

# АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

2-е издание



# АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА

Под редакцией  
доктора экономических наук, профессора ***В.Я. Захарова***

Второе издание,  
переработанное и дополненное

*Рекомендовано Учебно-методическим центром  
«Профессиональный учебник» в качестве учебного пособия  
для студентов высших учебных заведений, обучающихся  
по специальностям экономики и управления (060000)*



Москва • 2012

УДК 658.16(075.8)  
ББК 65.290-93я73  
А72

Авторы:

*В.Я. Захаров, А.О. Блинов, Д.В. Хавин, И.В. Захаров, О.С. Рудакова*

Рецензенты:

доктор экономических наук, профессор *Ю.П. Морозов;*

доктор экономических наук, профессор *Ф.Е. Удалов*

Главный редактор издательства *Н.Д. Эриашвили,*  
кандидат юридических наук, доктор экономических наук, профессор,  
лауреат премии Правительства РФ в области науки и техники

**Антикризисное управление. Теория и практика: учеб. пособие**  
**А72** для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики  
и управления / [В.Я. Захаров и др.]; под ред. В.Я. Захарова. — 2-е  
изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА. 2012. — 304 с.

## **НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ и ПЕРЕРАБОТКА:**

- 1. Дипломы, курсовые, рефераты, чертежи...**
- 2. Диссертации и научные работы**
- 3. Школьные задания**

**Онлайн-консультации**

**Любая тематика, в том числе ТЕХНИКА**

**Приглашаем авторов**

**УЧЕБНИКИ, ДИПЛОМЫ, ДИССЕРТАЦИИ - на сайте электронной  
библиотеки по экономике, менеджменту и праву**  
**[www.учебники.информ2000.рф](http://www.учебники.информ2000.рф)**

ISBN 978-5-238-01513-2

© ИЗДАТЕЛЬСТВО ЮНИТИ-ДАНА, 2006, 2009

Принадлежит исключительное право на использование  
и распространение издания.

© Оформление «ЮНИТИ-ДАНА», 2009

## **АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА**

**Редактор Т.М. Дубович.** Корректор *Л.П. Кравченко*

Оригинал-макет *Н.В. Спаской.* Оформление художника *А.П. Яковлева*

Санитарно-эпидемиологическое заключение № 77.99.60.953.Д.005315.05.07 от 08.05.2007 г.

Подписано в печать 28.07.2008 (с готовых ps-файлов). Изд. № 1357

Формат 60×90 1/16. Бум. офс. Усл. печ. л. 19,0. Уч.-изд. л. 14,0. Тираж 2000 экз. Заказ

ООО «ИЗДАТЕЛЬСТВО ЮНИТИ-ДАНА». Генеральный директор *В.Н. Закаидзе*

123298, Москва, ул. Ирины Левченко, 1. Тел.: 8-499-740-60-14

Тел./факс: 8-499-740-60-15. [www.unity-dana.ru](http://www.unity-dana.ru) E-mail: [unity@unity-dana.ru](mailto:unity@unity-dana.ru)

Отпечатано в ОАО ИПК «Ульяновский Дом печати». 432980, г. Ульяновск, ул. Гончарова, 14

## ОТ АВТОРОВ

Каждая экономическая система (страна, отрасль, регион, предприятие) сталкивается в своей деятельности с кризисными ситуациями. И каждая находит свой путь выхода из кризиса.

В результате одни предприятия существуют столетия, другие — десятилетия, а некоторые быстро исчезают.

По данным исследователей, средний срок жизни предприятий составляет примерно 20 лет, а средний срок жизни транснациональных корпораций — 40—50 лет.

Около 40% американских компаний, составляющих 20 лет назад известный список крупнейших предприятий Fortune 500, в настоящее время прекратили свое существование. С 1970 г. ликвидировано более 60% компаний, входящих в Fortune 500.

Из 12 крупнейших и наиболее успешных компаний, работавших в 1900 г., на сегодняшний день существует лишь General Electric, которая и сейчас способна быстро реагировать на происходящие изменения.

Некоторые специалисты считают, что «естественный» срок жизни предприятия составляет примерно 200 лет. Это предел, к которому следует стремиться.

В трансформирующихся и развивающихся экономиках, отличающихся высокой сложностью и скоростью изменений, их глубиной и непредсказуемостью результатов, потребность в эффективном антикризисном управлении как никогда и как нигде высока. Особенно это касается России с ее огромными ресурсами и территорией, многообразием условий и проблем.

За прошедшие десятилетия кардинальных преобразований в России накоплен уникальный опыт антикризисного управления, который нуждается в анализе и обобщении.

Антикризисное управление — междисциплинарный курс. Его особенности заключаются в следующем:

- антикризисное управление рассматривается в комплексе его проблем;
- анализируются и синтезируются разнообразные концепции и методы, развивающиеся в рамках разных научных дисциплин (экономической теории, менеджмента и маркетинга, финансов, бухгалтерского учета и экономики предприятия, экономической социологии и психологии) и эффективно используемые в антикризисном управлении в их взаимосвязи;
- весь материал адаптирован к стратегиям, условиям и опыту российских преобразований;
- курс построен как процесс углубления знаний и умений, постепенного их дополнения и конкретизации по отдельным направлениям, актуальным для российских преобразований.

В соответствии с концепцией антикризисного управления, которая сложилась в настоящее время в России и отражена в государственном образовательном стандарте, мы разделили весь курс на две части.

I. Кризисы и их диагностика (теоретико-методологическая основа курса).

II. Инструменты антикризисного управления организацией (усвоение и отработка технологий антикризисного управления).

В результате изучения дисциплины студент должен знать:

- сущность, причины и типологию кризисных ситуаций;
- основы государственного регулирования кризисных ситуаций;
- концептуальные подходы к управлению кризисными ситуациями в организациях;
- особенности и опыт преодоления кризиса в России в переходный период;
- инструменты антикризисного управления организациями;

и должен уметь:

- проводить диагностику и прогнозирование кризисных ситуаций в организациях;
- принимать стратегические решения по предупреждению кризисных ситуаций в организациях;
- разрабатывать программы по финансовому оздоровлению организаций и преодолению кризисных ситуаций (выходу из кризиса);
- разрешать конфликты и преодолевать сопротивление персонала при проведении изменений;
- оценивать необходимость проведения процедур банкротства и их возможные последствия.

В учебном пособии обобщен опыт авторов популярных учебных изданий по антикризисному управлению, выполненных в ведущих экономических вузах страны, а также результаты российских и зарубежных исследований по антикризисному управлению.

#### **Авторы учебного пособия**

**В.Я. Захаров**, доктор экон. наук, профессор;

**А.О. Блинов**, доктор экон. наук, профессор;

**Д.В. Хавин**, доктор экон. наук, профессор;

**И.В. Захаров**, канд. экон. наук;

**О.С. Рудакова**, канд. экон. наук, доцент.

# Часть I

---

## КРИЗИСЫ. ДИАГНОСТИКА КРИЗИСОВ

---

История рыночной экономики показывает, что она развивается неравномерно, колебания объемов производства и сбыта, возникновение кризисов — общая закономерность ее развития.

Невозможно дать устраивающее всех определение кризиса, потому что кризис — это особое состояние объекта управления (или процесс), рассматриваемое в динамике. Объектов управления великое множество. Разнообразие их огромно, как огромно и разнообразие состояний, через которые они проходят и которые по-разному оцениваются разными общественными группами (акционерами, менеджерами, персоналом, потребителями, поставщиками, органами власти, конкурентами). Более того, каждый последующий кризис отличается от предыдущего.

В первой части рассматриваются теоретические основы антикризисного управления и методы диагностики кризисных ситуаций. Анализируются сущность, причины, последствия и типология экономических кризисов, необходимость и способы государственного антикризисного регулирования рынков.

# Глава 1

## КРИЗИСЫ: СУЩНОСТЬ И ПРИЧИНЫ

Понятие «кризис». Причины и последствия кризисов. Типология и признаки кризисов

### 1.1. Понятие «кризис»

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

Греческое слово *krisis* означает «*решение*». Впоследствии понятие «кризис» было расширено, оно применяется ко всякому резкому переходу, ко всем переменам, воспринимаемым как нарушение непрерывности, существующей тенденции.

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

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

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

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

**Основная функция кризиса** — разрушение тех элементов, которые наименее устойчивы и жизнеспособны, которые в наи-

большей мере нарушают организованность целого. Происходит упрощение системы и возрастание ее стройности.

В экономике кризис разрушает множество наиболее слабых и наименее целесообразно организованных предприятий, отбрасывая устаревшие способы производства, формы организации предприятий в пользу способов и форм, более современных. Общее крушение увлекает и немало передовых предприятий.

Обобщая существующие представления о кризисах, можно сделать следующие выводы:

- кризисы неизбежны; это регулярные, закономерно повторяющиеся этапы циклического развития любой системы. Кризисы могут возникнуть и как случайный результат стихийного бедствия или крупной ошибки;
- кризисы начинаются тогда, когда потенциал прогресса главных элементов системы в основном исчерпан и уже родились и начинают борьбу элементы новой системы, представляющей будущий цикл;
- экономический цикл имеет фазы; к примеру, *Ю. Яковец* рассматривает следующую пятифазную схему цикла:
  - а) стабильное развитие, завершающееся кризисом; следовательно, существует латентный, скрытый период, когда предпосылки кризиса созревают, но еще не прорываются наружу;
  - б) падение производства и ухудшение экономических показателей — период обвала, стремительного обострения всех противоречий, резкого ухудшения многих экономических индикаторов. Происходит разрушение или трансформация устаревших элементов системы, набирают силу и вступают в борьбу элементы следующей системы, представляющей будущее;
  - в) депрессия — недолгое равновесие старой и новой систем, когда экономическая конъюнктура уже не ухудшается, но и не улучшается;
  - г) оживление — начало ускоренного распространения элементов новой системы, расширение производства, уменьшение безработицы, улучшение показателей экономической динамики;
  - д) стремительный подъем, новый цикл становится преобладающим, нормальным (перестает быть новым); период относительной стабилизации, нового устойчи-



вого уровня равновесия, он завершается очередным кризисом;

- при всей их болезненности кризисы прогрессивны, поскольку кризис выполняет три важнейшие системные функции:
  - а) резкое ослабление и устранение устаревших (нежизнеспособных) элементов господствующей, но уже исчерпавшей свой потенциал системы;
  - б) расчистку дороги (пространства) для утверждения элементов (первоначально слабых) новой системы, будущего цикла;
  - в) испытание на прочность тех элементов системы, которые аккумулируются и переходят в будущее. Жизнеспособные участники рынка вынуждены активнее искать новые пути развития и доказывать свое право на долю рынка. Кризис — это еще и возможность покупать активы по низким ценам. Он проверяет уровень управления рисками, выявляет слабые места и устраняет необоснованные амбиции;
- кризисы конечны; они могут предшествовать либо новому этапу в развитии системы, либо ее гибели и распаду;
- поскольку кризисы неповторимы, причины и факторы, их вызывающие, разнообразны, каждый раз выход из кризиса требует специфических мер.

Движущей силой экономического цикла являются инвестиции и инновации. Переход от одной фазы цикла к другой выражается в динамике инвестиций. Для выхода из кризиса следует создавать условия для роста инвестиций.

