

## **ЧАСТЬ ВТОРАЯ**

# **ВОЗМОЖНОСТЬ, НЕОБХОДИМОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

## **Глава 6. ОСНОВНЫЕ ЧЕРТЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

**Проблематика.** Что представляет собой антикризисное управление? Когда оно необходимо? Имеет временный или постоянный характер? Каковы основные признаки и особенности антикризисного управления? Чем определяется эффективность антикризисного управления?

### **6.1. Управляемые и неуправляемые процессы антикризисного развития**

Все процессы, происходящие в организации, можно разделить на две группы: управляемые и неуправляемые. Управляемые процессы — это процессы, которые поддаются изменению в определенном направлении при сознательном воздействии на них. Неуправляемые — когда невозможно изменить по тем или иным причинам их направленность и характер. Они протекают по собственным законам. В результате этих процессов все равно случится то, что должно случиться.

Управляемые и неуправляемые процессы находятся в определенном соотношении и состоянии динамических изменений, что отражает, помимо всего прочего, совершенство и искусство управления. Управляемые процессы при определенных условиях могут стать неуправляемыми и наоборот. Преобладание неуправляемых процессов ведет к анархии и кризисам, превалирование управляемых процессов ограничено эффективностью управления и в соответствующих Условиях тоже ведет к кризисным ситуациям. Так, бюрократизм в отрицательных формах своего проявления рождает социальную напряженность, конфликтные ситуации, снижение эффективности Управления. Очень часто ранее использовавшийся термин «заорганизованность» помимо слепого следования букве организационного положения характеризует и стремление всем и всячески управлять даже в тех случаях, когда в этом нет реальной необходимости. Часто это возникает на почве амбициозности менеджера.

Кроме того, что управляемые процессы отражают лишь часть всех процессов функционирования и развития организации, они сами имеют меру управления, т. е. являются управляемыми до определенной степени. Например, подчиненный — хороший и четкий исполнитель не будет выполнять распоряжений, идущих вопреки здравому смыслу или юридическим законам.

Из этих рассуждений можно сделать вывод: не все процессы могут быть и являются управляемыми, управляемые процессы не могут быть абсолютно управляемыми. Это положение имеет прямое отношение к антикризисному развитию и управлению им.

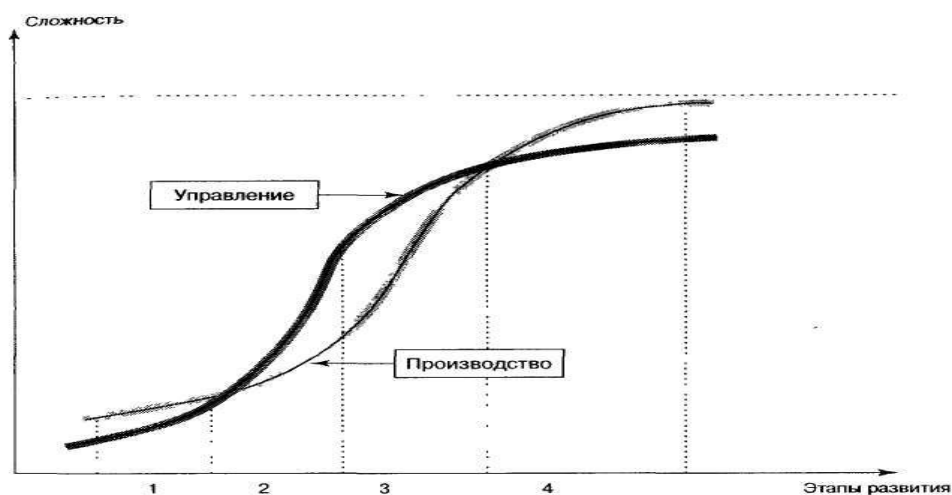
К кризису может приводить «невидение» тех процессов, которыми можно управлять, которые надо направлять. Но они в этом случае превращаются в стихийные. Кризис может возникнуть и тогда, когда существует стремление управлять неуправляемыми процессами, когда нет механизмов управления, но предпринимаются попытки его осуществления. Это приводит к пустой трате

Антикризисное развитие — это управляемый процесс предотвращения или преодоления кризиса, отвечающий целям организации и соответствующий объективным тенденциям ее развития.

Известно, что многие процессы развития характеризуются нарастающей сложностью организации. Так происходит с производством, экономикой, социальной сферой. Усложняющаяся технология изготовления продукта, его разнообразие и функциональное назначение ведут к усложнению экономических связей, все более разнообразными становятся интересы человека. Это определяется образованием, урбанизацией жизни, культурой и другими факторами.

Процессы развития цикличны, и изменение, точнее возрастание, сложности происходит по логистической кривой. Она характеризует этапы возникновения предпосылок, проявление процессов усложнения, истощение сложившейся основы и накопление потенциала дальнейших изменений.

Логистическая кривая отражает четыре этапа развития (рис. 6.1). Но если так развивается организация, производство, фирма и др., то таким же образом происходит и развитие управления. Ведь управление является частью социально-экономической системы и обладает всеми ее признаками. Однако развитие управления происходит по «сдвинутой» логистической кривой. Это отражает его статус, его соотносительность с тенденциями развития социально-экономической системы, его возможность и ограниченность реагирования на процессы изменений в социально-экономической системе в целом.



**Рис. 6.1. Развитие управления в процессах развития производства:**

- 1 — простое управление; 2 — управление в условиях нарастающей сложности производства; 3 — управление, адаптированное к нарастающей сложности производства; 4 — управление, не соответствующее сложности производства (кризис управления)

Первый этап развития отражает простое управление. Это управление, обозримое по всем своим характеристикам и связям, не требующее больших затрат на обеспечение его эффективности, не отличающееся многообразием в своем функциональном содержании, предполагающее элементарные организационные формы.

При нарастании сложности производства управление в своем развитии должно опережать развитие производства. Только тогда оно может быть эффективным. Это потребует реконструкции управления, естественно поведет за собой его усложнение в функциональном, организационном, мотивационном, информационном отношении, потребует профессионализации управления, что связано с организацией образовательных и исследовательских структур.

Тенденция развития управления, опережающая развитие производства, сменяется периодом замедления темпов и накопления потенциала для последующей его реконструкции. Здесь возможно возникновение нового несоответствия сложности производства и управления, нарушения соотносительности управляющей и управляемой систем. Это уже опасность кризиса управления.

Антикризисное управление, в этом ракурсе его анализа, выглядит как максимальное сближение ветвей логистических кривых на начальных и заключительных этапах развития производства и управления, и как максимальное опережение тенденции развития управления относительно тенденции развития производства на срединных этапах проявления этих тенденций.

## **6.2. Возможность, необходимость и проблематика антикризисного управления**

Как уже указывалось в предыдущих главах, в любой момент существует опасность кризиса, даже тогда, когда кризис не наблюдается, когда его фактически нет. Это определяется тем, что в управлении всегда существует риск, что социально-экономическая система развивается циклично, что меняется соотношение управляемых и неуправляемых процессов, изменяются человек, его потребности и интересы.

Управление социально-экономической системой в определенной мере должно быть всегда антикризисным.

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

Возможность антикризисного управления определяется в первую очередь человеческим фактором. Осознанная деятельность человека позволяет искать и находить пути выхода из критических ситуаций, концентрировать усилия на решении наиболее сложных проблем, использовать накопленный, в том числе тысячелетиями, опыт преодоления кризисов, приспосабливаться к возникающим ситуациям.

Кроме того, возможность антикризисного управления определяется и знанием циклического характера развития социально-экономических систем. Это позволяет предвидеть кризисные ситуации, готовиться к ним. Наиболее опасными являются неожиданные кризисы.

Необходимость антикризисного управления определяется целями развития. Например, возникновение кризисных ситуаций в экологии, грозящих существованию человека, его здоровью, заставляет искать и находить новые средства антикризисного управления, к которому относится и принятие решений об изменении технологии. Так, атомная энергетика — область деятельности с повышенной опасностью кризисных ситуаций. И здесь антикризисное управление выражается в необходимости повышения профессионализма технического персонала, укреплении дисциплины, поиске новых технологий и пр.

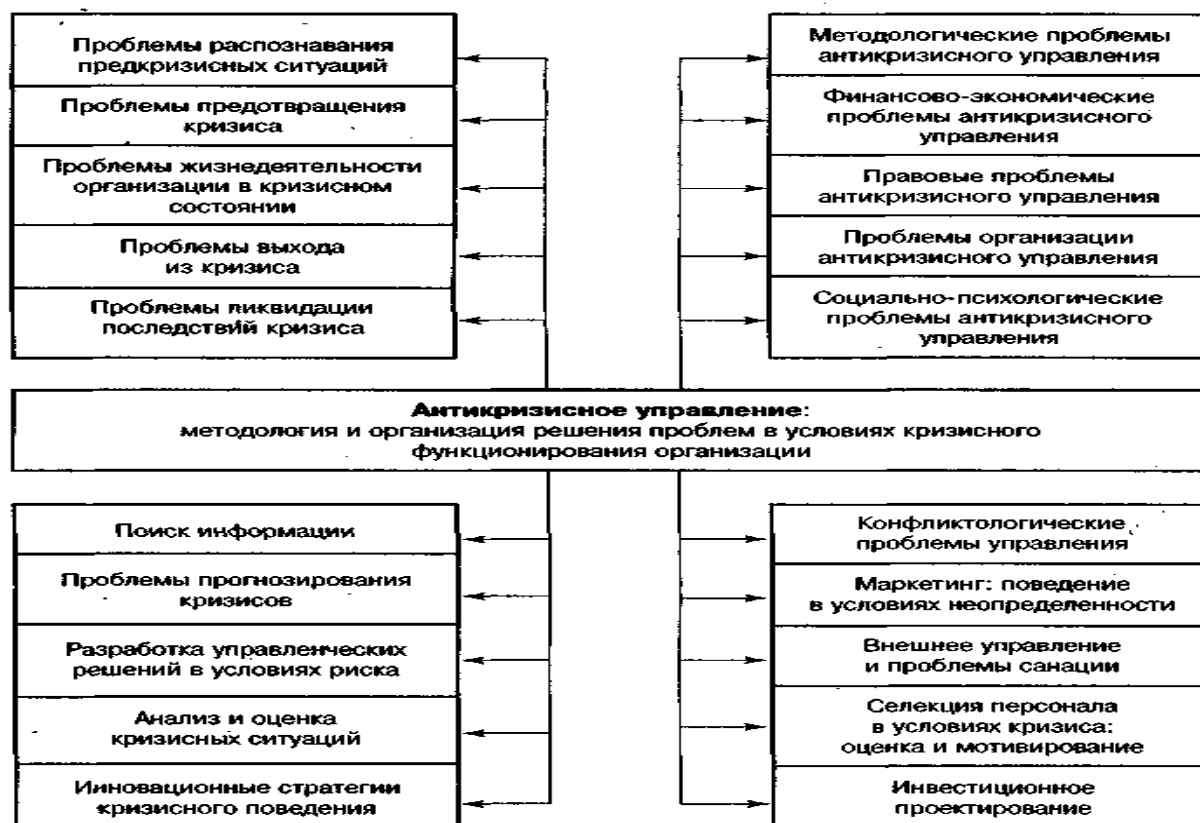
Проблематика антикризисного управления обширна и разнообразна. Всю совокупность проблем можно представить четырьмя группами (рис. 6.2).

