппарат организации информацией, используемой для планирования, собственно управления и контроля за деятельностью организации.

Технология контроля в области управленческого учета такова:

- 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;
- определить, достаточна ли она для специалистов по антикризисному управлению, обеспечивает ли она руководство информацией для оперативного управления.

Если нет, то определить:

- какая информация нужна для осуществления эффективного оперативного управления;
- источники информации (какие подразделения и лица);
- внести в положения о подразделениях и должностные инструкции пункты, обеспечивающие поступление руководству информации, необходимой для осуществления эффективного оперативного управления;

- решить вопрос о своевременном предоставлении информации. Управление экономикой предприятия — это по сути управление себестоимостью. Именно в этом заключается сущность управленческого учета. Управлять себестоимостью — это планировать и контролировать ее, а потом предпринимать необходимые действия, связанные с маркетингом, бизнес-планированием, разработкой новых вариантов организации производства, управлением персоналом и т. д., с тем чтобы себестоимость описывалась в требуемые рамки.

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 посредством:

- улучшения системы закупок (маркетинг поставщиков и цен);
- снижения издержек производства (улучшение планирования, повышение уровня организации, контроль времени исполнения операций и расхода материалов);

- повышения 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. Грамотно нормировать себестоимость.

5. Производить калькулирование, учет, контроль и регулирование маржинального дохода (объем реализации минус затраты на покупку комплектующих и полуфабрикатов), а также его сопоставление с условно-постоянными затратами.

6. Организовать постоянный динамичный пересчет (т. е. скользящий режим планирования и учета себестоимости в связи с изменениями объемов выпуска продукции, динамикой цен) затрат, фактического перерасхода, экономии трудовых и материальных ресурсов и других существенных факторов.

7. Провести анализ сбыта до уровня продукта и сделки, учитывая, что коммерческая служба компании закупает по ценам производства и перепродает по ценам 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. Проанализировать, насколько часто меняется оборудование, можно ли перенести производство в другое место (мобильность), каков срок окупаемости основных фондов. Определить, что можно изменить в существующей продукции, для того чтобы сделать ее более покупаемой.

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

11. Оценить возможность проведения среди руководства и сотрудников организации опросы, где они подводили бы итог сделанному с анализом того, что не удалось и почему. Какие предложения сотрудники могли бы внести и как их реально использовать в организации.

Следующим этапом является анализ функционирования системы продаж организации. Общими задачами при этом являются:

1. Объем продаж, реальный и планируемый:

- проследить статистические данные о ежемесячных продажах за последние два года. Есть 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.)?

- 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. Существующая схема продаж, сравнение ее со схемами конкурентов:

- описать существующую систему продаж предприятия и его конкурентов. Определить достоинства и недостатки систем, которые возможно использовать для данной продукции в данной организации, и что конкретно мешает усовершенствовать систему продаж;

- что из опыта конкурентов можно использовать?

3. Основной потребитель, возможность расширения рынка сбыта:

- выявить основных потребителей продукции. Какой объем производимого товара они ежемесячно потребляют? Могут ли они купить больше, почему этого не делают? Есть ли стабильность в поведении потребителя?

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

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

- сколько предприятий могли бы стать потенциальными покупателями продукции; в каких регионах они в основном сосредоточены? *f"-

- пополняется ли рынок сбыта новыми фирмами? Какие тенденции? Степень насыщенности рынка (потенциал/объем);

- проанализировать выпускаемую продукцию по сравнению с конкурентами. 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 сначала к ним лучше не обращаться.

- если у других фирм лучше качество, то можно ли 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 всех сотрудников по месяцам, для каждого сотрудника, 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 двух-трех сотрудников для того, чтобы сравнить производительность труда;

- ввести строгую статистическую отчетность отдела продаж. После каждой сделки фиксировать причины ее заключения;

- 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 плюс процент с продаж, если продажи выше среднего уровня за месяц. Остальные — только процент и льготы. Величина процента зависит от месячной производительности работника по сравнению со средним уровнем 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. Если же работники занимаются строго ограниченным кругом потребителей, то возможно улучшать условия поставки продукции.