Переход от одной фазы цикла к другой обычно начинается с изменения спроса, которое и вызывает колебание инвестиций. Выход из кризиса, оживление обычно начинается с расширения спроса на потребительские товары и услуги, что создает условия для роста спроса на средства производства; растут инвестиции и занятость, значит, снова происходит рост потребительского спроса.

Обязательная составляющая выхода из кризиса — инновации, которые обеспечивают конкурентоспособность продукции на основе повышения ее технического уровня и снижения издержек.

Государство — инициатор антикризисных программ, осуществляющихся при бюджетной поддержке и дающих импульс для оживления экономики.

Очевидно, что сущность кризиса и инструмента антикризисного управления можно определить для разных уровней управления экономикой: уровня национальной экономики, отраслевой и региональной экономики, уровня предприятия.

Можно ли предвидеть и прогнозировать кризисные ситуации? В одних случаях можно (когда кризисы наступают вследствие перемен, которые мы можем и успеваем понять и оценить), в других — нет.

В общем виде последовательность действий при прогнозировании кризисов такова:

- 1) определение целей и временных пределов прогнозирования кризисов;
- 2) понимание причин, сущности и характера данного кризиса;
- 3) определение устаревших и, наоборот, перспективных элементов системы и идентификация ядра будущей системы;
- 4) установление поля (пространства) действия кризиса;
- 5) изучение внешних факторов разворачивания будущего кризиса, взаимодействия циклов, их синхронизации и резонансного влияния;
- 6) рассмотрение путей выхода из кризиса, анализ нескольких вариантов выхода из кризиса для разных условий, один из них принимается как основной;
- 7) распознавание ошибок в прогнозе, чтобы вовремя внести коррективы, отреагировать на ранее не известные факторы;
- 8) анализ уроков кризиса.

## 1.2. Причины и последствия кризисов

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

Кризис может привести к быстрым и глубоким изменениям в экономической системе или к мягкому (постепенному и продолжительному) выходу. Возможные причины и последствия кризисов представлены на рис. 1.1, 1.2)<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> *Антикризисное управление*: Учебник / Под ред. Э.М. Короткова. М.: ИНФРА-М., 2000.

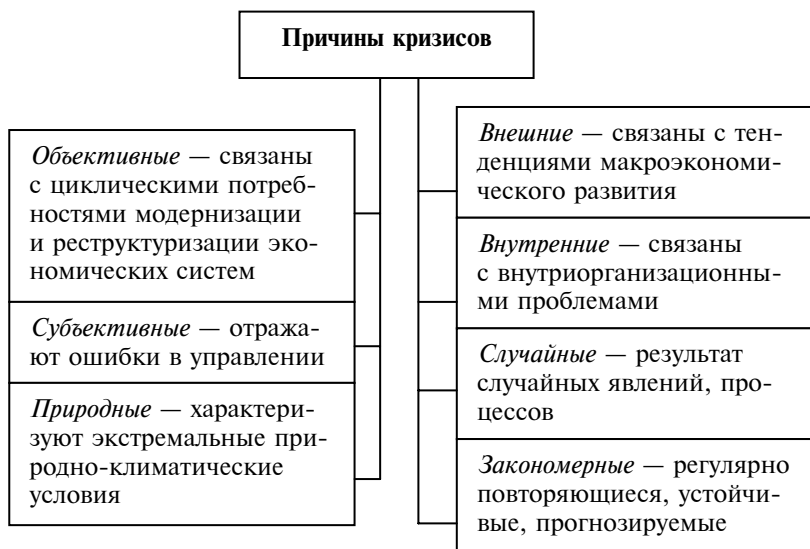


Рис. 1.1. Классификация причин кризисов



Рис. 1.2. Возможные последствия кризисов

### 1.3. Типология и признаки кризисов

Кризисы разнообразны по своей сути, причинам и последствиям. Чтобы более эффективно управлять ими, их необходимо определенным образом систематизировать (классифицировать).

Приведем одну из возможных классификаций кризисов (рис. 1.3)<sup>1</sup>.

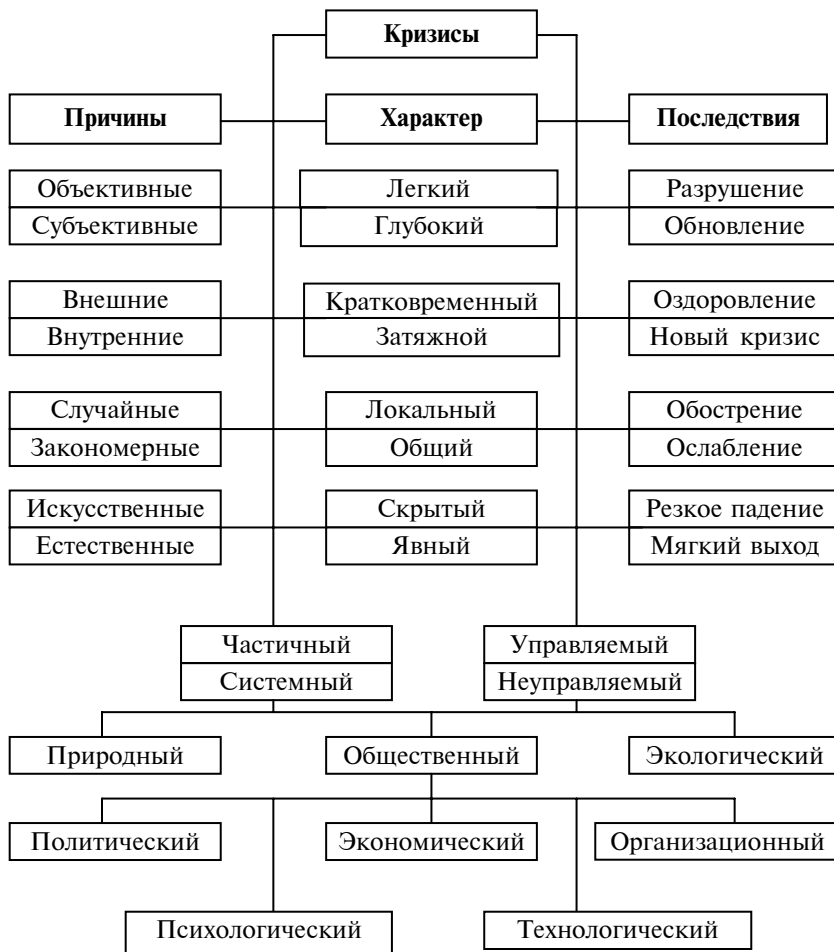


Рис. 1.3. Типология кризисов

<sup>1</sup> Антикризисное управление / Под ред. Э.М. Короткова.

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

По проблематике кризиса можно выделить макро- и микрокризисы. *Макрокризис* охватывает большие объемы и масштабы проблематики. *Микрокризис* охватывает только отдельную проблему или группу проблем. Локальный кризис или микрокризис могут, как цепная реакция, распространиться на всю систему, потому что в системе существует органическое взаимодействие всех элементов и проблемы не решаются в отдельности.

*Экономические* кризисы — это кризисы производства и реализации товаров и услуг.

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

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

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

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

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

*Явные* кризисы протекают заметно и легко обнаруживаются. *Скрытые* протекают менее заметно, и поэтому их значительно сложнее избежать или ограничить.

*Глубокие*, или острые, кризисы могут привести к разрушению различных структур экономической системы, множество противоречий завязываются в сложный клубок; такие кризисы имеют, как правило, затяжной характер. Мягкие, или *легкие*, кризисы протекают менее болезненно, они в большей степени поддаются управлению, чаще носят кратковременный характер.

Признаки, или характеристики (свойства, параметры), кризиса позволяют дать оценку кризисной ситуации и разработать адекватные управленческие воздействия. Преодоление кризисов — управляемый процесс, о чем свидетельствует многолетняя экономическая история.

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

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

Система экономических показателей советского времени не была ориентирована на распознавание кризисов. Она работала на управление ситуациями последовательного и, как считалось, неуклонного развития. Для построения рыночной экономики необходимо разработать новые системы стратегического мониторинга и управления, которые позволяли бы более точно и своевременно определить вероятность и момент наступления кризисных ситуаций, а также их возможные последствия.

### Вопросы для контроля

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

## Глава 2

# ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ КРИЗИСНЫХ СИТУАЦИЙ

Развитие теоретических представлений о рыночном механизме. Государственное антикризисное управление рынками. Государственное антикризисное регулирование в условиях кризиса. Тенденции развития антикризисного управления на российских рынках

Государство является не внешней системой по отношению к рыночному механизму, а его составной частью, элементом рыночной экономики. Государственное регулирование направлено на ликвидацию перебоев в функционировании рыночного механизма, создание условий для преодоления кризисных явлений на предприятиях, в отраслях и регионах. Поэтому следует говорить о государственном антикризисном управлении рынками.

Российская экономика в 1990-е годы пережила глубокую трансформацию, когда качественные изменения происходили в очень сжатые сроки. Глубокий и продолжительный кризис российской экономики — это кризис переходного периода в специфических российских условиях.

Возрождение рынка как экономического механизма, направляющего и регулирующего экономическое развитие, означает, что цель управления переходной экономикой — создание эффективных рынков, адекватно отвечающих потребностям и условиям развития общества на данном этапе и способных в дальнейшем трансформироваться.

Развитие рынков в России должно проходить при активной поддержке государства, задача которого — в значительной мере взять на себя издержки по развитию рынков и способствовать предотвращению кризисных ситуаций на них.

### 2.1. Развитие теоретических представлений о рыночном механизме

Развитие экономической теории — это процесс, с помощью которого субъекты рынка познают, каким образом они могут достичь своих целей, взаимодействуя друг с другом.

Когда анализируются процессы трансформации экономических систем на основе системной парадигмы, то признается, что у каждой экономической системы есть имманентно ей прису-

щие недостатки, которые постоянно воспроизводятся; их можно смягчить, но невозможно устранить полностью; предпочтения субъектов экономической системы являются ее продуктом и меняются по мере изменения системы.

Выделим черты разных теоретических представлений о рынке, во взаимодействии которых может быть реализована системная парадигма управления кризисами в трансформирующейся экономике.

*А. Смит*, основываясь на определенных допущениях, предположил, что конкуренция удерживает цены в соответствии с затратами, и высказал гипотезу о том, что на конкурентном рынке каждый, преследуя только свою собственную цель, способствует осуществлению цели общества. Эта гипотеза позднее превратилась в фундаментальную теорему экономики благосостояния: конкурентное равновесие порождает эффективное распределение ресурсов. Революционный переворот в методологии системных исследований позволил *К. Марксу* впервые дать полное и глубокое описание системы законов развития капитализма, а также стать самым ярким их критиком.

Стремительное развитие рынков не укладывалось в теоретические представления о них. *А. Маршалл* создал теорию ценообразования, сформулировал основное правило эффективного поведения предприятий на рынке: объем производства следует увеличивать до точки, в которой предельные доходы равны предельным издержкам ( $MR = MC$ ). Для доказательства тезиса об оптимальности рынка совершенной конкуренции был использован математический аппарат теории общего равновесия *Л. Вальраса* и основные теоремы экономики благосостояния (Парето-эффективность), которые раскрывают механизм работы «невидимой руки» рынка, приводящий в соответствие личные и общественные интересы.