Первая группа включает проблемы распознавания предкризисных ситуаций. Это непростое дело - своевременно увидеть наступление кризиса, обнаружить его первые признаки, понять его характер. От этого зависит предотвращение кризиса. Но не только от этого. Механизмы предотвращения кризиса надо построить и запустить в действие. И это тоже проблема управления.

Но не все кризисы можно предотвратить, многие из них надо пережить, преодолеть. И это достигается посредством управления. Оно решает проблемы жизнедеятельности организации в период кризиса, способствует выходу из кризиса и ликвидации его последствий.

Вторая группа проблем антикризисного управления связана с ключевыми сферами жизнедеятельности организации. Это, прежде всего методологические проблемы ее жизнедеятельности. В процессах их решения формулируются миссия и цель управления, определяются пути, средства и методы управления в условиях кризисной ситуации. Эта группа включает комплекс проблем финансово-экономического характера. Например, в экономическом антикризисном управлении возникает необходимость определения типов диверсификации производства или проведения конверсии. Это требует дополнительных ресурсов, поиска источников финансирования. Существуют также проблемы организационного и правового содержания, множество социально-психологических проблем.

Проблематику антикризисного управления можно представить и в дифференциации технологий управления (третья группа проблем). Она включает в самом общем виде проблемы прогнозирования кризисов и вариантов поведения социально-экономической системы в кризисном состоянии, проблемы поиска необходимой информации и разработки управленческих решений. Проблемы анализа и оценки кризисных ситуаций также имеют большое значение. Здесь существует множество ограничений по времени, квалификации персонала, недостаточности информации и др. В этой же группе можно рассматривать и проблемы разработки инновационных стратегий, которые способствуют выводу организации из кризиса.



**Рис. 6.2. Проблематика антикризисного управления**

Четвертая группа проблем включает конфликтологию и селекцию персонала, которая всегда сопровождает кризисные ситуации. Нельзя упускать из структуры антикризисного управления и проблемы инвестирования антикризисных мер, маркетинга, а также проблемы банкротства и санации предприятий.

Антикризисное управление составом своих типичных проблем отражает то обстоятельство, что оно является особым типом управления, обладающим как общими для управления чертами, так и специфическими его характеристиками.

### 6.3. Признаки и особенности антикризисного управления

Одной из характеристик всякого управления является его предмет. В обобщенном представлении предметом управления всегда выступает деятельность человека. Управление организацией — это

управление совместной деятельностью людей. Эта деятельность состоит из множества проблем, которые, так или иначе, разрешаются самой этой деятельностью или в процессе ее. Поэтому предмет управления при более конкретном его рассмотрении можно представить как совокупность проблематики деятельности человека. Именно таким образом выделяется стратегическое управление, экологический менеджмент и др.

Антикризисное управление имеет предмет воздействия — проблемы и предполагаемые и реальные факторы кризиса, т. е. все проявления неумеренного совокупного обострения противоречий, вызывающих опасность крайнего проявления этого обострения, наступления кризиса.

Любое управление в определенной мере должно быть антикризисным и тем более становиться антикризисным по мере вступления в полосу кризисного развития организации. Игнорирование этого положения имеет значительные отрицательные последствия, учет его способствует безболезненному, «бархатному» прохождению кризисных ситуаций.

Суть антикризисного управления выражается в следующих положениях:

- \* кризисы можно предвидеть, ожидать и вызывать;
- \* кризисы в определенной мере можно ускорять, предвирать, отодвигать;
- \* к кризисам можно и необходимо готовиться; \* кризисы можно смягчать;
- \* управление в условиях кризиса требует особых подходов, специальных знаний, опыта и искусства;
- \* кризисные процессы могут быть до определенного предела управляемыми;
- \* управление процессами выхода из кризиса способно ускорять эти процессы и минимизировать их последствия.

Кризисы различны и управление ими может быть различным. Это многообразие помимо прочего проявляется в системе и процессах управления (алгоритмах разработки управленческих решений) и особенно в механизме управления (рис. 6.3).

Система антикризисного управления должна обладать особыми свойствами. Главными из них являются:

- гибкость и адаптивность, которые чаще всего присущи матричным системам управления;
- склонность к усилению неформального управления, мотивация энтузиазма, терпения, уверенности;
- диверсификация управления, поиск наиболее приемлемых типологических признаков эффективного управления в сложных ситуациях;
- снижение централизма для обеспечения своевременного ситуационного реагирования на возникающие проблемы;
- усиление интеграционных процессов, позволяющих концентрировать усилия и более эффективно использовать потенциал компетенции.

Антикризисное управление имеет особенности в части его процессов и технологий. Главными из них являются:

- мобильность и динамичность в использовании ресурсов, проведении изменений, реализации инновационных программ;
- осуществление программно-целевых подходов в технологиях разработки и реализации управленческих решений;
- повышенная чувствительность к фактору времени в процессах управления, осуществлению своевременных действий по динамике ситуаций;
- усиление внимания к предварительным и последующим оценкам управленческих решений и выбора альтернатив поведения и деятельности;
- использование антикризисного критерия качества решений при их разработке и реализации.

Механизм управления, характеризующий средства воздействия, также имеет свои особенности. Не всегда обычные средства воздействия дают необходимый эффект в предкризисной или кризисной ситуации.

В механизме антикризисного управления приоритеты должны отдаваться:

- ♦ мотивированию, ориентированному на антикризисные меры, экономии ресурсов, избеганию ошибок, осторожности, глубокому анализу ситуаций, профессионализму и пр.;
- установкам на оптимизм и уверенность, социально-психологическую стабильность деятельности;
- интеграции по ценностям профессионализма;
- инициативности в решении проблем и поиску наилучших вариантов развития;
- корпоративности, взаимоприемлемости, поиску и поддержке инноваций.

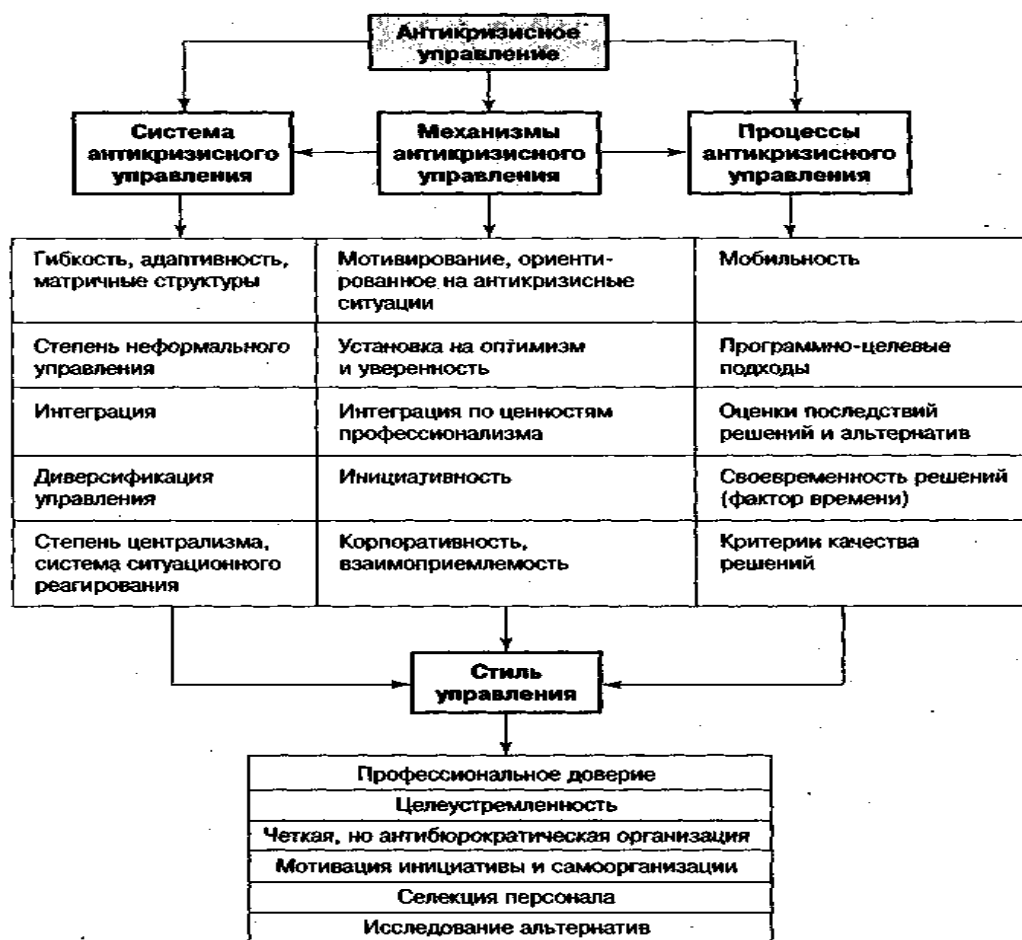


Рис. 6.3. Антикризисное управление: требование к системе, механизму и процессу управления

Все это в совокупности должно найти отражение в стиле управления, который надо понимать не только как характеристику деятельности менеджера, но и как обобщенную характеристику всего управления. Стиль антикризисного управления должен характеризоваться: профессиональным доверием, целеустремленностью, антибюрократичностью, исследовательским подходом, самоорганизацией, принятием ответственности.

Некоторые из характеристик антикризисного управления требуют более подробного рассмотрения.



1. Функции антикризисного управления — это виды деятельности, которые отражают предмет управления и определяют его результат. Они отвечают на простой вопрос: что надо делать, чтобы управлять успешно в преддверии, процессе и последствиях кризиса. В этом отношении можно выделить шесть функций: предкризисное управление, управление в условиях кризиса, управление процессами выхода из кризиса, стабилизация неустойчивых ситуаций (обеспечение управляемости), минимизация потерь и упущенных возможностей, своевременное принятие решений (рис. 6.4).

Каждый из этих видов деятельности (функций управления) имеет свои особенности, но в своей совокупности они характеризуют антикризисное управление.

2. В развитии любого управления две его противоположности - интеграция и дифференциация - находятся в диалектической связи. Усиление интеграции всегда ведет к ослаблению дифференциации и наоборот. Эти процессы отражают тенденцию логистической кривой (рис. 6.5). Связь интеграции и дифференциации в переломных моментах изменения кривой характеризует формирование новых организационных форм управления или организаций нового типа. В этом взаимодействии есть точки кризиса организации. Как правило, это точки, отражающие опасность «распада», разрушения организационных основ. Выход из кризиса — изменение соотношения интеграции и дифференциации управления на новой организационной основе.

Нет управления без ограничений, которые могут внутренними и внешними. И эти две группы ограничений находятся в определенном, но меняющемся соотношении. В зависимости от того, как строится это соотношение, изменяется и вероятность кризисных явлений (рис. 6.6).