Работа сотрудника, координирующего отдел продаж, очень тесно связана с работой сотрудника, отвечающего за маркетинг предприятия.

Основными направлениями при оценке деятельности маркетинговой службы являются:

1. Реклама и связи с общественностью:

- как в последние пять лет проводилась реклама продукта или предприятия? В каких общественных мероприятиях организация принимала участие (семинары, конференции, благотворительность и т. д.)? Упоминания о ее деятельности в СМИ;

- проанализировать, насколько помогает реклама в продвижении товара на рынке. Оценить эффективность всех используемых видов рекламы (затраты на рекламу/количество откликнувшихся 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, разработать рекламную политику фирмы. Рекламой должен заниматься один человек, возможно совмещая работу с другой;

- определить, достаточно ли привлекателен логотип выпускаемого товара;

- спланировать примерную стратегию рекламы на год вперед. Предварительно сформулировать девиз рекламной кампании, на основе которого должны строиться все рекламные объявления и выступления;

- после выхода каждого рекламного объявления необходимо отслеживать эффективность его, 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 сотрудником, занимающимся рекламой. Таким образом, внебюджетные затраты на рекламу могут возникать только в экстремальных случаях;
- планировать PR-мероприятия. Очень полезно принимать участие в выставках продукции, научных семинарах, общественных мероприятиях. Для этого нужно специально собирать информацию о проводящихся мероприятиях разного рода. Информация должна быть сосредоточена у сотрудника, который будет отвечать за сбор и своевременную передачу информации руководству;
- проводить обучение сотрудников 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 помогает руководству составить более полную картину взаимоотношений и, следовательно, принимать более дальновидные и обоснованные решения.

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

ВОПРОСЫ

1. Каково содержание понятия «технология управления»?
2. В чем особенность технологии антикризисного управления?
3. Из каких блоков состоит общая технологическая схема антикризисного управления?
4. Чем определяется необходимость каждого из блоков технологической схемы?
5. Как разрабатываются управленческие решения в антикризисном управлении?
6. Какие факторы определяют качество решений в антикризисном управлении?
7. Как осуществляется контроль кризисных ситуаций в технологии антикризисного управления?

Литература

1. Доусон Р. Уверенно принимать решения: Как научиться принимать правильные решения в бизнесе и жизни: Пер. с англ. М.: ЮНИТИ, 1996.
2. Карпов А.В. Психология принятия управленческих решений/Под ред. В.Д. Шадрикова. М.: Юристъ, 1998.
3. Литвак Б.Г. Управленческие решения. М.: ЭКМОС, 1998.
4. Шредер Г.А. Руководить сообразно ситуации: Пер. с нем. М.: АО «Интерэксперт», 1994.

Часть четвертая

ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ФАКТОР АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Глава 15. МЕХАНИЗМЫ КОНФЛИКТОЛОГИИ В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ

Проблематика. Как и почему возникают конфликты? Какие существуют конфликты? Всегда ли конфликт свидетельствует о возникновении кризисной ситуации? Как разрешаются, конфликты? Влияют ли конфликты на отношения между людьми? Всегда ли конфликт является нежелательным? Есть ли взаимосвязь между кризисом и конфликтом? Почему и как возникают конфликты в организациях? Как использовать механизмы регулирования конфликтов в управлении организациями?

15.1. Конфликты в развитии организации

Известно, что организация — это сложная система с множеством взаимосвязей и социальных взаимодействий. Это своего рода организм, который живет и развивается по определенным законам. Взаимоотношения между частями организации характеризуются сочетанием сотрудничества и конкуренции, т.е. люди (или группы людей) в процессе своей трудовой деятельности испытывают зависимость друг от друга и в то же время преследуют собственную выгоду.

Существование и развитие всякой организации связано с постоянным возникновением и разрешением противоречий в борьбе различных сил как внутри, так и вне ее. Иногда противоречия принимают настолько острый характер, что переходят в конфликт.

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

Современный менеджмент признает, что даже в организациях с эффективным управлением некоторые конфликты не только возможны, но и желательны. Считается, что во многих ситуациях конфликт