Предоставив рынку при помощи равновесных цен решать задачу эффективного распределения ресурсов, государство может выполнять функцию перераспределения для достижения принятых в обществе норм справедливости, не выходя при этом за рамки критерия эффективности. Но реальное поведение участников рынка не обеспечивает достижения Парето-эффективной аллокации (размещения) ресурсов, и *А. Пигу* положил начало развитию концепции «провалов рынка».

Попытку преодолеть статичность построений неоклассической экономической теории, которая сосредоточилась на анализе рав-



новесных состояний, а не процессов перехода к ним, предпринял *Й. Шумпетер*. *Дж. М. Кейнс* показал, что без вмешательства государства экономика не может выйти из состояния неэффективного равновесия, и предложил новые инструменты государственного регулирования. Позже *П. Самуэльсон* попытался органически соединить методы рыночного и государственного регулирования.

С середины 1930-х годов благодаря исследованиям *Дж. Робинс* и *Э. Чемберлина* несовершенную конкуренцию перестали считать досадным и неудобным для теоретического анализа отклонением от конкурентного идеала. Была сформулирована концепция *Э. Мейсона* и *Дж. Бэйна* «структура рынка — поведение фирмы — результат», и Бэйн развил концепцию *барьеров на входе*. Здесь эмпирические исследования строились преимущественно на эконометрическом анализе, контролируемых экспериментах и изучении конкретных ситуаций. В 1960-х годах в рамках теории организации отраслевых рынков началось систематическое изучение вероятных и действительных последствий государственных программ регулирования.

В неоклассической экономической теории человек независим, эгоистичен, рационален и информирован, но в реальности он далеко не похож на эту модель, и чем больше становилось влияние характеристик человека и правил его поведения на результаты экономической деятельности, тем большее значение приобретала неоинституциональная экономика. *Г. Саймон* показал, что человек ведет себя рационально, но его способности ограничены. Открытие *Р. Коузom* транзакционных издержек сделало очевидным, что неоклассическая экономическая теория справедлива лишь при чрезвычайно жестком предположении о равенстве нулю транзакционных издержек.

Анализировались ожидания, предпочтения, мотивации участников рынка; предполагалось, что побуждения к действию формируются под влиянием не только экономического интереса, но также принуждения и социальных норм. Методологический аппарат институциональных исследований все более сближался с инструментами социологических исследований, и там и тут активно использовался опросный метод.

Большая часть споров о рыночном механизме представителей различных направлений экономической теории, по сути, была поиском ответа на вопрос, способен ли рынок адекватно реагировать на непрерывные возмущения в экономической среде.

*Статическое равновесие* означает неизменность вкусов и предпочтений потребителей, производственных и управленческих

технологий, ограничений на предложение ресурсов, целей бизнеса и приоритеты. Статическое равновесие не только маловероятно, но и нежелательно. Именно перемены расширяют границы экономики, тогда возникают условия для *равновесия динамического роста*, или устойчивого долгосрочного развития. Показано, что для эффективного роста необходима сбалансированность оттока  $S + T + M$  и притока  $G + I + X$ , где  $S$  — сбережения физических и юридических лиц,  $T$  — налоги всех видов,  $M$  — приобретение импортных товаров,  $G$  — закупки для государственных нужд,  $I$  — частные инвестиции,  $X$  — экспорт.

Формируется концепция *активной фирмы*, для которой структура рынка и структура собственных активов не являются заданными, фирма пытается изменить их, стремясь достичь поставленных целей, и осуществляет инвестиции в физический капитал, исследования и разработки, проводит маркетинг и слияния.

Тенденции развития теоретических представлений о рынках и определяющие их факторы представлены в табл. 2.1.

Т а б л и ц а 2.1. Тенденции развития представлений о рынке

<i>Факторы, определяющие эволюцию представлений</i>	<i>Тенденции развития представлений</i>
Уровень сложности рынков	По мере повышения сложности и разнообразия рынков увеличивается число теоретических моделей рынка, которые также становятся более сложными и разнообразными, отражая новые свойства рынков; усиливается необходимость их координации
Скорость изменений на рынках	Изменения на рынках ускоряются, статические теоретические модели превращаются в динамические
Степень предсказуемости изменений	Развитие рынков становится менее предсказуемым, в теоретических моделях усиливается государственное регулирование рынков, внимание акцентируется на прогностических возможностях
Степень влияния человеческого фактора на экономическое развитие	По мере увеличения влияния человеческого фактора на результаты экономической деятельности модели рынка все более отражают потребности и интересы разных общественных групп, их мотивацию и способы управления их поведением

Следовательно, современные модели антикризисного управления рынками должны быть достаточно сложными и разнообразными, динамическими, учитывать координирующую роль государства и обеспечивать необходимые прогностические возможности, содержать в себе инструменты согласования интересов различных общественных групп и способы управления их поведением.

Экономические модели проецируются на региональные проблемы, происходит эволюция концепций регионального развития: от теорий размещения производства периода развертывания индустриализации до описания пространственного экономического равновесия, международной специализации и торговли, инновационных процессов. Экономический рост в регионах базируется на внутренних немобильных ресурсах (факторах производства) и привлечении мобильных ресурсов из других регионов. Регионы конкурируют за ограниченные ресурсы. Это сближает цены на мобильные факторы производства и обеспечивает эффективное распределение ресурсов между регионами.

Региональные различия в ценностях, культуре, структуре экономики, существующих институтах способствуют повышению конкурентоспособности и приводят к созданию кластеров отраслей. Эти подходы органично сочетаются с концепцией территориального маркетинга, в основе которой лежит гипотеза о зависимости рыночного поведения покупателей, а также других субъектов рынка от региональных факторов. В институциональной концепции региональных рынков акцент перемещается на нематериальные факторы регионального развития, которые в последние десятилетия стали оказывать все большее воздействие на его результаты.

В России, отличающейся огромным разнообразием природных, экономических и социальных условий, на региональном уровне более эффективны постепенные системные преобразования с их поэтапным углублением, когда принятые меры широко распространяются только в том случае, если они принесли успех на местном уровне и для их реализации создается институциональная структура.

Стратегическая цель любого региона — устойчивый и долгосрочный экономический рост. Плавный и стабильный рост свидетельствует о том, что экономика региона находится в равновесии роста. Четкая и обоснованная экономическая политика не

способна избавить от возникновения кризисных ситуаций, но, вероятно, позволит минимизировать их масштабы и частоту.

Степень достижения поставленных целей будет зависеть от возможностей для роста во внешней среде и от способности региональных органов власти, всех субъектов регионального рынка реализовать эти возможности.

## 2.2. Государственное антикризисное управление рынками

Трансформационный период начинается с перехода к рыночной экономике и заканчивается созданием эффективных рынков, способных обеспечить стабильное экономическое развитие страны. Переход к рыночной экономике — первый этап трансформационного периода.

В управлении трансформацией экономики ведущую роль играет государство. Из истории известно, что рынки во всех странах складывались при прямой поддержке государства, они конструировались в соответствии с интересами государства (стратегией его экономического развития). Рыночные механизмы, которые могли бы обеспечить устойчивое экономическое развитие, не могут возникнуть стихийно. В российских условиях предост создат тип рыночной системы, ориентированной на развитие и обеспечивающей устойчивый экономический рост.

Государственное антикризисное управление рынками в переходной трансформирующейся экономике — это разработка и реализация стратегий формирования эффективных рынков<sup>1</sup>.

Государственное антикризисное управление рынками включает координацию действий участников рынка с помощью рыночного механизма, который при определенных условиях обеспечивает наилучшее распределение ресурсов, а также мотивацию участников рынка для преодоления неизбежного конфликта интересов.

Основа государственного антикризисного управления рынками — государственное регулирование рынков.

Миссия стратегического управления рынками в современной российской экономике — возвращение России в число экономически развитых стран. В России есть необходимые для этого ресурсы.

---

<sup>1</sup> Блинов А.О., Захаров В.Я. Управление региональными рынками // Менеджмент в России и за рубежом. 2003. № 1. С. 19—26.

Стратегическая цель управления рынками — создание эффективных рынков, критерий ее достижения — устойчивый экономический рост.

**Государственное антикризисное регулирование рынков.** Государственное антикризисное регулирование рынков — это организационно-экономическое и правовое воздействие государства для защиты предприятий (отраслей и регионов) от кризисных ситуаций, предотвращения их банкротства или прекращения дальнейшего существования.

В трансформирующейся экономике государственные органы управления решают три основные задачи. Во-первых, создают рынки там, где они не существовали или недостаточно развиты. Во-вторых, дополняют рыночный механизм, работающий с переборами, т.е. смягчают «провалы рынка». В-третьих, способствуют повышению конкурентоспособности российских производителей, преодолевая специфические ограничения для устойчивого экономического развития, возникающие в трансформирующейся экономике.

Рассмотрим «провалы рынка». Известны условия, при которых рынок неэффективен по Парето; именно эти «провалы» рынка обуславливают необходимость государственного регулирования рынков:

- несовершенная конкуренция;
- общественные блага;
- внешние эффекты;
- неполные или отсутствующие рынки;
- несовершенство информации;
- безработица, инфляция и неравновесие.

В переходной экономике «провалы рынка» связаны не только с его недостатками как экономического механизма, но и с процессом формирования самой системы рынков. Сам процесс формирования рынков следует рассматривать как государственную стратегию. «Провалы» рынка образуют систему, в рамках которой разрабатываются инструменты государственного регулирования (табл. 2.2). Они снижают его эффективность по Парето, но даже если бы экономика была эффективной по Парето, то есть еще один сильный аргумент в пользу государственного вмешательства: необходимость перераспределения доходов. Рынки (и конкурентные, и нет) могут породить очень неравномерное распределение доходов, в результате большие группы людей могут оказаться за чертой бедности.

Т а б л и ц а 2.2. Государственное регулирование рынков

<i>«Провалы рынка»</i>						
	<i>Несовершенство конкуренции</i>	<i>Общественные блага</i>	<i>Внешние эффекты (ВЭ)</i>	<i>Несовершенство информации</i>	<i>Неполные рынки</i>	<i>Безработица, инфляция, неравновесие</i>
Проблема	Производство ниже оптимального уровня, а цена выше	Не производится совсем или недостаточно	При отрицательном ВЭ — перепроизводство, при положительном — недопроизводство	Невозможно получить полное вознаграждение, производств ее снижается	Отдельные рынки не создаются или создаются не полностью	Самые сложные, решаются чаще на федеральном уровне
Инструменты регулирования	Разделение монополии «положения». Национализация монополиста. Субсидия монополисту. Снижение барьеров на вход. Регулирование цен и тарифов монополий. Реструктуризация естеств. монополий. Создание государственных монополий	Государство берет на себя их производство. Уровень государственного управления определяется размерами территории	Для ограничения — налог в размере внешних издержек. Для стимулирования — субсидии в размере внешних выгод или бесплатно	Государство создает общедоступную информацию и предписывает предприятиям ее производить	Государство берет на себя функции этих рынков не страховых рисков и дополняющих товаров	Бюджетная и денежно-кредитная политика. Программы стимулирования инвестиций и промышленная политика
Недостатки	Громоздкие и дорогостоящие меры	Трудно оценить потребность в них	Высокие трансакционные издержки	Недостоверность и несвоевременность	Возможен де-стимулирующий эффект	Запаздывание, временной лаг

Анализ проблем и тенденций развития российских отраслевых рынков позволяет выделить следующие специфические «провалы рынков» трансформирующейся экономики.