#### **Причины кризисов:**

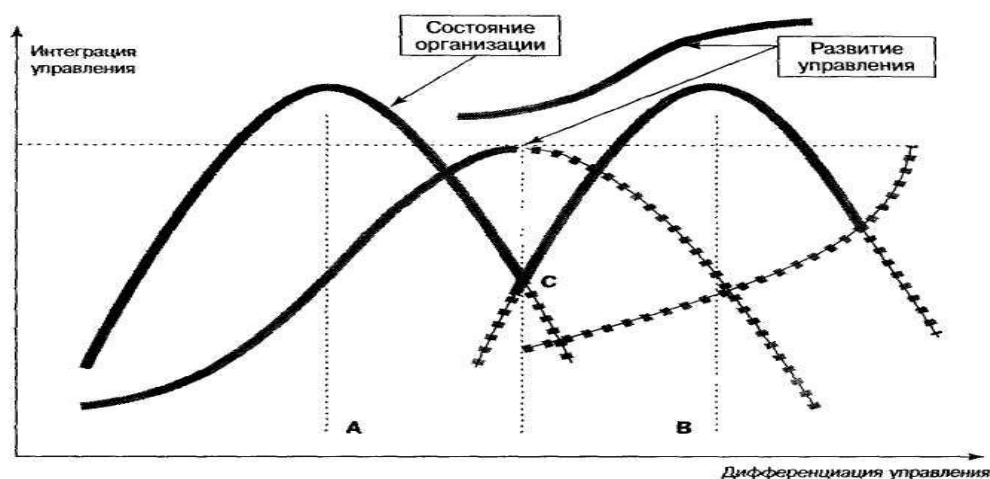
1. финансово-экономическая ситуация в стране
2. Острая конкуренция
3. Непрофессиональное управление (ошибочные решения)
4. Рискованное развитие (стратегия)
5. Кризисное управление (создающее конфликты, кризисы)
6. Сложная социально-политическая обстановка
7. Природные катаклизмы

#### **Функции и факторы антикризисного управления**



**Рис. 6.4. Причины кризиса и потребность в антикризисном управлении**

Но ограничения можно регулировать, и в этом также суть антикризисного управления. Внутренние ограничения снимаются или посредством отбора персонала, его ротации, обучения, или посредством совершенствования системы мотивации. Информационное обеспечение управления также способствует снятию внутренних ограничений эффективного управления. Внешние ограничения регулируются развитием маркетинга, системы публичных отношений.



**Рис. 6.5. Динамика воздействия основных факторов организации управления:**

С — точка кризиса организации; АВ — переход и формирование новой организации (типа)

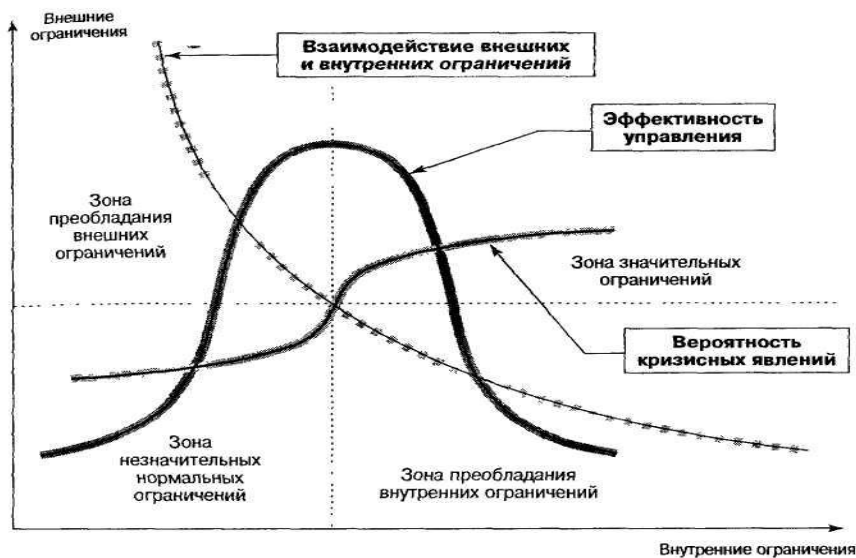
4. Одной из важных характеристик антикризисного управления является сочетание формального и неформального управления. В разнообразных видах такого сочетания существует зона рациональной организации антикризисного управления (рис. 6.7). Она может сужаться или расширяться. Ее сужение отражает повышение опасности кризиса или опасности наиболее острого его проявления.

5. Для антикризисного управления особое значение имеет перспективность, возможность выбрать и построить рациональную стратегию развития.

Существуют разные стратегии антикризисного управления. Наиболее важными являются следующие:

- предупреждения кризиса, подготовки к его появлению;
- выжидания зрелости кризиса для успешного решения проблем его преодоления;
- противодействия кризисным явлениям, замедления его процессов;
- стабилизации ситуаций посредством использования резервов, дополнительных ресурсов;
- рассчитанного риска;
- последовательного вывода из кризиса;
- предвидения и создания условий устранения последствий кризиса.

Выбор той или иной стратегии определяется характером и глубиной кризиса (рис. 6.8).

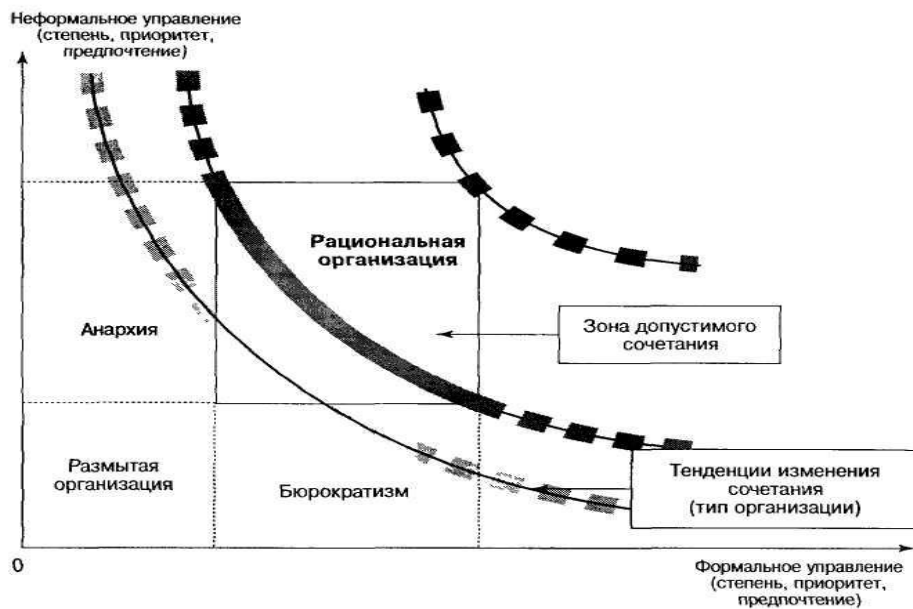


**Ограничения** — неуправляемые процессы, сложные проблемы, разрешаемые либо естественным путем, либо опосредованными действиями.

Всегда существуют внешние и внутренние ограничения. Их обнаружение и учет — задана антикризисного управления.

В менеджменте ограничения существуют в качестве критических факторов развития, т. е. устойчивой эффективности управления.

**Рис. 6.6. Ограничения в решении проблем**



**Рис. 6.7. Сочетание формального и неформального управления: анализ сочетания и зависимости**

**Вопросы для размышления:**

1. Чем определяется сочетание и соотношение формального и неформального управления ?
2. В чем выражается это соотношение и сочетание?
3. Где критическая зона соотношения?
4. Возможно ли сознательное установление и регулирование необходимого соотношения формального и неформального управления?

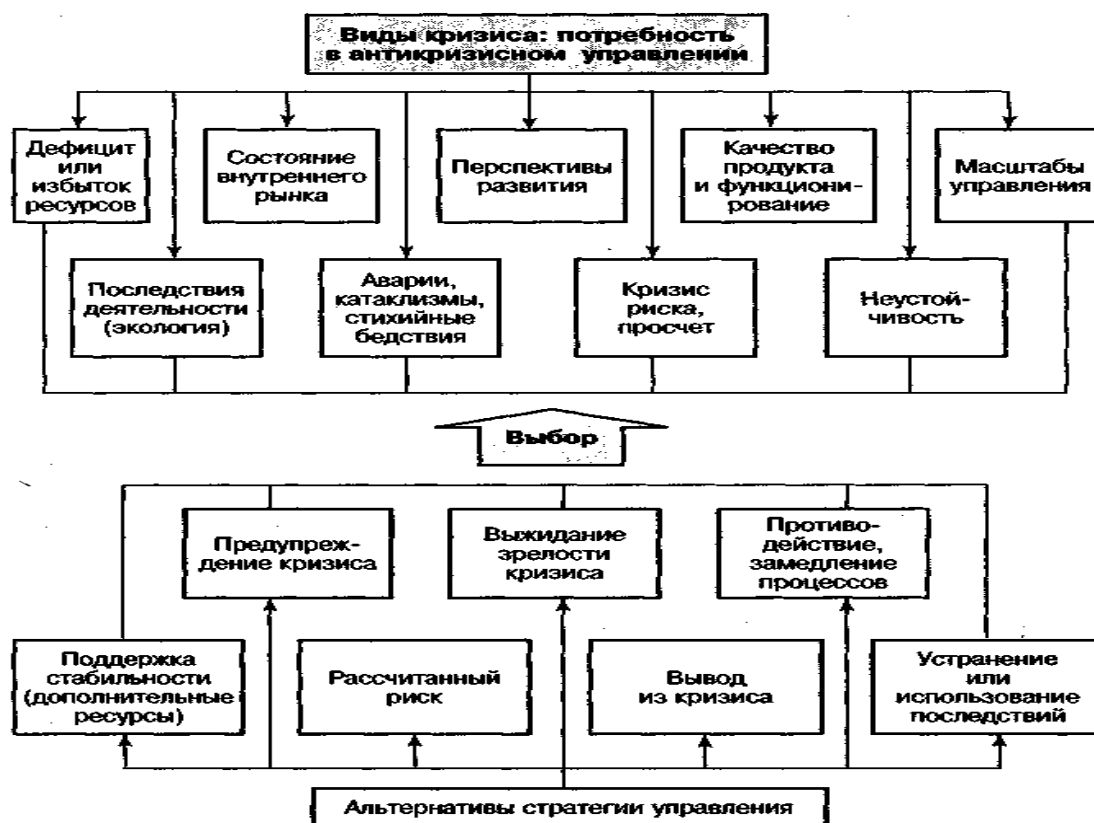


Рис. 6.8. Антикризисное управление: альтернативы стратегии

#### 6.4. Эффективность антикризисного управления

Развитие управления должно сопровождаться повышением его эффективности. В свою очередь, повышение эффективности управления определяется ростом его потенциала, т. е. возможностью позитивных изменений, наличием необходимых ресурсов и условий их использования (рис. 6.9). В тенденциях изменения потенциала и эффективности управления также кроются опасности кризиса.

Антикризисное управление так же, как и любое другое, может быть малоэффективным или более эффективным. Эффективность антикризисного управления характеризуется степенью достижения целей смягчения, локализации или позитивного использования кризиса в сопоставлении с затраченными на это ресурсами. Трудно оценить такую эффективность в точных расчетных показателях, но увидеть ее можно при анализе и общей оценке управления, его успешности или просчетов.

Можно выделить основные факторы, которые определяют эффективность антикризисного управления. Их понимание и дифференциация помогают его анализировать и успешно осуществлять (рис. 6.10).