1. Неустойчивость и неравномерность развития отраслевых рынков, на которых периоды высокой доходности бизнеса могут сменяться периодами его низкой рентабельности, недостаточной для наращивания инвестиций, при этом различия в доходности разных рынков неоправданно велики; а также высокие инвестиционные риски. Поэтому задачами управления рынками становятся:

- поддержание роста отраслевых рынков, в частности, за счет стимулирования внутреннего спроса (в том числе с помощью государственных инвестиций);
- поддержание приемлемой доходности (рентабельности), необходимой для наращивания инвестиций, когда чистая прибыль растет быстрее инфляции.

2. Фрагментированность отраслевых рынков, более низкий уровень их консолидации по сравнению с развитыми рынками, следовательно, недостаточные для эффективной конкуренции размеры и ресурсы отечественных предприятий. Зарубежные производители, пришедшие с развитых индустриальных рынков, имеют вследствие этого конкурентные преимущества, которых у них нет на национальных и глобальных рынках. К задачам государственной стратегии формирования рынков следует отнести консолидацию отраслевых рынков, преодоление их фрагментированности в той же мере, в какой это произошло или происходит на развитых рынках.

3. Отсутствие государственной поддержки российских производителей на тех рынках, где она объективно необходима из-за особенностей этих рынков (длительные производственные циклы, высокая капиталоемкость, риски) и уже давно используется на развитых рынках для поддержки зарубежных конкурентов. В отношении российских производителей это еще не приняло необходимых размеров, следовательно, необходимо активное использование тех же инструментов для поддержки российских производителей на внутренних и внешних рынках.

Так, Россия до последнего времени была единственной судостроительной державой мира, которая не осуществляла комплекса протекционистских мер для защиты своих производителей. Основной формой государственной поддержки судостроите-

лей за рубежом являются правительственные гарантии по льготным долгосрочным кредитам (80% цены судна на 10—25 лет) и выплата прямых субсидий производителям. Именно масштабная государственная поддержка лежит в основе японского, южнокорейского, а теперь и китайского судостроения.

Определение четких государственных приоритетов по развитию конкретных видов производств с использованием всех инструментов государственной поддержки резко снижает инвестиционные риски и делает доступными долгосрочные и дешевые инвестиции.

4. Слабые ресурсные и инфраструктурные рынки, ограничивающие возможности быстрого и устойчивого роста национальной экономики. Принимаются и реализуются специальные государственные программы (частно-государственное партнерство), позволяющие преодолеть узкие места в национальной экономике и на отдельных отраслевых рынках.

Последовательное преодоление фундаментального неравенства в конкуренции с развитыми странами или формирование эффективных отраслевых рынков определяет содержание государственной промышленной политики в трансформационный период.

В процессе трансформации российской экономики наблюдаются быстрые и частные изменения во внешней и внутренней среде предприятий. Поэтому стратегия развития российской экономики должна быть инновационной и гибкой. В России необходимо проводить новую промышленную политику, направленную на непрерывную технологическую модернизацию. Это стратегия упреждающего инновационного управления.

**Основной принцип антикризисного управления рынками.** Усиление неопределенности на рынках сопровождается обострением конкуренции. Стратегия, призванная обеспечить будущее благополучие предприятия, отрасли или региона, должна быть направлена на достижение долгосрочного конкурентного преимущества на региональных и отраслевых рынках. Не следует ориентировать систему управления предприятием, региональными или национальными рынками на сосредоточение на одном направлении, т.е. на выполнении обязательств перед одной заинтересованной группой; главная задача — согласовать противоречивые интересы различных заинтересованных групп, оказывающих наибольшее влияние на развитие предприятия и рынка.



Причиной кризисов обычно является неспособность своевременно разрешить конфликты интересов.

**Оценка эффективности антикризисного управления рынками.** Чтобы определить эффективность антикризисного управления, необходимо определить критерии оценки работы рыночного механизма и эффективность действий по исправлению «провалов рынка». Это должно быть сделано в рамках теории управления, в процессе развития которой одни концепции оценки эффективности управления сменялись другими.

По мере того как рынки становятся все более динамичными, а изменения неожиданными, системы управления становятся открытыми, подвижными и гибкими, на первый план выходит такой наиболее общий критерий, как способность адаптироваться к изменениям и влиять на них. Показатели эффективности становятся системно ориентированными или многомерными, выражая способность различных общественных групп адаптироваться к изменениям и влиять на них.

Именно этот подход методологически верен для оценки эффективности антикризисного управления в трансформирующейся экономике. Он органически совмещает в себе парадигмы традиционной эффективности и производительности, направленность на удовлетворение потребностей и интересов разных общественных групп и их согласование, динамичность внешних и внутренних факторов и их взаимодействия. Это междисциплинарный подход, в котором сочетаются показатели эффективности, используемые в разных научных дисциплинах, занимающихся управлением поведением экономических агентов. Реализация такого подхода включает не изобретение новых способов и показателей оценки эффективности, а адекватное новым условиям использование уже существующих информации и методов оценки, разработанных в рамках различных парадигм (на основе слияния этих парадигм).

Выбор конкретных показателей эффективности антикризисного управления зависит от следующих факторов:

- особенностей объекта исследования и динамики его развития;
- потребностей и интересов субъектов рынка, обуславливающих критерии, на основе которых они оценивают свою деятельность и деятельность других участников рынка;

- возможности измерить соотношение затрат и результатов в тех или иных видах деятельности;
- специфики конкретной экономической (кризисной) ситуации.

В российской экономике на многих промышленных рынках государственные монополии превратились в частные, оставаясь крупнейшими корпорациями кланового типа с неясными границами и непрозрачной внутренней структурой, со сложными отношениями с государством. Реструктуризация таких корпораций и четкое определение правил их взаимодействия с государством позволят превратить их в центры экономического роста.

Органы регулирования время от времени переходят к защите интересов отраслей (предприятий), за регулирование которых они отвечают. Иногда потенциально высококонкурентные и открытые для входа отрасли добиваются государственного регулирования для блокирования входа и предотвращения ценовой конкуренции.

Важнейшая особенность российского национального рынка — его качественная неоднородность. Отдельные региональные и отраслевые рынки находятся не только на разных этапах жизненного цикла, но и на разных стадиях больших экономических циклов. Отсюда проистекает необходимость одновременного и адекватного использования разнообразного набора инструментов государственного регулирования рынков.

### 2.3. Государственное антикризисное регулирование в условиях кризиса

**Государственная финансовая поддержка неплатежеспособных предприятий.** В 1994 г. постановлением Правительства РФ был определен порядок предоставления государственной финансовой поддержки неплатежеспособным предприятиям и использования средств федерального бюджета, отраслевых и межотраслевых внебюджетных фондов в целях реорганизации или ликвидации неплатежеспособных предприятий.

Согласно этому положению осуществляется государственное финансирование на безвозвратной или возвратной основе из бюджетов разных уровней, отраслевых и межотраслевых внебюджетных фондов, направленное на восстановление платежеспособности или поддержку эффективной хозяйственной деятельности предприятий, а также на финансирование реорганизацион-

ных или ликвидационных мероприятий, предотвращающих негативные социальные последствия банкротств.

Безвозвратные государственные ассигнования предоставляются в целях:

- финансирования непроизводственной деятельности, связанной с содержанием объектов социально-культурного и коммунально-бытового назначения;
- возмещения убытков конкретным предприятиям, если для них действующим законодательством установлены условия хозяйствования, при которых не обеспечивается возмещение затрат на производство работ, что может повлечь за собой их банкротство;
- финансирования издержек по восстановлению платежеспособности предприятий, принимаемых на полное бюджетное финансирование;
- финансирования ликвидационных процедур при недостаточности средств от продажи имущества должника.

Во всех остальных случаях государственная финансовая поддержка оказывается на возвратной основе.

Безвозмездные финансовые ассигнования отражаются в пассиве баланса как целевые финансовые поступления и не могут повлечь за собой изменение доли государства, а также его посредников.

**Налоговая политика и преодоление кризиса.** Основной налоговый механизм, содействующий привлечению инвестиций, — льготы по налогам.

Любой инвестор, становясь владельцем предприятия, заинтересован прежде всего в том, чтобы рыночная стоимость предприятия постоянно увеличивалась. Составной частью рыночной стоимости является *налоговый выигрыш*. Если предприятие имеет налоговую льготу, то его общая цена складывается из рыночной цены собственного капитала плюс текущая рыночная цена налогового выигрыша, связанного с привлечением заемных средств. Налоговый выигрыш определяется экономией от уплаты налогов, приведенной к моменту расчета.

Для улучшения финансового состояния предприятия, находящегося в кризисе, большое значение имеет изменение срока уплаты налогов и сборов, отчисляемых за счет собственных средств. Налоговый кодекс РФ устанавливает порядок переноса срока уплаты налогов и сборов (задолженности) на более поздний срок.

Перенос установленного срока уплаты может быть осуществлен в отношении всей суммы налога, подлежащей уплате, либо ее части с начислением процентов на неуплаченную сумму задолженности под залог имущества или при наличии поручительства. По сути, перенос сроков не является налоговой льготой, поскольку не меняет размера задолженности.

Формы изменения срока уплаты задолженности:

- отсрочка;
- рассрочка;
- налоговый кредит;
- инвестиционный налоговый кредит.

*Отсрочка* или *рассрочка* по уплате налога — это изменения срока уплаты налога, предоставляемые при наличии определенных оснований на срок от одного до шести месяцев с единовременной (отсрочка) или поэтапной (рассрочка) уплатой суммы задолженности. Отсрочка или рассрочка могут быть предоставлены по одному или нескольким налогам при наличии хотя бы одного из следующих оснований:

- причинение этому лицу ущерба в результате стихийного бедствия, технологической катастрофы или иных обстоятельств непреодолимой силы (проценты, подлежащие уплате при предоставлении отсрочки или рассрочки, не начисляются);
- задержка этому лицу финансирования из бюджета или оплаты выполненного этим лицом госзаказа (проценты, подлежащие уплате при предоставлении отсрочки или рассрочки, не начисляются);
- угроза банкротства этого лица в случае единовременной выплаты им налога (проценты начисляются исходя из ставки, равной 1/2 ставки рефинансирования Центрального банка РФ, действовавшей на период отсрочки или рассрочки);
- имущественное положение физического лица исключает возможность единовременной уплаты налога (проценты, подлежащие уплате при предоставлении отсрочки или рассрочки, не начисляются);
- производство и (или) реализация товаров, работ или услуг лицом имеют сезонный характер. Перечень отраслей и видов деятельности, имеющих сезонный характер, утверждается Правительством РФ;
- право отсрочки или рассрочки предоставляется таможенным законодательством РФ в отношении налогов, под-

лежащих уплате в связи с перемещением товаров через таможенную границу РФ.

Решение о предоставлении отсрочки или рассрочки должно содержать в себе: указание на сумму задолженности и налог, по которому предоставляется отсрочка или рассрочка, сроки и порядок уплаты суммы задолженности и начисляемых процентов, документы о залоге имущества или поручительство.

*Налоговый кредит* может быть предоставлен на срок от трех месяцев по одному или нескольким налогам по заявлению заинтересованного лица; оформляется договором установленной формы между уполномоченным органом и этим лицом.