1. *Профессионализм антикризисного управления и специальная подготовка.* В данном случае имеется в виду не только общий профессионализм управления, который, безусловно необходим, но и те профессиональные знания и навыки, которые отражают особенности антикризисного управления. Такой профессионализм рождается в процессах специального обучения,

целенаправленного аккумулирования опыта и развития искусства управления в критических ситуациях.

В последние годы в России уделяется большое внимание специализированной подготовке антикризисных управляющих, которые способны выводить предприятие из кризиса с наименьшими потерями. Их профессиональная подготовка ориентирована на кризисные ситуации.

Но и при подготовке обычных менеджеров следует большое внимание уделять развитию способностей к управлению в критических ситуациях. Антикризисное управление должно стать необходимым элементом любого управления: стратегического, креативного, производственного, экологического, финансового и пр.

2. Искусство управления, данное природой и приобретенное в процессе специальной подготовки, следует выделить особо в перечне факторов эффективности антикризисного управления. Во многих кризисных ситуациях индивидуальное искусство управления является решающим фактором выхода из кризиса или его смягчения. Поэтому для антикризисного управления особенно важно проводить психологическое тестирование менеджеров, отбирать такие личности, которые способны чутко реагировать на приближение кризиса и управлять в экстремальных ситуациях.

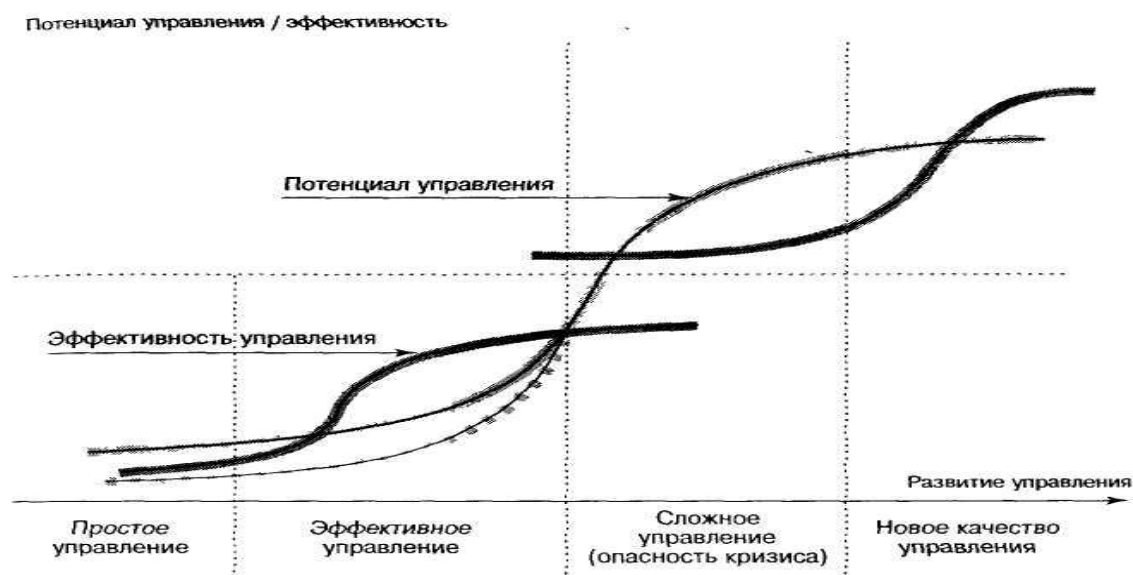


Рис. 6.9. Тенденция развития управления

Признаки и факторы развития	
азвитие управления — изменение ...	Развитие организации — изменение...
организации	масштабов деятельности
персонала	структуры деятельности
технологии управления	продукции
потенциала	технологии
функций управления	ресурсов
целей	производительности (эффективности)
методологии	величины прибыли
концепции	производственной мощности
мотивации	имиджа
технической вооруженности	приращения капитала
эффективности	положения на рынке



Рис. 6.10. Факторы и принципы эффективности антикризисного управления

Вопросы для размышления:

1. Как учитывать совокупность этих принципов и факторов в конкретных условиях антикризисного управления?



2. Как осуществить оценку эффективности антикризисного управления?
3. Как фактор времени влияет на эффективность антикризисного управления ?
4. Как учитываются эти принципы и факторы в разработке программы антикризисного управления?
5. Можно ли расширить состав принципов и факторов антикризисного управления?

3. *Методология разработки рискованных решений.* Такая методология должна быть создана и освоена, потому что она в значительной мере определяет такие качества управленческих решений, как своевременность, полнота отражения проблемы, конкретность, организационная значимость. Эти свойства имеют особое значение в антикризисном управлении.

4. *Научный анализ обстановки, прогнозирование тенденций.* Эти факторы не могут не влиять на эффективность антикризисного управления. Видение будущего и не субъективное, а основанное на точном, научно обоснованном анализе позволяет постоянно держать в поле зрения все проявления приближающегося или проходящего кризиса.

5. Важным фактором эффективности антикризисного управления является также *корпоративность*, которая в организации или фирме может проявляться в различной степени. Корпоративность — это понимание и принятие всеми работниками целей организации, готовность самоотверженно работать для их достижения, это особый вид интеграции всех деловых, социально-психологических и организационных отношений, это внутренний патриотизм и энтузиазм.

Корпоративность является надежной опорой антикризисного управления. Но она не возникает сама по себе, а является результатом управления и элементом его цели, а также средством в механизме управления.

6. *Лидерство* также входит в совокупность факторов эффективного антикризисного управления. Но не всякое лидерство. Существует множество его оттенков и модификаций. Лидерство определяется не только личностью менеджера, но и сложившимся стилем работы, структурой персонала управления, укрепившимся доверием к менеджеру, авторитетом власти, уверенностью.

Опора на лидерство может сыграть решающую роль в преодолении кризиса или его смягчении. Но для этого необходимы поиск и проектирование лидерства. Это звучит необычно, но будет понятным, если иметь в виду, что лидерство — это не только личность менеджера, но и характеристика всей системы управления, характеристика организации управления.

7. Особую роль в эффективности антикризисного управления играют *оперативность* и *гибкость управления*. В кризисных ситуациях часто возникает потребность в быстрых и решительных действиях, оперативных мерах, изменении управления по складывающимся ситуациям, адаптации к условиям кризиса. Инерционность в этом случае может играть отрицательную роль.

8. *Стратегия и качество антикризисных программ.* Во многих ситуациях возможна

потребность в изменении стратегии управления и в разработке специальных программ антикризисного развития. Качество программ и стратегических установок могут быть различными. От этого не может не зависеть антикризисное управление.

9- Отдельным пунктом следует выделить *человеческий фактор*. В определенной мере он отражает факторы корпоративности и лидерства, искусства управления. Но для антикризисного управления необходимо иметь в виду, что существует понятие антикризисной команды — ближайших помощников антикризисного менеджера которые могут пользоваться его особым доверием и способны согласованно и целенаправленно осуществлять программу антикризисного управления. Есть хорошее выражение «... с ним я могу пойти в разведку». Разведка — это совокупность непредсказуемых экстремальных ситуаций, преодолеть которые могут только люди, верные общей идее и замыслу и безоговорочно доверяющие друг другу. Так же работает человеческий фактор и в антикризисном управлении.

10. Значительным фактором эффективности антикризисного управления является *система мониторинга* кризисных ситуаций. Она представляет собой специально организованные действия по определению вероятности и реальности наступления кризиса и необходима для его своевременного обнаружения и распознавания.

Хорошей иллюстрацией необходимости и эффективности такой системы является положение с атомными электростанциями. Прежде их работа контролировалась по многим показателям, которые характеризовали противоречивые процессы работы реактора. Оценивать его состояние было сложно, устанавливать необходимые дисциплинарные требования к персоналу также. Момент наступления кризисной ситуации был приблизительным и опасные режимы возникали неожиданно, часто непредвиденно.

Сегодня разработана новая система мониторинга работы атомного реактора, которая построена на сравнительно простой визуальной оценке его состояния: оператор наблюдает за симметрией картинки на экране компьютера, которая отражает соотношение основных показателей антикризисного функционирования атомной электростанции. Появление нарушений симметрии — признак возникновения ситуаций, опасных с точки зрения возможного кризиса.

Аналогичный мониторинг кризисных ситуаций может быть и в системе антикризисного управления. Причем весьма эффективными здесь могут быть использование компьютеров и работа специализированных операторов.

## ВОПРОСЫ

1. Дайте примеры относительно управляемых и неуправляемых процессов.
2. Что представляет собой антикризисное развитие?
3. Чем определяется возможность и необходимость антикризисного управления?
4. Каковы основные черты антикризисного управления?

5. Какие факторы влияют на эффективность антикризисного управления?

6. В чем проявляется эффективность антикризисного управления?

### **Литература**

*Грабовый П.Г.* и др. Риски в современном менеджменте. М.: Алане, 1994.

. *Лунев В.Л.* Тактика и стратегия управления фирмой. М.: ЗАО «Финпресс», 1997.

. Управление инвестиционным проектом: Опыт IBM: Пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 1996.

. *Шредер Г.А.* Руководить сообразно ситуации: Пер. с нем. М.: АО «Интерэксперт», 1994.

## Глава 7. ДИАГНОСТИКА КРИЗИСОВ В ПРОЦЕССАХ УПРАВЛЕНИЯ

**Проблематика.** Какие признаки свидетельствуют о приближающемся кризисе? Нужна ли диагностика кризиса? Можно ли при помощи диагностического анализа установить степень кризисного состояния, его происхождение, динамику развития? Как и когда диагностируется кризис? Каковы роль и значение диагностики в исследовании перспектив развития организации? В чем проявляется необходимость постановки диагноза кризисного состояния для ее стратегии? Каковы особенности структурно-содержательного аспекта диагностирования организации?

### 7.1. Основные параметры диагностирования

Слово «диагностика» от слова «диагноз» в переводе с греческого означает распознавание, определение. В повседневной жизни, употребляя слово «диагноз», мы имеем в виду, во-первых, констатацию результатов исследования кого-то или чего-то, во-вторых, заключение по этим результатам на основании показателей, нормативов, характеристик и т. д.

*Диагноз* — это что-то конкретное, фиксированное по времени и имеющее адресную привязку. Возможность установить диагноз нам позволяет такая исследовательская категория, как диагностика. *Диагностика* — определение состояния объекта, предмета, явления или процесса управления посредством реализации комплекса исследовательских процедур, выявление в них слабых звеньев и «узких мест». Диагностика — это не одноразовый акт, а процесс, который осуществляется во времени и в пространстве. *Процесс диагностики* — исследовательский, поисковый, познавательный процесс. Наиболее полезно применение диагностики для определения реального состояния процессов управления. Прежде чем подробнее остановиться на процессе, необходимо определить, что может являться объектом диагностирования, цели и задачи диагноза, базовые параметры и другие сопутствующие исследованию понятия.

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

В основе управления объектом диагноза лежат конкретные управленческие процедуры.

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

*Задачи* диагностики заключаются в определении мер, направленных на отлаживание работы всех составляющих элементов системы, и способов их реализации. Нельзя осуществлять управление на любом хозяйственном и управленческом уровне, не имея четкого представления о его состоянии.

Задачи диагностики тесно переплетаются с двумя другими задачами — прогнозом и анализом происхождения.

В экономической диагностике очень часто прогноз позволяет уточнить диагноз. Исследование процесса развития объекта также помогает лучше уяснить его существующее состояние. В то же время диагностика является исходным пунктом прогноза, поскольку без четкой и достоверной констатации сложившегося положения невозможно оценить альтернативы развития объекта. Отсюда можно сделать вывод, что проведение диагностических исследований необходимо во всех структурах и на всех уровнях управления. Как уже отмечалось, диагностирование — это исследовательский процесс, а значит на него автоматически переносятся все основные требования, предъявляемые к любому исследованию.

Во-первых, оно должно быть *аутентичным*, т. е. основанным на первоисточниках (на первичной достоверной информации любого вида и любой формы представления).

Во-вторых — *объективным*. Это значит, что перед тем как начать процесс диагностирования, его участникам необходимо выработать процедуру оценки и составить программу исследования объекта. Эта процедура должна учитывать три обязательных условия: кто проводит исследование; где оно проводится и четкое определение базовых параметров, по которым проводится исследование. Это позволит минимизировать влияние фактора субъективизма при постановке Диагноза, а значит повысится его объективность и точность.

*Точность* — это третье требование к правильности диагноза. Существует и такое требование, как воспроизводимость исследования, но это, скорее, желаемое его качество, так как если это не хронометраж, фотография рабочего дня или киноплёнка, воспроизвести Один к одному проведенное исследование невозможно, хотя бы в силу фактора времени, так как с его течением обязательно изменится один, два или все три обязательных условия процедуры и оценки исследования.

Цель, задачи и соответствие требованиям, предъявляемым к процессу диагностирования, осуществимы, если все исследование планируется, организуется и контролируется согласно логике диагноза.

Теперь выясним, что же такое *базовые параметры*? Для того чтобы правильно оценить состояние объекта диагноза, необходима система критериев, способных адекватно отразить специфику конкретного объекта с учетом влияющих на него в тот или иной период времени факторов. Это прежде всего построение системы показателей для оценки состояния объектов, разработка качественных и количественных характеристик, шкал для измерения определенных значений этих характеристик и показателей.

Диагностика также предусматривает классификацию возможных отклонений основных параметров исследуемых явлений, объектов, их проявлений, процедуры сбора и обработки

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

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

Третий тип диагноза позволяет оценить избранный объект как уникальное сочетание признаков. Он используется в ситуациях, когда невозможно провести сравнительные оценки и сопоставление из-за отсутствия базовых параметров (их просто нет). Его отличительной чертой является то, что здесь нет необходимости в статистической или иной информации для доказательства предпочтительности объекта диагноза. Исследуя состояние объекта как уникальное сочетание признаков, достаточно убедиться в их наличии и дать им подробную характеристику. Итогом любого исследования является результат — диагноз состояния объекта диагностирования. *Результат* — это соответствие диагностируемого объекта какому-то уровню, требованию, эталону, норме, характеристике и пр. или отклонение от базы сравнения. Результаты представляются в виде статистических таблиц или диаграмм и позволяют определить прогноз состояния объекта на основе динамики изменения данных об объекте во времени. Постановка диагноза — необходимое условие успешного функционирования и развития отдельных систем и общества в целом, а в случае необходимости учет его результатов может предотвратить кризисную ситуацию в той или иной сфере.

Особое место в деятельности менеджера занимает проблема управления кризисными ситуациями, решение которой позволяет избегать непредвиденных тенденций и снижать негативные последствия. В условиях рынка при развитии конкуренции и возникновении непредсказуемых ситуаций никакие виды деятельности предприятия не обходятся без проблем. Одна из основных целей менеджмента состоит в том, чтобы минимизировать количество таких проблем путем выбора соответствующих форм, методов и средств управления, которые позволяют получать определенные гарантии от вероятных ошибок и просчетов. В диагностике кризиса объектом может являться вся экономика страны, какая-то отдельная ее отрасль или сложная проблема. Диагностика проблемы — первый шаг на пути ее решения или локализации. Диагноз проблемы в ряде случаев становится

процедурой в несколько шагов с принятием промежуточных решений.

Центральный вопрос в диагностировании сложной проблемы — осознание и установление симптомов затруднений или имеющихся возможностей. Выявление симптомов помогает определить проблему в общем виде. Это способствует также сокращению числа факторов, которые следует учитывать применительно к управлению. Целесообразно избегать немедленного действия для устранения симптома. Для выявления причин возникновения проблемы необходимо собрать и проанализировать внешнюю и внутреннюю информацию исследуемого объекта. Такую информацию можно собирать на основе Формальных методов анализа рынка, анализа финансовых отчетов, интервьюирования, приглашения консультантов по управлению или опроса работников. Информацию можно собирать и неформально, ходе наблюдений важно видеть различия между релевантной (уместной) и неуместной информацией и уметь отделять одну от другой.

*Релевантная информация* — это данные, касающиеся конкретной проблемы, человека, цели и периода времени.

Когда диагностируют проблему, необходимо отдавать себе отчет в том, что именно можно с нею сделать. Для оперативного управления кризисами необходимо располагать их четкой классификацией. При этом исходят из различных критериев классификации кризисов. К ним можно отнести следующие: тип, или вид; сфера влияния или возникновения кризиса; метод определения кризиса; степень развития кризиса; распределение кризиса во времени; характер учета кризиса; возможность регулирования кризиса.

## **7.2. Этапы диагностики кризиса**

Выделяют два этапа диагностики кризиса:

- установление принадлежности объекта к определенному классу или группе объектов;
- выявление отличий диагностируемого объекта от объектов своего класса путем сравнения его фактических параметров с базовыми.

Первый этап называется этапом качественной идентификации объекта и подразумевает определение у объекта таких параметров, которые являются общими для некоторой совокупности объектов. Например, для диагностики макроэкономического кризиса необходимо определить, к какой группе по типу национальной экономики относится интересующее нас государство, а именно, к промышленно развитым странам, развивающимся или к странам с переходной экономикой.

Для диагностики кризиса в конкретной системе необходимо определить, какой формы собственности эта система: государственной, частной, акционерной и т.д.

На втором этапе осуществляют количественную идентификацию объекта. Для этого используют базовые параметры диагноза, определяемые как отклонения фактических от базовых.

## **7.3. Методы диагностики кризиса**

Методы, формы и средства постановки диагноза могут весьма существенно различаться в зависимости от природы объекта исследования. Важным фактором, влияющим на выбор средств и методов диагноза, является время. В соответствии с целями и задачами диагностирования состояние объекта может оцениваться на определенный момент времени. Этот вариант называется диагностикой статического состояния. Если нужно оценить состояние объекта в течение определенного периода времени, осуществляется диагностика процесса. Признаком, позволяющим провести диагностические исследования, является организация самого процесса диагноза.

В диагностике необходимо точно оценить реальную потребность в выборе данной формы исследования, соотнеся ее со сложностью и масштабностью объекта диагноза. Постановка диагноза основывается на сравнении. Для того чтобы установить отклонение от нормы, надо сравнить эталон, совокупность или группу параметров (качественных и количественных характеристик) — базу сравнения с аналогичными фактическими. Диагностика начинается с анализа. На основе анализа выявляются общие закономерности и общие патологии развития. Диагностика осуществляется различными методами: аналитическими, экспертными, линейного и динамического программирования, диагностикой на моделях.

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

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

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

Динамическое программирование — вычислительный метод для решения задач управления определенной структуры, когда задача с переменными представляется как многошаговый процесс принятия решения. На каждом шаге определяется экстремум функции только от одной переменной. В этом случае исследование проходит три этапа:



- построение математической модели. Диагностика на модели представляет собой процесс получения информации о диагностируемом объекте с помощью модельных имитаций;
- решение управленческой задачи;
- анализ и обобщение полученных результатов.

Возможность использования различных методов диагностики позволяет получить комплекс принципиально новых данных относительно диагностируемого объекта, предмета, явления, процесса и сделать соответствующие выводы относительно его экономического и социального развития.

Социально-экономическое развитие любого общества определяется следующими характеристиками: экономическим строем, способом производства; политическим режимом; менталитетом, образом жизни.

Рассмотрим такое явление, как кризис, относящийся к первой характеристике. Кризис является одной из четырех фаз цикла развития экономических систем и характеризуется следующими признаками: сокращением объемов производства; падением занятости населения; инфляцией; снижением уровня благосостояния населения.

Признаки следующей фазы — депрессии: минимальный объем производства; отсутствие роста цен; низкий уровень жизни людей. После депрессии наступает оживление — это рост объемов производства; рост занятости населения и его доходов. Последняя фаза цикла — подъем — это отсутствие безработицы; полная загрузка производственных мощностей; превышение уровня внутреннего валового продукта до начала цикла; повышение уровня жизни людей.

#### **7.4. Информация в диагностике**

При диагностике кризиса ведется исследование не статического состояния объекта, а его развития во времени. Если объектом диагностики является экономика государства, критериями диагноза являются макроэкономические показатели, если отрасль, то основные технико-экономические показатели этой системы, применяемые в бухгалтерском учете.

Основная информация, необходимая для получения заключения об объекте, обобщается по двум основным блокам: влияние факторов, стабилизирующих систему; динамические свойства системы и масштабы их проявления.

Исследование этих информационных блоков с помощью средств и методов диагностики позволяет получать необходимые данные о состоянии и перспективах развития объекта. Достоверная информация является залогом верного диагноза состояния экономического объекта. Для исследования состояния какого-либо объекта информация берется из официальных источников, предоставляемых органами государственной статистики.

Статистические организации проводят массовое научно организованное наблюдение, с помощью которого получают первичную информацию о параметрах диагностируемого объекта. В нашем случае такой информацией являются отчетность о деятельности отдельных предприятий

(организаций), сведения о занятости, количестве и распределении трудовых ресурсов. Массовое статистическое наблюдение — это учет максимально возможного числа всех входящих в область исследования единиц. Это исходный материал для статистических обобщений и выводов об исследуемом объекте. Получение сведений о достаточно большом числе единиц дает возможность освободиться от влияния случайных причин и установить характерные черты диагностируемого объекта.

С формальной точки зрения вся полученная информация об интересующем нас объекте проходит три стадии работы с ней: группировка и обобщение, обработка материала, анализ. При прохождении этих стадий информация по диагностике кризиса подвергается методам статистической обработки, но предварительно осуществляется качественный анализ параметров диагностируемого объекта. Это необходимо для постановки диагноза, так как в любом объекте происходят не только количественные, но и качественные изменения.

На первой стадии работы с информацией осуществляются ее сбор и группировка методом кластерного анализа. Определяется принадлежность той или иной информации к конкретной группе, подгруппе или классу по принципу сходства и однородности. Полученные результаты оформляются в виде аналитических матриц. Это процедура позволяет выявить сравниваемые между собой объекты, особенности их развития. Затем полученные данные обобщаются.

На стадии обработки материала осуществляются расчет индексов и определение синтетических показателей для оценки состояния Диагностируемого объекта, тенденций и закономерностей его развития.

Заключительная стадия (анализ информации) необходима для получения выводов о состоянии диагностируемого объекта. Они могут быть представлены в форме текста и дополняться графиками, таблицами, диаграммами и другим иллюстративным материалом.