Налоговый кредит может быть предоставлен при наличии хотя бы одного из следующих оснований:

- причинение ущерба в результате обстоятельств непреодолимой силы (проценты на сумму задолженности не начисляются);
- задержка финансирования из бюджета или оплаты государственного заказа (проценты на сумму задолженности не начисляются);
- угроза банкротства в случае единовременной выплаты налога (проценты начисляются исходя из ставки рефинансирования ЦБ РФ).

*Инвестиционный налоговый кредит* — изменение срока уплаты налога, при котором организации предоставляется возможность при наличии оснований в течение определенного срока в определенных пределах уменьшать свои платежи по налогу с последующей поэтапной уплатой суммы кредита и начисленных процентов.

Инвестиционный налоговый кредит может быть предоставлен на срок от 1 года до 5 лет:

- по налогу на прибыль;
- по региональным налогам;
- по местным налогам.

Уменьшение платежей по налогу не может превышать 50% платежей по налогу. Инвестиционный налоговый кредит может быть предоставлен при наличии хотя бы одного из следующих оснований:

- проведение организацией НИОКР либо технического перевооружения собственного производства, в том числе направленных на создание рабочих мест для инвалидов и защиту окружающей среды (сумма кредита не превышает 30% стоимости приобретенного оборудования);

- осуществление организацией внедренческой или инновационной деятельности, в том числе создание новых или совершенствование применяемых технологий, создание новых видов сырья и материалов;
- выполнение организацией особо важного заказа по социально-экономическому развитию региона или предоставление ею особо важных услуг населению.

Кредит предоставляется на основании заявления организации и оформляется договором установленной формы между уполномоченным органом и этой организацией. К договору прилагаются документы об имуществе, являющемся предметом залога, или поручительство.

При осуществлении реструктуризации задолженности задача предприятия — минимизировать цену капитала. Минимизация возможна за счет уменьшения доли «дорогих» и увеличения доли «дешевых» источников финансирования. Наиболее высока цена задолженности в бюджет и во внебюджетные фонды.

#### 2.4. Тенденции развития антикризисного управления на российских рынках

Самая общая закономерность состоит в том, что реализация четкой стратегии развития рынка имеет не меньшее значение, чем управление спросом, издержками и технологиями.

Содержание антикризисной политики в российских регионах в 1990-е годы менялось следующим образом.

В самом начале стремительно развивающегося экономического кризиса, когда упал спрос, гиперинфляция поглотила оборотные средства, механизм ценообразования не работал, поведение предприятий резко сместились в сторону краткосрочных целей, которые для многих из них сводились к одной: выжить любой ценой.

В таких условиях региональная антикризисная политика неизбежно сводится к региональному протекционизму, его основная задача — сохранение экономического потенциала и его санация для преодоления убыточности и предприятий, и региональных бюджетов. Основными инструментами регулирования региональных рынков становятся: налоговые льготы и прямое дополнительное финансирование (предоставление инвестиционного налогового кредита или освобождение — полное или частичное — от уплаты налога в областной бюджет, отсрочки

или рассрочки налоговых платежей в бюджет, предоставление инвестиций из областного внебюджетного фонда, долевое участие в финансировании программ развития предприятий).

К середине 1990-х годов местные органы государственной власти взяли на себя ряд функций управления предприятиями, к примеру, заключили двусторонние соглашения с исполнительными органами других регионов по сбыту продукции.

Понимаемая таким образом государственная поддержка эффективна в краткосрочном периоде, она стабилизирует ситуацию и создает предпосылки для экономического роста, но негативно влияет на конкурентоспособность предприятий в долгосрочной перспективе, сдерживая своевременное разрешение проблем реструктуризации предприятий, их трансформации.

По мере стабилизации ситуации антикризисная политика начала обретать системные свойства, и в ней все более четко выделялись такие составляющие, как маркетинговая, экологическая, структурная, инвестиционная, финансовая, техническая, кадровая (социальная), развитие инфраструктуры. Новые составляющие экономической политики в той или иной степени были связаны с «провалами рынков», типичными для стран с рыночной экономикой. В таких условиях региональные органы управления должны сосредоточиться на оценке состояния различных рынков, выявлении присущих тому или иному рынку недостатков и разработке мер, направленных на преодоление этих недостатков.

Государственная помощь отдельным предприятиям должна компенсировать имеющиеся недостатки рынка, а не недостатки корпоративного управления. Государственная поддержка, заключающаяся в передаче предприятиям ресурсов, в селективном распределении ресурсов или в воздействии на конкуренцию, необходима в той мере, в какой проявляются недостатки конкретного регионального рынка, а ее эффективность должна оцениваться по степени устранения недостатков этого рынка.

В силу специфики российского переходного периода ведущей тенденцией развития структуры рынков в 1990-х годах стала вертикальная интеграция предприятий, так как российские предприятия в начале 1990-х годов были практически беззащитны и перед контрагентами, и перед конкурентами. Затем рынки начали быстро и неожиданно меняться, но предприятия не могли адекватно реагировать из-за специфичности своих активов и несли большие потери; вертикальная интеграция была одним из

способов решения проблемы, интеграционные процессы ускорятся.

Ужесточение государством бюджетных ограничений для предприятий усилило потребность в вертикальной интеграции, и она охватила практически все отрасли экономики. Вертикальная интеграция смягчила «провал рынка», присущий переходной экономике и состоящий в том, что российские предприятия объективно оказались в гораздо худшей ситуации на многих рынках, чем их зарубежные конкуренты (крупные интегрированные комплексы) в силу разных стартовых условий.

Вместе с тем создание холдингов повышает барьеры на входе на рынки, ограничивает доступ потенциальным конкурентам и повышает издержки, а возможное уменьшение прибыли снижает стимулы к инвестициям. Холдинг является инструментом уклонения от налогов, захвата контроля над самостоятельными предприятиями. Степень и характер участия региональных органов управления в вертикальной интеграции рынков обуславливаются этими двумя аспектами данного процесса.

По мере того как все более актуальной становится задача повышения производительности труда, активное участие региональных органов власти в управлении поведением предприятий на рынке будет постепенно переходить в плоскость горизонтальной интеграции, в создание условий для развития промышленных кластеров. Создание кластеров предприятий позволяет выявить новые возможности повышения производительности труда без снижения интенсивности (искажения) конкуренции. Как показали исследования М. Портера, развитие кластеров, стимулирующих инновации, становится одним из региональных источников долгосрочного экономического роста. Наиболее общий критерий оценки эффективности экономической политики по развитию кластеров — темпы роста инвестиций.

Начавшийся в России экономический рост снижает риски и поэтому должен вызвать смещение мотивации субъектов рынка в сторону долгосрочных целей, что будет стимулировать развитие маркетингового управления и маркетинговых исследований.

Для государственных органов управления экономическая цель антикризисного управления — обеспечение устойчивого экономического роста на основе создания долгосрочных конкурентных преимуществ предприятий или их кластеров, позволяющих привлекать инвестиции и повышать производительность труда.



## Вопросы для контроля

1. Какие требования к моделям государственного антикризисного управления рынками вытекают из анализа тенденций эволюции теоретических представлений о рынке (рыночном механизме)?
2. Каковы особенности региональных рынков?
3. Каковы сущность, цель, миссия, основной принцип и оценка эффективности государственного антикризисного управления рынками в переходной трансформирующейся экономике?
4. Что такое «провалы рынка» и каковы инструменты их государственного регулирования?
5. Опишите специфические «провалы рынков трансформирующейся экономики.
6. Каковы особенности и недостатки государственного антикризисного регулирования рынков в России?
7. Назовите основные механизмы государственной поддержки неплатежеспособных предприятий, используемые в России в 1990-е годы, и условия их применения.
8. С помощью каких мер государство предоставляет предприятиям налоговый выигрыш для преодоления кризиса?
9. Назовите тенденции развития антикризисного управления на российских рынках в 1990-е годы.

## Глава 3

### КРИЗИСЫ В РАЗВИТИИ ОРГАНИЗАЦИИ

Факторы, причины и симптомы возникновения кризисов в организациях. Жизненный цикл развития организаций (их продуктов) и кризисы. Типы организационных кризисов

#### 3.1. Факторы, причины и симптомы возникновения кризисов в организациях

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

Следует различать факторы, причины и симптомы кризиса.

*Факторы кризиса* — события (явления, процессы, тенденции), создающие возможность появления кризисов, как, например, инфляция.

Факторы возникновения кризисных ситуаций в организации можно классифицировать следующим образом.

1. Внешние и внутренние факторы. Когда мы говорим о внешних факторах, то имеем в виду, что на нее влияют общие циклы, свойственные национальным и мировой экономикам.

Когда мы говорим о внутренних факторах, то имеем в виду, что, во-первых, каждая организация (и ее продукты) имеет свой жизненный цикл, существование которого обуславливает возможность появления кризисов, во-вторых, каждая организация по-своему реагирует на изменения внешней и внутренней среды, и неадекватная реакция на глубокие, быстрые и неожиданные изменения может стать причиной появления кризисных ситуаций. Кризис в организации может возникнуть и при благоприятной для ее развития внешней среде.

Следовательно, должны существовать и внешние и внутренние механизмы антикризисного управления, обеспечивающие устойчивое развитие экономических систем.

2. Общие и специфические факторы. Изменения во внешней и внутренней среде могут влиять на развитие достаточно большого числа организаций или иметь отношение только к одной организации.

Следовательно, должны существовать общие и специфические механизмы антикризисного управления.

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

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

### 3.2. Жизненный цикл развития организаций (их продуктов) и кризисы

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

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

Каждое предприятие имеет жизненный цикл (рис. 3.1). Можно по-разному описывать жизненные циклы организаций, мы используем один из наиболее распространенных подходов. Как показывает практика, возникновение кризисных ситуаций связано с переходом от одной стадии жизненного цикла к другой.

На этапе *зарождения* фирмы существуют высокие риски (неопределенность), связанные с еще не оформившимися стратегией и ресурсами организацией. Экономическая статистика подтверждает, что «смертность» фирм на протяжении первых двух лет их жизни действительно высока: до конца второго года доживает не более 20—30% вновь созданных фирм. Но такие кризисы обычно мало влияют на экономическую ситуацию на рынке (в отрасли).

На этапе *становления* организация постепенно растет. Перестраиваются все структуры и системы организации, повышается ее эффективность, формируются разные сценарии развития и наращиваются необходимые для роста ресурсы. Но на этом этапе еще достаточно высока вероятность того, что организация сделает неправильный выбор (может быть, и не раз), ее рост затормозится или остановится (кризис). Процент неудач на этой стадии колеблется от 40 до 80.

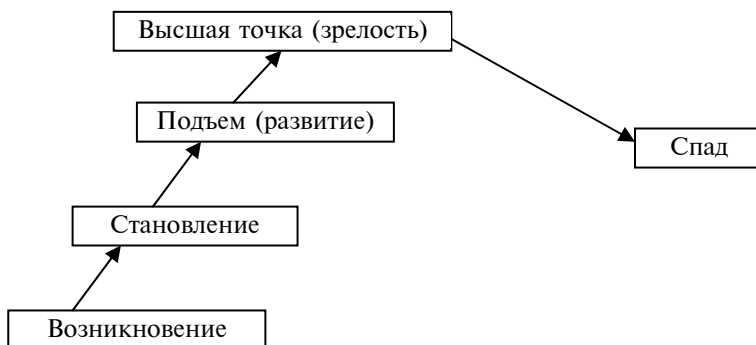


Рис. 3.1. **Жизненный цикл предприятия**

Благодаря *подъему*, или быстрому развитию, молодая организация превращается в зрелую. В случае успеха она становится сильной (эффективной), конкурентоспособной и занимает выгодные позиции на рынке, добиваясь поставленных целей. Этот успех обеспечивается агрессивным динамичным ростом, в основе которого — интенсивная работа по развитию четко выраженных и сильных конкурентных преимуществ.

Но, взрослея, организация может стать и неудачником, добиваясь существенно меньше того, чего хотела бы и что получают другие такие же организации, потому что оказалась слабее их (кризис). Банкротство или ликвидация фирм на этом этапе оказывают существенное влияние на экономическую ситуацию на рынке (в отрасли).

На стадии *зрелости* возможность кризисов предопределяется самим развитием — изменчивостью внутренних и внешних факторов. Успешные организации превращают свои конкурентные преимущества в устойчивые, поддерживая и развивая свои стержневые компетенции.

Но это получается не у всех организаций, и они теряют свои позиции на рынке (кризис). Банкротство или распад зрелых организаций могут привести к тяжелым экономическим последствиям на рынке (в отрасли).

Причины кризиса могут быть самыми разными. В частности, *Д. Миллер* определил «парадокс Икара» как одну из причин кризиса организаций. Миллер считает, что многие организации допускают ту же ошибку в своем развитии, что и мифологический Икар. Они становятся заложниками своих сильных сторон: дос-

тижение успеха организации порождает в них процессы специализации и роста. Достижение высоких результатов деятельности становится причиной чрезмерных самоуверенности и самодовольства, а также установления догматических правил и процедур, ограничивающих дальнейшее развитие организации.

Миллер выделил четыре траектории организационного развития, приводящие к такой ситуации (табл. 3.1)<sup>1</sup>.

Т а б л и ц а 3.1. Превращение организации в «Икара»

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

<sup>1</sup> Аристова М.Д. Реструктуризация предприятий: вопросы управления. М.: Альпина Пабlishер, 2002.

Существуют необходимые и достаточные условия возникновения кризисных ситуаций. Необходимые условия — быстрые и неожиданные изменения внутри организации или во внешней среде. Достаточные — отсутствие необходимых ресурсов для адекватной реакции на эти изменения, когда развитие ситуации выходит из-под контроля, становится неуправляемым. Под ресурсами понимаются время, денежные средства, производственные мощности, доступность сырья и материалов, квалификация и мотивация персонала и руководителей.

На стадии *снада* необходимо своевременно зафиксировать тенденцию к снижению показателей жизнедеятельности фирмы и понять причины, лежащие в основе этой тенденции. Снижение важнейших показателей можно рассматривать как признаки наступления кризиса. В случае неудачи проводится банкротство предприятия, которая заканчивается его санацией (оздоровлением) либо ликвидацией.

*Б. Коллас* ранжирует по частоте появления причины банкротства предприятий в развитых странах следующим образом:

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

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

*Г. Нильсон, Б.А. Пастернак и Д. Мендес* на основании результатов опроса руководителей нескольких тысяч предприятий (2003) пришли к выводу, что характерные внутренние (уникальные) черты организации определяют поведение организации и ее

работников. Предполагается, что эти черты организаций представляют собой различные комбинации из четырех блоков: структуры, процедур принятия решений, мотиваторов и информации.

Авторы исследования выделили семь типов организационного устройства компаний: эластичная организация, своевременная, военная, пассивно-агрессивная, разрозненная, заорганизованная и организация-переросток. По мере роста компании ее уникальность меняется: компания, трансформируясь, превращается в качественно иную (организацию другого типа).

В процессе развития компании меняются, когда их внутренние черты начинают препятствовать достижению целей.

### 3.3. Типы организационных кризисов

Можно провести следующую классификацию организационных кризисов и выделить три типа кризисов предприятия (рис. 3.2)<sup>1</sup>: кризис ликвидности, результатов деятельности, стратегии.

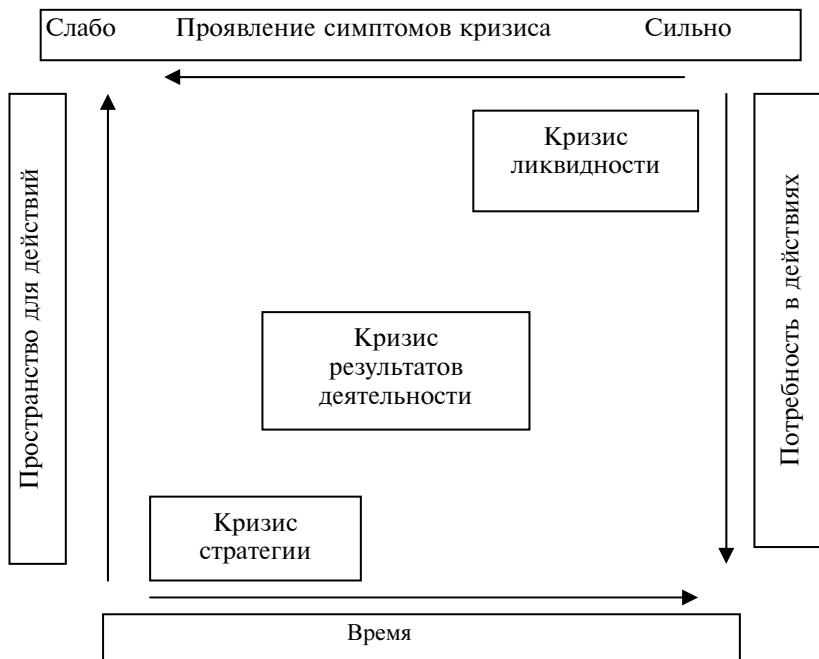


Рис. 3.2. Типы организационных кризисов

<sup>1</sup> Аристова М.Д. Указ. соч.

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

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

Кризис *стратегии* менее заметен. Положение предприятия в данный момент времени может казаться вполне удовлетворительным, но начинают происходить перебои в развитии предприятия, снижается потенциал успеха, ослабевают защитные возможности в конкурентной борьбе.

Намечающийся разрыв между вероятными и желаемыми результатами может быть изменен путем коррекции стратегических ориентиров (выхода на новые рынки, технологических инноваций). Такие стратегические изменения рассчитаны на годы.

Многие воспринимают кризис как чрезвычайную ситуацию, для выхода из которой существуют разработанные процедуры. Но можно сказать, что кризис — это столкновение с проблемами, выходящими за привычные рамки. Необходимо действовать быстро, точно, но в условиях высокой неопределенности и сильного давления внешней среды.

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

### Вопросы для контроля

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



## Глава 4

# МЕТОДОЛОГИЯ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Сущность антикризисного управления организацией. Методология антикризисного управления организацией. Обеспечение платежеспособности организации

### 4.1. Сущность антикризисного управления организацией

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

*Антикризисное управление* — это процесс предотвращения или преодоления кризиса организации. В этом определении объединены две составляющие антикризисного управления: предотвращение еще не наступившего кризиса и преодоление уже наступившего.

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

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

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

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

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

Концептуально антикризисное управление организациями выражается следующими основными положениями:

- кризисы можно предвидеть, ожидать и вызывать;
- кризисы в определенной степени можно ускорять, предотвращать и отодвигать;
- к кризисам можно и необходимо готовиться;
- кризисы можно смягчать, кризисные процессы в определенной степени управляемы, управление процессами выхода из кризиса способно ускорить эти процессы и минимизировать их негативные последствия;
- управление в условиях кризиса требует особых подходов, инструментов, знаний и навыков.

Проблематику антикризисного управления можно представить в виде четырех групп проблем (рис. 4.1)<sup>1</sup>.

---

<sup>1 1</sup> *Антикризисное управление* / Под ред. Э.М. Короткова.

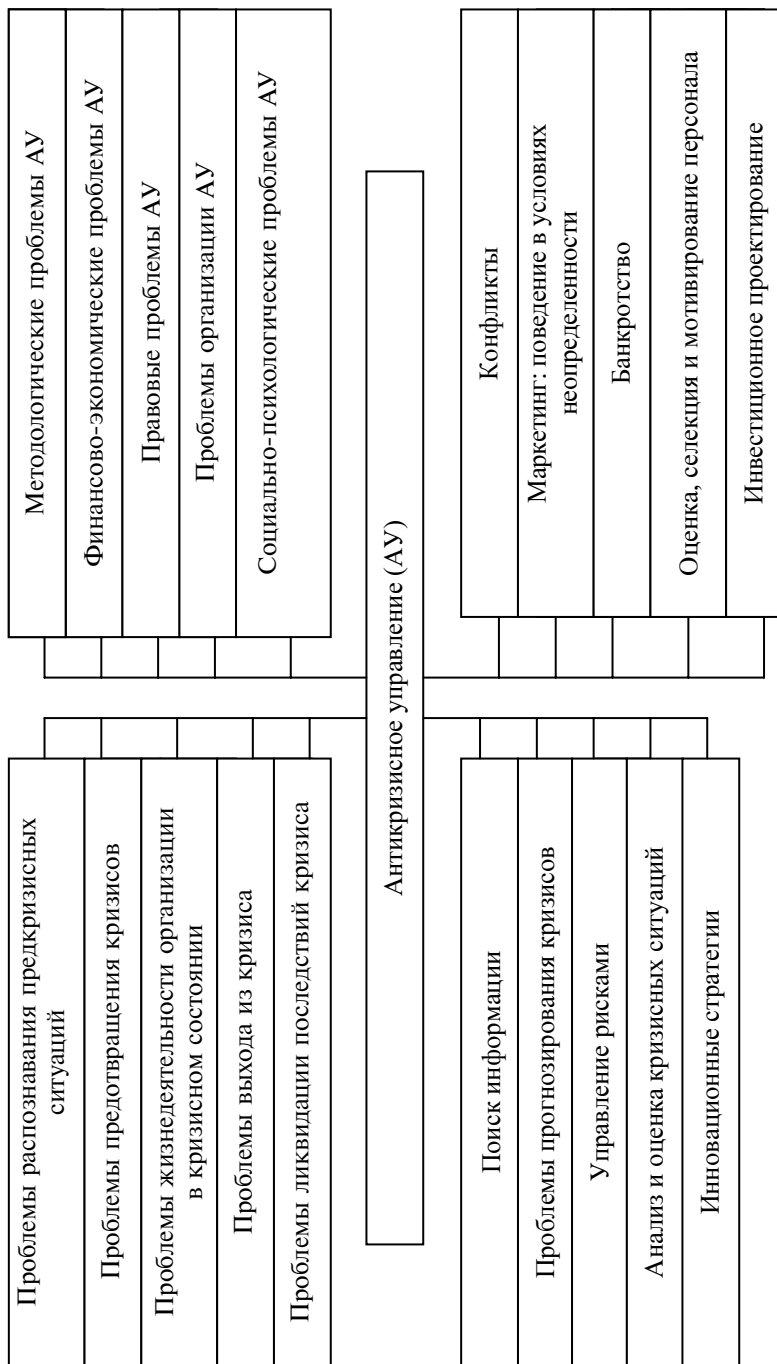


Рис 4.1. Проблематика антикризисного управления

## 4.2. Методология антикризисного управления организацией

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

*Цель* антикризисного управления — нейтрализация наиболее опасных явлений.