Все стадии диагностики тесно связаны между собой, недостатки возникающие в одной из них, сказываются на всем исследовании.

Результаты диагностики излагаются в следующей последовательности:

1. Определение общей тенденции экономического (социального политического) развития объекта.
2. Деление процесса развития диагностируемого объекта на стадии и определение, на какой из них находится объект.
3. Представляется прогноз развития объекта.

#### **7.5. Диагностика банкротства предприятия**

С точки зрения менеджмента возможное наступление банкротства является кризисным состоянием предприятия. Это значит, что оно неспособно осуществлять финансовое обеспечение своей производственной деятельности. Неплатежеспособности предприятия соответствует неудовлетворительная структура его баланса.

Существующая официальная процедура диагностики кризисного состояния предприятия предусматривает определение четырех коэффициентов:

- коэффициента текущей ликвидности  $K_{ТЛ}$ ;
- коэффициента обеспеченности собственными средствами  $K_{ОСС}$ ;
- коэффициента восстановления платежеспособности предприятия  $K_{ВП}$ ;
- коэффициента утраты платежеспособности предприятия  $K_{УП}$ .

$K_{ТЛ}$  характеризует общую обеспеченность предприятия оборотными и денежными средствами для ведения хозяйственной деятельности, своевременности погашения его срочных обязательств:

где 2А и 3А — сумма «итого 2 и 3 разделов актива»;

2П — сумма «итого 2 раздела пассива».

$K_{ОСС}$  характеризует наличие собственных оборотных средств у предприятия, необходимых для его финансовой устойчивости:

Структура баланса предприятия неудовлетворительна, а предприятие неплатежеспособно, если:

$$K_{ТЛ} < 2,$$

$$K_{ОСС} < 0,1.$$

$K_{ВП}$  определяется как отношение расчетного  $K_{ТЛ}$  к его установленному значению. Расчетный  $K_{ТЛ}$  определяется как сумма фактического значения  $K_{ТЛ}$  на конец отчетного периода и изменения значения этого коэффициента между окончанием и началом отчетного периода в пересчете на период восстановления платежеспособности, установленный равным 6 месяцам.

где  $K_{ТЛ}$  — фактическое значение (в конце отчетного периода) коэффициента текущей ликвидности;

$K_{ТЛН}$  — значение коэффициента текущей ликвидности в начале  
отчетного периода;

2 — нормативное значение коэффициента текущей ликвидности;

Т — отчетный период (3, 6, 9 или 12 месяцев).

6 — период восстановления платежеспособности (месяцы).

Если  $K_{BH} > 1$ , это значит, что у предприятия есть реальная возможность восстановить свою платежеспособность, если  $K_{BH} < 1$ , такой возможности нет.

При значении  $K_{BH} < 1$  определяется коэффициент утраты платежеспособности по формуле

где 3 — период утраты платежеспособности предприятием (месяцы).

Если  $K_{УП} > 1$ , это свидетельствует о наличии реальной возможности предприятия не утратить платежеспособность. Если  $K_{УП} < 1$ , предприятию грозит утрата платежеспособности.

Решение о признании структуры баланса неудовлетворительной по перечисленным основаниям может быть отложено на срок, определяемый федеральным органом по делам о несостоятельности и финансовому оздоровлению, если установлено наличие реальной возможности восстановления платежеспособности предприятия.

Преодоление кризисного состояния требует разработки специальных методов управления предприятием. Рыночная экономика сформировала систему методов предварительной диагностики и возможной защиты предприятия от банкротства. Этот методический материал называется «Система антикризисного управления». Реализацией этой системы на практике занимаются менеджеры по антикризисному управлению. Задача системы и этих менеджеров состоит в том, что предполагаемое банкротство диагностируется на ранних стадиях его возникновения. Это позволяет своевременно отреагировать на проблему и воспользоваться механизмом защиты или обосновать необходимость применения последовательных процедур по реорганизации предприятия. Если эти меры не выводят предприятие из кризиса и не способствуют его финансовому оздоровлению, оно в добровольном или принудительном порядке прекращает свою деятельность и начинает ликвидационные процедуры.

Цель антикризисного управления в этом случае формулируется следующим образом: возобновление платежеспособности и восстановление достаточного уровня финансовой устойчивости предприятия. Сообразно цели разрабатывается специальная политика антикризисного управления предприятия при угрозе банкротства. Она представляет собой часть общей стратегии предприятия и заключается в разработке и использовании системы методов предварительной диагностики грозящего банкротства и механизмов оздоровления предприятия, обеспечивающих защиту от банкротства. Осуществление данной политики предусматривает реализацию следующих ступеней исследования.

1. Периодическое исследование финансового состояния предприятия с целью раннего обнаружения признаков его кризисного развития, вызывающих угрозу банкротства.

2. Определение масштабов кризисного состояния предприятия.

3. Изучение основных факторов, обусловивших (и обусловливающих в предстоящем периоде) кризисное развитие предприятия.

4. Формирование целей и выбор основных механизмов антикризисного финансового управления предприятием при угрозе банкротства.

5. Внедрение внутренних механизмов финансовой стабилизации предприятия.

6. Выбор эффективных форм санации предприятия.

7. Финансовое обеспечение ликвидационных процедур при банкротстве предприятия. Эти функции менеджмента возлагаются на ликвидационную комиссию.

Диагностика банкротства — прежде всего выявление объекта исследования. В первую очередь, это показатели текущего и перспективного потоков платежей и показатели формирования чистого денежного потока по производственной, инвестиционной и финансовой деятельности предприятия. Не всегда отклонение от формально предписанных значений коэффициентов свидетельствует о необходимости объявления предприятия банкротом. Нередко ликвидация должника-банкрота невыгодна ни кредиторам, ни государству. С этой целью законом предусмотрена процедура восстановления платежеспособности предприятия.

Можно предложить ряд показателей, свидетельствующих о потенциальной возможности этого процесса. Уровень текущей угрозы банкротства определяется с помощью двух показателей: коэффициента текущей платежеспособности и коэффициента автономии, рассматриваемых в динамике. Устойчивая тенденция к снижению этих коэффициентов свидетельствует об «отложенной угрозе банкротства» (чем ниже абсолютные значения этих коэффициентов, тем более вероятна угроза банкротства). Оптимальное значение коэффициента платежеспособности составляет 0,7, а коэффициента автономии — 0,5, но в зависимости от специфики и масштабов организаций эти величины колеблются.

Возможность нейтрализовать угрозу банкротства за счет внутреннего потенциала предприятия диагностируется с помощью двух показателей:

- коэффициента рентабельности капитала

где ЧП — сумма чистой прибыли от реализации продукции;

СК — средняя сумма собственного капитала.

- коэффициента оборачиваемости активов

где  $O_p$  - сумма общего оборота по реализации продукции в рассматриваемом периоде;

$A$  — средний остаток активов в рассматриваемом периоде.

Первый коэффициент дает представление о том, в какой мере предприятие способно формировать дополнительные денежные потоки для удовлетворения возрастающих платежных обязательств.

Второй показывает степень скорости формирования этих дополнительных денежных потоков.

Методы интегральной оценки угрозы банкротства основаны на комплексном рассмотрении приведенных показателей. Одним из наиболее распространенных методов интегральной оценки является модель Альтмана. Это пятифакторная модель, факторами которой выступают показатели диагностики угрозы банкротства, такие, как:

1) отношение рабочего капитала к сумме всех активов предприятия (он показывает степень ликвидности активов);

2) уровень рентабельности активов или всего используемого капитала, представляющий собой отношение чистой прибыли к средней сумме используемых активов или всего капитала (он показывает уровень генерирования прибыли);

3) уровень доходности активов (или всего используемого капитала). Этот показатель представляет собой отношение чистого дохода (валового дохода за вычетом налоговых платежей, входящих в цену продукции) к средней сумме используемых активов или всего капитала (он показывает, в какой степени доходы предприятия достаточны для возмещения текущих затрат и формирования прибыли);

4) оборачиваемость активов или капитала, представляющая собой отношение объема продажи продукции к средней стоимости активов или всего используемого капитала;

5) коэффициент отношения суммы собственного капитала к заемному.

На основе этого обследования предприятий-банкротов автор модели рассчитал коэффициенты значимости и отдельных факторов в интегральной оценке вероятности банкротства.

Существуют и другие методы интегральной оценки, например расчет коэффициента финансирования трудноликвидных активов. Ни один из этих методов диагностирования нельзя считать совершенным, но тем не менее они дают возможность оценить степень вероятности банкротства, которая классифицируется как очень высокая, высокая, возможная, очень низкая. С учетом принадлежности результата к одной из этих характеристик переходят ко второму этапу диагностики, а именно, к определению масштабов кризисного состояния организации, при этом используются три его характеристики: легкий кризис, тяжелый кризис, катастрофа. В зависимости от масштабов кризисного состояния организации разрабатывается антикризисный механизм.

Заключительный этап диагностики банкротства — этап изучений основных факторов, обуславливающих кризисное развитие организации. В общем виде их делят на внешние и внутренние. Исследуются только те факторы, входящие в их состав, которые оказывают негативное воздействие на деятельность организации. Степень этого воздействия может быть определена посредством одно- или многофакторных корреляционных моделей. Завершается этап составлением прогноза наиболее колеблющихся и чувствительных негативных факторов, способных вызвать банкротство организации в перспективе. По итогам факторного анализа разрабатывается антикризисный механизм банкротства.

Задача менеджмента состоит в том, чтобы своевременно распознать и обеспечить принятие таких управленческих решений, которые будут способствовать снижению влияния негативных процессов на состояние объекта. Пусть не для полного предотвращения кризиса, а хотя бы частичной локализации наиболее существенных его проявлений. Содержание и результаты диагностических исследований позволят сделать вывод, что они являются одним из наиболее универсальных средств получения достоверной информации о состоянии и отклонениях в развитии исследуемого объекта. Они особенно важны в менеджменте социально-экономических систем, поскольку могут заранее, до момента проявления отрицательных тенденций в каких-либо внутренних или внешних процессах, охватывающих их деятельность, выявить моменты, порождающие подобные тенденции, импульсы и принять соответствующие меры по их ликвидации или снижению степени негативных воздействий. Наибольший эффект от проведения диагностических исследований достигается в том случае, если они носят комплексный поступательный характер.

### **ВОПРОСЫ**

1. Что означает диагностирование для развития системы, выявления и локализации кризиса?
2. Какие проблемы может решить диагностика?
3. Можно ли считать диагностирование функцией?

### **Литература**

1. *Белусов А.Р.* Российская экономика в условиях системного кризиса: состояние и перспективы развития//Проблемы прогнозирования. 1996. № 2.
2. *Дмитриева О.Г.* Региональная экономическая диагностика. СПб.: Санкт-Петербургский университет экономики и финансов, 1992.
3. Нормативно-методические материалы о несостоятельности (банкротстве) предприятий. М.: АКДИ, 1994.
4. *Яременко Ю.В.* Причины и последствия экономического кризиса// "Проблемы прогнозирования. 1997. № 4.





## **Глава 8. МАРКЕТИНГ В АНТИКРИЗИСНОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ**

**Проблематика.** Совместим ли маркетинг с антикризисным управлением? Какую роль маркетинг играет в антикризисном управлении? Каковы особенности маркетинга в антикризисном управлении? Какие требования предъявляются к маркетингу в условиях кризиса?