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

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

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

*К. Ру-Дюфор* определяет управление кризисами как совокупность мер, направленных на упреждение, реагирование и изучение кризисов. *Т.К. Пошан* и *Э.М. Морэн* отмечают, что стратегия управления кризисами включает четыре взаимосвязанных направления<sup>1</sup>:

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

---

<sup>1</sup> См.: *Аристова М.Д.* Указ. соч.

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

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

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

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

Этапы антикризисного управления:

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

*А.П. Градов*, проводя анализ внешней среды, упорядочил внешние сигналы о возможных угрозах (табл. 4.1).

**Т а б л и ц а 4.1. Внешние сигналы о возможных изменениях состояния фирмы**

<i>Факторы внешней среды, определяющие условия функционирования фирмы</i>		<i>Сигналы о нарастании угроз выполнению миссии фирмы</i>
<i>Агрегированный</i>	<i>Детализированный</i>	
Параметры спроса	Уровень спроса	Падение спроса на товары фирмы, рост спроса на аналогичные товары конкурентов
	Стабильность спроса	Усиление колебаний в спросе и прибыли от продажи товаров
	Требования покупателей к качеству товаров фирмы	Нарастание спроса на товары более высокого качества
	Эластичность спроса	Повышение эластичности спроса на товары фирмы
	Разнообразие (сегментация) потребителей	Во всех обслуживаемых сегментах рынка утрачивается интерес к товарам фирмы
	Экономический потенциал покупателей	Снижение покупательной способности населения
Параметры факторов производства	Конъюнктура рынков сырьевых и материальных ресурсов	Сокращение предложения сырьевых и материальных ресурсов, рост цен на сырье и материалы
	Конъюнктура рынков трудовых ресурсов	Сокращение источников пополнения трудовых ресурсов, рост уровня оплаты труда в связи с инфляцией
	Конъюнктура рынков финансовых ресурсов	Повышение процентных ставок по кредитам банков, падение курса собственных акций, прекращение субсидий из фондов благотворительных организаций
	Развитие инновационной деятельности	Рост стоимости лицензий на использование открытий и изобретений, ужесточение условий получения грантов и государственных заказов на НИОКР
	Конъюнктура рынков средств производства	Сокращение предложения средств производства, рост цен на средства производства

*Продолжение табл. 4.1*

<i>Факторы внешней среды, определяющие условия функционирования фирмы</i>		<i>Сигналы о нарастании угроз выполнению миссии фирмы</i>
<i>Агрегированный</i>	<i>Детализированный</i>	
Параметры родственных и поддерживающих отраслей	Изменение потенциала родственных отраслей	Свертывание производства родственных отраслей, переориентация этих отраслей на новую технологию
	Производственная инфраструктура	Стагнация научно-технического потенциала отраслей и внешней инфраструктуры
	Социальная инфраструктура	Рост цен на социальные услуги
	Использование достижений родственных отраслей	Неприемлемость таких достижений для фирмы или недоступность таких достижений ввиду высокой стоимости
Параметры конкурентной среды	Угроза со стороны товаров-заменителей	Предел цены, задаваемый товарами-заменителями, существенно снижает потенциал прибыли, покупатели охотно переключаются на товар-заменитель
	Угроза появления новых конкурентов	Барьеры для входа на рынок практически отсутствуют, а функционирующие фирмы лояльны к новым конкурентам
	Угроза со стороны поставщиков	Сила поставщиков велика из-за высокой доли затрат на их продукцию в издержках покупателя, поставщики — субъекты рынка совершенной конкуренции: основная масса покупателей — поставщики-монополисты
	Конкуренция между существующими фирмами	Конкурентный статус фирмы-конкурента существенно повысился, возросло число конкурирующих фирм, началась ценовая война
Деятельность государственных органов	Налоговая политика	Повышение налоговых ставок, снятие налоговых льгот, введение новых налогов, введение налоговых льгот на товары-заменители

Окончание табл. 4.1

<i>Факторы внешней среды, определяющие условия функционирования фирмы</i>		<i>Сигналы о нарастании угроз выполнению миссии фирмы</i>
<i>Агрегированный</i>	<i>Детализированный</i>	
Деятельность государственных органов	Кредитно-денежная политика	Повышение учетной ставки ЦБ, неблагоприятное изменение валютного курса рубля, жесткая политика финансовой стабилизации
	Таможенная политика	Неблагоприятное изменение экспортных и импортных таможенных пошлин
	Правовая среда	Изменчивое законодательство, усиление разрешительного порядка
	Политика цен и доходов	Вводится контроль за ценами и налогообложение, стимулирующее снижение доходов в зависимости от динамики цен
Случайные обстоятельства	Форс-мажорные обстоятельства	Стихийные бедствия и т.п.
	Внешняя политика иностранных государств	Случайная и нестабильная, надежность инвестиций не гарантируется
	Научно-технические прорывы	Новые изобретения и т.п.

Основные свойства системы антикризисного управления:

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



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

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

- диагностику финансового состояния;
- оценку бизнеса — недвижимости (в том числе земли), машин и оборудования, ценных бумаг, нематериальных активов (в том числе интеллектуальной собственности);
- анализ финансового состояния;
- маркетинг;
- инвестиции — собственные и привлеченные;
- управление персоналом;
- производственный менеджмент (оперативное управление производством);
- процедуры банкротства.

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

Основные факторы, определяющие эффективность антикризисного управления, следующие:

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

### 4.3. Обеспечение платежеспособности организации

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

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

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

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

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

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

*Оборотные средства (фонды)* подразделяются на два основных вида: средства в производстве и средства в расчетах.

Оборотные средства в производстве — это капитал, который размещен в производственном процессе: в запасах, незавершенном производстве, в малоценном инвентаре, в готовой продукции на складе. Средства в производстве служат для непосредственного создания прибыли.

Оборотные средства в расчетах — это вложения, которые временно размещены вне производства и не производят прибыль по основному виду деятельности. Средства в расчетах —

это отвлеченные средства: отгруженная и неоплаченная продукция, авансы и ссуды кому-то, краткосрочные финансовые вложения, средства в кассе чековых книжках и т.п. Это то, что предприятие отпустило в долг своим должникам или дебиторам.

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

Зафиксированное на определенную дату состояние финансов предприятия (его активов и пассивов) называется бухгалтерским балансом предприятия (табл. 4.2).

Т а б л и ц а 4.2. **Общая структура бухгалтерского баланса предприятия**

<i>Вложения капитала (активы)</i>	<i>Источники капитала (пассивы)</i>
В основные средства В оборотные средства, в том числе: <ul style="list-style-type: none"><li>• в производстве;</li><li>• в расчетах</li></ul> Убытки	Собственный капитал Заемный капитал

Изменение статей баланса можно характеризовать как движение финансовых ресурсов.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Для того чтобы выручка направлялась на погашение обязательств, необходимо планирование поступления выручки и ее распределения по разным платежам. Это называется *планированием денежного потока*.

Слабое планирование денежных потоков во многих случаях является базовой причиной неплатежеспособности предприятий. При планировании денежных потоков требуется:

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

Помимо регулярной выручки источником платежей по обязательствам могут быть высоколиквидные активы. *Высоколиквидными* называются активы, которые легко могут быть направлены в расчеты по обязательствам.

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

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

- денежные средства в кассе, на счетах.

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

**Пример.** Пусть среднедневная выручка предприятия составляет 100 ден. ед. Из них 80 направляется на погашение обязательств, а 20 резервируется на зарплату работников, текущие покупки и иные непредвиденные расходы. Требуется оценить платежеспособность предприятия<sup>1</sup>.

**Решение.** Если предприятие намерено исполнять все свои обязательства в течение двух месяцев или 50 рабочих дней, то максимальный объем допустимых обязательств для него равен 4000 руб. ( $80 \cdot 50$ ). Если объем обязательств будет больше или выручка меньше, то по истечении двух месяцев непременно останутся неплатежи.

Платежеспособность любого предприятия поверхностно может быть оценена по соотношению выручки и общей суммы обязательств в условных днях возможного погашения долгов.

Общая сумма всех обязательств (заемные средства) приводится в разделе П пассива. Из нее следует вычесть долгосрочные обязательства, которые не подлежат погашению в ближайший период. Остаток составляют текущие обязательства.

Общая сумма выручки (реализации) приводится в форме № 2 «Финансовые результаты».

Среднее число рабочих дней в периоде может быть принято из расчета 25 дней в месяц. Теперь можно перейти к среднедневной выручке и оценить общую сумму обязательств в условных днях возможного погашения, применив предварительно коэффициент резервирования выручки. Однако это весьма условно: нет никаких гарантий, что предприятие именно так будет распоряжаться выручкой.

**Причины неплатежеспособности.** Абсолютно платежеспособно предприятие, капитал которого полностью собственный, а обязательства отсутствуют. Так как обязательства возникают всегда (например, по налогам), это означает, что данное предприятие с опережением (авансом) исполняет свои обязательства. Оно никому не должно, и вопрос о его платежеспособности не возникает.

---

<sup>1</sup> *Антикризисное управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации».* Модуль 11 / В.И. Кошкин, Л.П. Белых, С.Т. Беляев и др. М.: ИНФРА-М, 1999.

В то же время предприятие может не иметь собственного капитала, работать целиком на заемных средствах и оставаться платежеспособным — все зависит от выручки.

**Пример<sup>1</sup>.** Предприятие, не имея собственного капитала, работает на заемных средствах в объеме 1000 ден. ед. Но если его сред-недневная выручка равна 100 ден. ед., оно успевае-т рассчитаться с кредиторами за 10-дневный цикл и никаких проблем с его платежеспособностью у кредиторов не возникает. Однако это справедливо, если кредиторов устраивает 10-дневный цикл, т.е. если они готовы отпускать свои средства и товары в ссуду на 10 дней.

Как видим, неплатежеспособность предприятия как тенденция прямо пропорциональна объему обязательств и обратно пропорциональна средневенной выручке. Чем меньше выручка, тем выше платежеспособность.

Если за определенный период темпы роста обязательств были выше темпов роста выручки, то предприятие переместилось в направлении роста неплатежеспособности.

В самом общем случае причинами неплатежеспособности являются факторы, вызывающие:

- снижение или недостаточный рост выручки;
- опережающий рост обязательств.

Наиболее частые причины снижения выручки<sup>2</sup>:

- затоваривание;
- невозврат платежей за отгруженную продукцию;
- ограничение доступа на рынок путем ввода запретов, квот, таможенных барьеров и т.п.

Причины опережающего роста обязательств:

- предприятие осуществляет неэффективные долгосрочные финансовые вложения (капиталовложения), которые не сопровождаются соответствующим им ростом выручки;
- предприятие загружает производство избыточными (неработающими) запасами, которые не увеличивают объемов производства и выручки;

<sup>1</sup> Кошкин В.И., Бельх Л.П., Беляев С.Т. и др. Указ. соч.

<sup>2</sup> Там же.

- предприятие наращивает средства в расчетах (сумма раздела III активов баланса), которые практически не имеют отношения к выручке;
- предприятие несет убытки.

Общие причины неплатежеспособности характерен для всех предприятий, испытывающих трудности своевременного расчета по своим обязательствам, независимо от страны производства и рынка.

Среди них есть две основные<sup>1</sup>:

- отставание от запросов рынка (по ассортименту, цене, качеству и т.д.), что негативно отражается на выручке;
- неудовлетворительное финансовое руководство предприятием, когда предприятие отягощается обязательствами.