### **8.1. Цели и функции маркетинга в антикризисном управлении**

Суть маркетинговой деятельности заключается в формировании реальной величины спроса, в воздействии на потребителя для побуждения его к приобретению товара, в разработке реальных программ действий организации на конкретном рынке.

Главный принцип маркетинга — ориентация на потребителя и его потребности, их формирование и максимальное удовлетворение. Реализация этого принципа во всех сферах производственно-хозяйственной деятельности осуществляется через менеджмент, основные функции которого — целеполагание, планирование, организация, мотивация и контроль. На рис. 8.1 с использованием системно-целевого подхода показана взаимосвязь маркетинга и менеджмента производственно-хозяйственной организации.

Основная цель маркетинга — определить величину спроса на конкретный товар, выраженную в показателях объема продаж и его доли на рынке, и средствами маркетинга содействовать его достижению. Основная цель менеджмента — обеспечить устойчивое развитие организации в достижении ее миссии и целей путем использования присущих менеджменту средств воздействия на людей для их взаимодействия в совместной производственно-хозяйственной деятельности. При исследовании организации как целостной социально-экономической системы (корпорации, компании, фирмы) соотношение маркетинга и менеджмента рассматривается как части целого. В то же время маркетинг может быть системой управления самостоятельной функциональной организацией — маркетинговым центром, агентством, консультативной организацией. Указанное разграничение имеет формальную сторону.

В действительности роль и значение маркетинговой концепции управления значительно шире. Она представляет собой тип мышления управляющих и всего персонала организации. Специфика такого подхода — в ориентации всей деятельности организации, ее персонала и процессов управления на конечные результаты организации - качество, результативность, эффективность, конкурентоспособность. Величина и динамика данных характеристик определяется рыночными возможностями организации и рыночными условиями. Ориентация развития организации на конечные результаты усиливает роль управления процессами последовательного прохождения производственного результата (продукта) через все стадии воспроизводства. На стадии обращения происходит проверка результатов производства на общественную полезность, на стадии потребления -управление процессом реализации результата. При этом должны быть учтены все издержки обращения и доведения продукта до потребителя.



**Рис. 8.1. Место маркетинга в менеджменте организации**

Функции маркетинга заключаются в исследовании и формировании его средствами организационно-экономических условий осуществления воспроизводственных процессов, обеспечивая их Непрерывность, снижение издержек и уровень эффективности, достаточный для развития организации. Иначе говоря, посредством маркетинга производственно-хозяйственные организации комплексно решают проблемы потребителя (заказчика). Эффективность маркетинга — в последовательности действий и комплексном использовании принципов, методов и средств маркетингового воздействия и маркетинговой информации по стадиям воспроизводственного процесса.

Указанные особенности позволяют рассматривать маркетинг как важное условие и существенный резерв антикризисного менеджмента. В антикризисном менеджменте, особенно на стадии поиска путей выхода из экономического кризиса, существенное значение может иметь комплексный характер используемых в процессе маркетинга средств и методов выявления рыночных возможностей организации, ее сильных и слабых сторон, а также комплексный анализ обширной информации о динамике социально-экономических процессов. Поэтому важно рассмотреть характерные особенности и практику применения маркетинговых средств воздействия на функционирование организации. На рис. 8.2 представлены основные средства маркетинга и

наиболее значимые объекты маркетинговых исследований и воздействий.

Средства маркетинга представляют собой совокупность факторов, объединенных понятием «комплекс маркетинга»: товар - изделия и услуги, предлагаемые потребителю; цена — денежная сумма, соответствующая ценности товара для покупателя; методы распределения, делающие товар доступным для потребителя (покупателя); коммуникации — система содействия потребителям в принятии решения о приобретении товара (реклама).

Использование комплекса маркетинга применительно к конкретному продукту и рынку, а также разработка вариантов их взаимодействия позволяют выяснить маркетинговые возможности организации и рыночные опасности как базовую информацию для выработки целей и стратегии поведения организации на рынке.

При оценке маркетинговых возможностей главными рыночными объектами выступают спрос, предложение и цена, взаимосвязь которых отражает действие экономического закона спроса и предложения, а именно сбалансированность по объему, структуре и сопряженность во времени.

Вырабатывая антикризисную политику, маркетинговый менеджер опирается на внутренние факторы организации: производственно-технологические особенности; ресурсный потенциал; характер внутренней атмосферы; уровень развития компонентов менеджмента: прогнозирование, планирование, информационное обеспечение, мотивацию персонала, процессы централизации и децентрализации, интеграции и диверсификации управления, организационные структуры управления и контроля.

Анализ рыночных возможностей организации осуществляется с использованием факторов маркетинговой среды и прежде всего микросреды, в которой функционирует организация. В кризисных условиях исключительно важны надежность партнеров и поставщиков, формирование новых и поддержание действующих связей и контактов с потребителями. Особую значимость имеют стратегии конкурентов, их преимущества, логика поведения на конкретном Рынке (товарном, инвестиционном, финансовом, ресурсном). Объектом маркетинговых исследований и анализа выступают также объективные экономические тенденции развития: научно-технические демографические, социальные, политические, культурные процессы, состояние которых оказывает в условиях кризиса активное влияние на рыночную ситуацию. В данной области ключевой функцией антикризисного маркетинга выступает мониторинг внешней среды организации для улавливания сигналов, свидетельствующих об угрозе ухудшения положения организации на рынке, потере конкурентоспособности, снижении платежеспособности и управляемости или, наоборот, об открывающихся возможностях прогрессивны сдвигов в отдельных сферах деятельности.

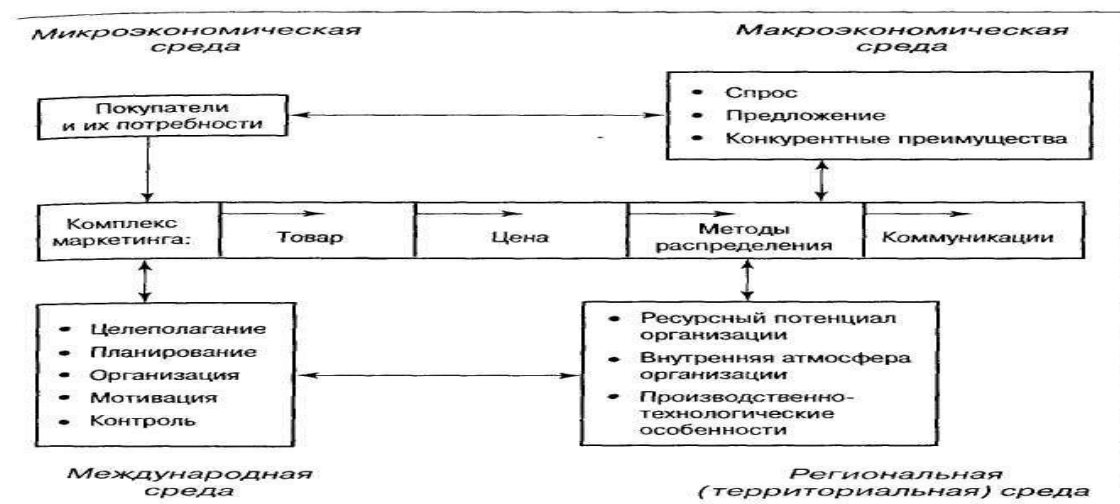


Рис. 8.2. Объекты и средства маркетинга

Исследование коммуникаций и отбор информации позволяют маркетинговым службам осуществлять контроль ситуации на рынках в отдельных регионах страны и мира. В табл. 8.1 приведены укрупненные факторы, динамика которых может служить сигналом к определенным действиям маркетингового менеджера в антикризисном менеджменте. Каждый из факторов детализируется по отдельным показателям, отслеживаемым в конкретном виде маркетинга, определяются верхние и нижние границы, за которыми находится зона риска. Показатели - индикаторы риска определяются во взаимосвязи с параметрами государственного и международного регулирования хозяйственной деятельности и специфичны для отдельных сфер экономики.

Следует обратить внимание и на интернациональный характер маркетинга и менеджмента. Роль маркетинга возрастает в современном мире на базе широкого внедрения информационных технологий. Данное обстоятельство обуславливает приоритетное развитие науки, образования и нематериальных элементов производственной деятельности. В качестве объектов маркетинговых исследований выступают разнообразные потребности: услуги, организации, виды деятельности, идеи, личности. В конкуренции участвуют не только товары и их технологии, но и типы менеджмента и их элементы: системы планирования, реклама, информационные технологии, системы коммуникаций, мотивация, стимулирование, профессионализм кадров.

Важность использования маркетинга в развитии экономики связана также с дефицитом природных ресурсов, ухудшением экологических условий, нарастанием мировых и региональных кризисных явлений. Следует отметить, что возрастание фактора интеллекта и человеческих ресурсов

в экономических и управленческих процессах усиливает роль социальных и экологических критериев оценки последствий хозяйственной деятельности. В свою очередь, приоритетность социальных критериев увеличивает значимость средств маркетинга в процессе интеграции интересов потребителей, коллективов организаций, регионов и общества в целом.

По мнению зарубежных исследователей, маркетинговая концепция управления в большей степени используется крупными компаниями, а также производителями товаров широкого потребления. Среди корпораций, использующих маркетинговую концепцию, отмечают *Procter & Gamble, McDonald's, IBM*. Некоторые организации ограничиваются формальным внедрением маркетинга: формируют отделы маркетинга или вводят должность менеджера по маркетингу; вставляют планы маркетинга и выполняют отдельные виды исследований.

**Факторы маркетинговой среды,  
контролируемые в антикризисном менеджменте**

<b>Маркетинговая среда</b>	<b>Исследуемые факторы</b>
<b>1 Международная</b>	Экономические кризисы в отдельных регионах и странах Демографические взрывы Социальные конфликты и войны в отдельных регионах мира Экологические явления, стихийные бедствия Нарушение международных соглашений
<b>2 Макроэкономическая</b>	Социально-экономическая политика Научно-техническая и промышленная политика Ресурсный потенциал страны Ценовая и налоговая политика Кредитно-денежная политика Таможенная политика Гражданское и коммерческое законодательство
<b>3. Микроэкономическая</b>	Характер конкурентной среды Параметры спроса: стабильность и величина Характеристики потребителей (сегментация по группам) Конъюнктура рынка ресурсов: сырьевых, материальных, трудовых, финансовых Конкурентные преимущества и слабые стороны конкурентов
<b>4. Региональная (территориальная)</b>	Динамика особых черт региона, привлекательных для бизнеса Динамика инвестиций Уровень и характер занятости населения и динамика ее структуры Уровень и динамика благосостояния населения Уровень развития инфраструктуры

В России развитие маркетинга, как и развитие рыночных отношений, находится в стадии становления. Вместе с тем ситуация в экономике России конца 90-х годов трактуется как системный кризис: резкий спад производства; сокращение поступлений от экспорта; рост

неплатежей как в бюджет, так и в расчетах между предприятиями; бюджетный кризис; дестабилизация финансового рынка; рост внешнего и внутреннего долга и как следствие — резкое падение уровня жизни населения и его расслоение. Среди причин, вызвавших данную ситуацию, следует указать на неэффективность системы управления экономикой в условиях ее перехода от командно-административной к смешанной рыночной. Многие механизмы управления оказались невостребованными, в том числе и стратегии маркетинга. Рассмотрим эту возможность на примере формирования и выбора стратегии маркетинга в антикризисном управлении.

## **8.2. Формирование маркетинговых стратегий в антикризисном управлении и их классификация**

Разработка маркетинговой стратегии для антикризисного управления — сложная и многогранная работа, в значительной степени зависящая от конкретной ситуации. Напомним, что стратегия управления рассматривается в условиях рыночных отношений как мощный управленческий инструмент, с помощью которого современная организация противостоит изменяющимся условиям, прежде всего внешней среды.

Стратегия управления представляет собой хозяйственную политику, разработанную на основе предвидения будущего развития, характера и последствий производственно-хозяйственной деятельности путем определения и прогнозирования результатов, потребных ресурсов, средств и методов управления. Объектом стратегии маркетинга производственно-хозяйственной системы выступает будущее положение организации на конкретном рынке, а также характер использования для его достижения разнообразных маркетинговых средств и методов.

Следует обратить внимание на то, что стратегия в маркетинге — более устойчивый инструмент, чем цели, так как служит условием, обеспечивающим реализацию целей и миссии организации. Цели же маркетинга более динамичны и подвержены корректировке в зависимости не только от стадий антикризисного управления, но и от изменяющейся конъюнктуры рыночного спроса, цен, инфляционных и других процессов. Учитывая комплексный характер средств маркетинга и логическую последовательность их использования в маркетинговом цикле, любая маркетинговая стратегия рассматривается как многоаспектная. Содержание стратегии маркетинга обогащается по мере ее продвижения по стадиям маркетинговой деятельности. В качестве примера в табл. 8.2 приведены основные антикризисные управленческие решения по укрупненным видам маркетинговой деятельности.

Выделены типичные для маркетингового цикла четыре стадии:

- анализ и оценка рыночных и маркетинговых возможностей организации;
- отбор целевых рынков;
- разработка комплекса маркетинга;
- разработка и реализация маркетинговых программ.

Маркетинговая информация и маркетинговые рекомендации рассматриваются как базовая

информация к принятию антикризисных управленческих решений, направленных на стабилизацию и выход организации из кризиса. В табл. 8.2 приводится «поле» решений, на основе которых менеджер строит логику модели формирования стратегии поведения организации на рынке, выбирает главное направление концентрации усилий организации по выходу из кризиса за счет маркетинговых возможностей — ключевую маркетинговую стратегию.

Все другие стратегии ранжируются и могут служить направлением тактических действий на более коротких промежутках времени. Чаще всего в кризисных условиях разрабатывается среднесрочная стратегия до трех лет. Любая стратегия маркетинговой деятельности реализуется в конкретной программе.

Маркетинговые программы включают мероприятия, которые следует выполнить организации для стабилизации ситуации на рынке и по выходу из кризиса неплатежеспособности (неуправляемости, неконкурентоспособности). Маркетинговые антикризисные программы могут быть частью стратегического и тактического плана организации по выходу из кризиса или антикризисного бизнес-плана. Приоритетными в антикризисном маркетинге являются стратегии продвижения товаров на новые рынки, упрочения положения на старых рынках, диверсификации.

При выборе маркетинговой стратегии существенную помощь менеджеру может оказать выделение признаков и классификация стратегий (табл. 8.3). Особенность данной классификации — в выделении признаков, комплексно характеризующих не только будущее положение организации на рынке, но и пути его достижения.

Признаки, определяющие характер производственно-хозяйственной деятельности, ее функциональное назначение, место в экономике страны, ключевые проблемы, решаемые в данной сфере, вид бизнеса, стадию развития организации (признаки 1—3), имеют интеграционный характер и формируют социально-экономическую и организационно-правовую базу для разработки реальной маркетинговой стратегии организации.

### Направления антикризисных управленческих решений

Виды маркетинговой деятельности	Виды решений
1. Анализ и оценка рыночных и маркетинговых возможностей организации	Оценка и ранжирование факторов маркетинговой среды, тормозящих функционирование организации, их нейтрализация Экспертная оценка риска работы на конкретных рынках, определение границы риска и условий неопределенности Оценка возможных преимуществ организации в функционировании на реальных рынках
2. Отбор целевых рынков	Оценка спроса и вероятности освоения рынка Формирование потребности в продукте на новых сегментах рынка Оценка негативных и позитивных факторов, влияющих на формирование целевых сегментов и условия их освоения
3. Разработка комплекса маркетинга	Выбор критериев инновационных решений по профилирующей продукции Выбор методов оценки уровня цен Выбор средств и методов управления процессом выведения товаров на рынки и их продвижение к потребителю Выбор средств и методов управления сбытом продукции Выбор средств и методов предоставления фирменных услуг (сервиса) Оценка эффективности коммуникаций, средств и методов рекламной кампании
4. Разработка и реализация маркетинговых программ	Обоснование антикризисных программ организации, стратегических и тактических планов, бизнес-плана

Вид и масштаб рынка (признак 4) определяют поведение организации в достижении устойчивого рыночного положения: расширение и углубление рынка, продвижение товара на новые рынки, стратегия конкурентных преимуществ. Критерием такой оценки выступает доля продукции организации на рынке и ее абсолютная и относительная величины. Чаще всего в качестве методологического принципа в данном процессе выступает жизненный цикл товара: выведение на рынок, стратегия расширения рынка, рост продаж (стратегия проникновения в глубь рынка), зрелость и стабилизация (стратегия осваивания своей доли на рынке), упадок (стратегия повышения рентабельности).



**Классификация маркетинговых стратегий  
в антикризисном управлении**

<b>Признак</b>	<b>Виды стратегии</b>
1. Маркетинговая среда	Интеграционные стратегии: макроэкономическая; внешнеэкономическая; региональная; производственной сферы и непроизводственной сферы; межотраслевая и отраслевая
2. Функциональное назначение	Стратегии факторов производства: производственных, инвестиционных, инновационных, финансовых, трудовых и информационных
3. Развитие организации	Антикризисная стратегия: предотвращение несостоятельности, выход из кризиса, ликвидация его последствий
4. Вид и масштаб рынка	Рыночная стратегия: расширение рынка, проникновение в глубь рынка, продвижение товара на новые рынки, конкурентные преимущества
5. Приоритет средств маркетинга	Товарная стратегия: дифференциация профилирующего товара, диверсификация Ценовая стратегия: повышение/понижение цен, ценовая конъюнктура Фирменная стратегия: фирменного товара, имиджа, сервиса, стиля и дизайна Рекламная стратегия: информирование о преимуществах товара, убеждение, мотивация, напоминание
6. Рыночная конъюнктура	Стратегия спроса и предложения: стимулирующая, креативная, поддерживающая, противодействующая
7. Рыночное поведение	Стратегия мелких организаций: копирование продуктов ведущих фирм, приспособление к потребностям, интеграция с более крупными организациями Стратегия средних организаций: патентная – рыночных ниш, инновационная, интенсивного маркетинга Стратегия крупных фирм: широкое проникновение, «снятие сливок»

В соответствии с изменением стратегии изменяются приоритеты средств маркетинга (признак 5), что подробно описано в учебной литературе [4, с. 348; 8, с. 207-208]. На стадии вывода товара на рынок организация имеет небольшое количество покупателей, наиболее подготовленных и готовых заплатить высокую цену за новый товар. Объем продаж небольшой, и при высокой цене прибыль невысока. Реклама направлена на сообщение о преимуществах товара для потенциальных покупателей, число конкурентов небольшое, затраты на маркетинг высокие. На каждой стадии жизненного цикла товара изменения средств маркетинга имеют особый характер, что и принимается во внимание при формировании антикризисных программ. Естественно, при устойчивой рыночной ситуации стратегии, выделяемые по приоритетам средств маркетинга, могут выполнять роль самостоятельной стратегии или конкурентного преимущества. Например, стратегия повышения цен или стратегия фирменного товара.

Рыночная конъюнктура (признак 6) оказывает главное воздействие на стратегию спроса и предложения, т. е. воздействие на производителя.

Особенности спроса дают основание для использования ряда стратегий рыночной политики организации. Стимулирующая стратегия спроса используется для привлечения потребителей к покупке товара (услуги), когда интерес к предлагаемому товару снижается. Креативная стратегия используется, когда потенциальные потребности следует преобразовать в реальный спрос. Поддерживающая стратегия используется в условиях устойчивых рынков для поддержания спроса и доли рынка. По мнению зарубежных экспертов, правомерна и противодействующая стратегия, реализуемая в интересах отдельных субъектов рынка для уменьшения нерационального спроса.

Рыночное поведение как признак выделения стратегии (признак 7) опирается на ряд характеристик организации: размеры, отраслевую принадлежность, охват рынка, предполагаемые виды на прибыль, конкурентные преимущества. Ключевыми выступают размеры организации, вид продукции и тип рынка. Главная особенность стратегии рыночного поведения мелких фирм заключается в гибкости, адаптивности, позволяющей эффективно действовать при небольшом ресурсном потенциале, но с высокопрофессиональным персоналом. По мнению зарубежных маркетологов, мелкие фирмы, производящие два-три вида товаров высокого качества, соответствующего потребности целевой группы покупателей, реализуют стратегию «хитрых лис». Стратегию, получившую название «серые мыши», реализуют мелкие фирмы, выполняющие любые заказы, не обеспечивающие высокого качества и ориентированные на быстрое получение и изъятие прибыли [5, с. 50]. Такие стратегии могут иметь место в системе развивающихся рыночных отношений в России.

Для организаций среднего размера, по опыту зарубежных исследователей, характерна стратегия рыночных ниш, или патентная, предполагающая тщательный выбор сегмента рынка и способа поведения организации, имеющего значение для данного сегмента. Используется также инновационное поведение. Фирмы-новаторы работают в условиях высокого риска, в отраслях, где требуется научный и технологический прорыв. Стратегия выбора сегмента рынка, используемая для данных условий, обуславливает необходимость всестороннего исследования потребностей, установления тесных связей с потребителем. Стратегия интенсивного маркетинга осуществляется для формирования спроса и стимулирования сбыта посредством комплекса средств, таких, как высокие цены и большие затраты на рекламу, чтобы создать благоприятное отношение потенциальных потребителей к продукции.

Для крупных фирм характерна стратегия широкого проникновения на новые рынки при высоких затратах на формирование спроса и стимулирование сбыта. «Снятие сливок» — часто используемая стратегия повышенных цен на новые товары на первых стадиях жизненного цикла товара на рынке.

Приоритетной для крупных предприятий России выступает формирование стратегии фирменного товара, предполагающая обеспечение высокого качества товара, устойчивый уровень цен,

возможность повсеместно приобрести товар, даже при значительном удалении от центров продажи, предварительную договоренность о покупке Понятие «фирменный товар» также связывается с его надежностью в использовании, вариантноcтью предлагаемых услуг, простотой способов доставки. Таким образом, стратегия дает основание для использования конкретных маркетинговых инструментов, средств и методов обеспечения условий для достижения объема продаж и доли рынка в соответствии с целевыми ориентирами организации.