В России в 1990-е годы в условиях переходного периода существовали специфические причины неплатежеспособности и банкротства предприятий, которые будут рассмотрены ниже.

### Вопросы для контроля

1. В чем состоит сущность антикризисного управления организацией? Что такое антикризисное управление в широком и узком смысле?
2. Опишите проблематику антикризисного управления организацией.
3. Каковы установки, цель и задачи антикризисного управления организациями?
4. Каковы этапы антикризисного управления организацией?
5. Каковы основные свойства (особенности) антикризисного управления организациями?
6. Из каких элементов состоит система антикризисного управления организацией?
7. Какие факторы определяют эффективность антикризисного управления организацией?
8. Каковы наиболее общие причины неплатежеспособности организаций?

---

<sup>1</sup> Кошкин В.И., Бельх Л.П., Беляев С.Т. и др. Указ. соч.



## Глава 5

# ДИАГНОСТИКА КРИЗИСНЫХ СИТУАЦИЙ

Комплексная диагностика состояния организации. Диагностика несостоятельности организации. Стадии неплатежеспособности организации. Анализ дебиторской и кредиторской задолженности. Международная практика определения и прогнозирования несостоятельности организаций

### 5.1. Комплексная диагностика состояния организации

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

Критерии оценки эффективности работы предприятия принято подразделять на основные и дополнительные<sup>1</sup>.

*Основные* критерии диагностики:

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

*Дополнительные* критерии — это критерии наличия ресурсов: финансовых, трудовых, материальных, информационных.

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

---

<sup>1</sup> *Антикризисное управление предприятиями и банками: Учеб.-практ. пособие / Под ред. Г.К. Таля и Г.Б. Юна. М.: Дело, 2001.*

*Ж.-П. Тибо* предложил включить в комплексную диагностику организации следующие составляющие (этапы)<sup>1</sup>:

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

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

*Функциональная* диагностика определяет состояние коммерческой и снабженческих служб. Включает:

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

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

- техническая политика,
- средства и организация работы технических служб;
- методы управления производством;
- окружение производственной функции;

<sup>1</sup> *Антикризисное* управление предприятиями и банками.

- экономические аспекты использования техники (фондоотдача и фондовооруженность) и проблемы функционирования предприятия.

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

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

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

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

*Диагностика стратегии, заключительный этап* — исследуется соответствие стратегии условиям внешней среды и возможностям организации.

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

1) первые год-два жизни предприятия, когда выявляется реальная ценность основополагающих идей создателей данного предприятия;

2) периоды реализации принципиальных решений — переход на новые виды продукции или на новые рынки, крупные инвестиции, глубокие организационные перестройки и т.п.

Критические периоды связаны и с жизненным циклом развития организации.

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

Опыт показывает, что в критические периоды меняется поведение предприятия, его цели и способы их достижения. В критические периоды кризисные ситуации возникают чаще всего.

Кризисные условия парадоксально меняют многие механизмы работы предприятий, что и должна проявить диагностика. Складывается специфическая экономика банкротства, при которой умение переложить собственные убытки на других более надежно защищают предприятие, чем снижение убытков. Умение привлекать средства в кризисной ситуации оказывается важнее умения их эффективно использовать.

**Ранние признаки несостоятельности предприятия.** Такой анализ часто имеет интуитивный характер. Ранние признаки улавливаются в процессе постоянного анализа финансовой отчетности предприятия. Методы такого анализа хорошо известны. Это горизонтальный и вертикальный анализ баланса предприятия, построение и анализ различных типов коэффициентов, анализ динамики выручки, различных элементов себестоимости.

Существенно важно собирать информацию об экономическом положении контрагентов предприятия.

При резких неблагоприятных изменениях внешней среды аналитик способен оценить, насколько удачна построенная руководителем система выживания, достаточны ли приспособительные, компенсационные механизмы.

Отсутствие на предприятии анализа перспектив развития, недостаточное внимание к перспективным разработкам — само по себе показатель слабости предприятия.

Наибольшее внимание следует уделять анализу статей затрат с максимальным отклонением от плана. Все маркетинговые ошибки ведут к перерасходу средств, к тому же результату приводят технические, технологические и организационные несовершенства.

Рассогласованность финансовых потоков на предприятии может привести его к банкротству даже в период общего экономического подъема.

Сигналами для тревоги могут послужить резкие колебания балансовых статей (особенно статей дебиторской и кредиторской задолженности, запасов, денежных средств), статей текущих расходов, неблагоприятная сравнительная динамика затрат и результатов.

Аналитик должен уметь вместе с обнаружением ранних, скрытых для большинства признаков банкротства предложить компен-

сирующие меры. Организация должна научиться своевременно и адекватно реагировать на ранние сигналы, иметь для этого заранее разработанные процедуры (регламент реагирования).

## 5.2. Диагностика несостоятельности организации

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

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

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

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

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

Диагностика организации всегда означает проведение внешнего и внутреннего анализа.

*Внешний анализ* может проводиться органами власти, оценщиками, инвесторами, кредиторами, поставщиками и покупателями, иными участниками рынка. Он основывается на официальной бухгалтерской и статистической отчетности. Цель внешнего анализа — определение причин возможного возникновения кризисной ситуации (неплатежеспособности) и выбор антикризисных мер.

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

Наилучшие результаты анализа достигаются, когда внутренние и внешние аналитики работают согласованно.

Однако очевидно, что разные заинтересованные группы имеют разные интересы и по-разному относятся к построению и результатам анализа деятельности предприятия.

В международной практике выделяют следующие виды анализа *неплатежеспособности организации*:

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

Методы диагностики несостоятельности организации:

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

**Критерии и показатели для оценки несостоятельности организаций.** Одна из задач антикризисного управления — идентификация неплатежеспособных предприятий — претендентов в банкроты. Существует множество критериев отнесения предприятий к неплатежеспособным, однако до сих пор идут дискуссии о наиболее эффективном способе выполнения этой процедуры, поскольку многообразны и сами кризисные ситуации, и вызывающие их причины.

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

Для диагностики несостоятельности организаций постановлением Правительства РФ от 25 июня 2003 г. № 367 утверждены «Правила проведения арбитражными управляющими финансового анализа», которые сегодня определяют критерии и показатели диагностики несостоятельных организаций.

Финансовый анализ проводится *арбитражным управляющим* в целях:

- подготовки предложения о возможности (невозможности) восстановления платежеспособности должника и обоснования целесообразности введения в отношении должника соответствующей процедуры банкротства;
- определения возможности покрытия за счет имущества должника судебных расходов;
- подготовки плана внешнего управления;
- подготовки предложения об обращении в суд с ходатайством о прекращении процедуры финансового оздоровления (внешнего управления) и переходе к конкурсному производству;
- подготовки предложения об обращении в суд с ходатайством о прекращении конкурсного производства и переходе к внешнему управлению.

В документах, содержащих анализ финансового состояния должника, указываются:

- коэффициенты финансово-хозяйственной деятельности должника и показатели, используемые для их определе-

ния, рассчитанные поквартально не менее чем за двухлетний период, предшествующий возбуждению производства по делу о несостоятельности (банкротстве), а также за период проведения процедур банкротства в отношении должника, и динамика их изменения;

- причины утраты платежеспособности с учетом динамики изменения коэффициентов финансово-хозяйственной деятельности;
- результаты анализа хозяйственной, инвестиционной и финансовой деятельности должника, его положения на товарных и иных рынках;
- результаты анализа активов и пассивов должника;
- результаты анализа возможности безубыточной деятельности должника;
- вывод о возможности (невозможности) восстановления платежеспособности должника;
- вывод о целесообразности введения соответствующей процедуры банкротства;
- вывод о возможности (невозможности) покрытия судебных расходов и расходов на выплату вознаграждения арбитражному управляющему (в случае если в отношении должника введена процедура наблюдения).

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

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

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

3) *оборотные активы* — сумма стоимости запасов (без стоимости отгруженных товаров), долгосрочной дебиторской задолженности, ликвидных активов, налога на добавленную стоимость по приобретенным ценностям, задолженности участников



(учредителей) по взносам в уставный капитал, собственных акций, выкупленных у акционеров;

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

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

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

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

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

9) *собственные средства* — сумма капитала и резервов, доходов будущих периодов, резервов предстоящих расходов за вычетом капитальных затрат по арендованному имуществу, задолженности акционеров (участников) по взносам в уставный капитал и стоимости собственных акций, выкупленных у акционеров;

10) *обязательства должника* — сумма текущих обязательств и долгосрочных обязательств должника;

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

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

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

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

15) *среднемесячная выручка* — отношение величины валовой выручки, полученной за определенный период как в денежной

форме, так и в форме взаимозачетов, к количеству месяцев в периоде;

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

**Коэффициенты, характеризующие платежеспособность должника.**

1. *Коэффициент абсолютной ликвидности.* Показывает, какая часть краткосрочных обязательств может быть погашена немедленно, и рассчитывается как отношение наиболее ликвидных оборотных активов к текущим обязательствам должника.

2. *Коэффициент текущей ликвидности.* Характеризует обеспеченность организации оборотными средствами для ведения хозяйственной деятельности и своевременного погашения обязательств и определяется как отношение ликвидных активов к текущим обязательствам должника.

3. *Показатель обеспеченности обязательств должника его активами.* Характеризует величину активов должника, приходящихся на единицу долга, и определяется как отношение суммы ликвидных и скорректированных внеоборотных активов к обязательствам должника.

4. *Степень платежеспособности по текущим обязательствам.* Определяет текущую платежеспособность организации, объемы ее краткосрочных заемных средств и период возможного погашения организацией текущей задолженности перед кредиторами за счет выручки. Рассчитывается как отношение текущих обязательств должника к величине среднемесячной выручки.

**Коэффициенты, характеризующие финансовую устойчивость должника.**

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

6. *Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами (доля собственных оборотных средств в оборотных активах).* Определяет степень обеспеченности организации собственными оборотными средствами, необходимыми для ее финансовой устойчивости, и рассчитывается как отношение разницы собственных средств и скорректированных внеоборотных активов к величине оборотных активов.

7. *Доля просроченной кредиторской задолженности в пассивах.* Характеризует наличие просроченной кредиторской задолжен-

ности и ее удельный вес в совокупных пассивах организации и определяется в процентах как отношение просроченной кредиторской задолженности к совокупным пассивам.

8. *Показатель отношения дебиторской задолженности к совокупным активам.* Определяется как отношение суммы долгосрочной дебиторской задолженности, краткосрочной дебиторской задолженности и потенциальных оборотных активов, подлежащих возврату, к совокупным активам организации.

**Коэффициенты, характеризующие деловую активность должника.**

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

10. *Норма чистой прибыли.* Характеризует уровень доходности хозяйственной деятельности организации, измеряется в процентах и определяется как отношение чистой прибыли к выручке (нетто).

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

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

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

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

и) имеющиеся торговые ограничения, финансовое стимулирование.

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

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

а) основные направления деятельности, основные виды выпускаемой продукции, текущие и планируемые объемы производства;

б) состав основного и вспомогательного производства;

в) загрузка производственных мощностей;

г) объекты непромышленной сферы и затраты на их содержание;

д) основные объекты, не завершённые строительством;

е) перечень структурных подразделений и схема структуры управления предприятием;

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

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

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

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

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

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

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

а) данные по основным поставщикам сырья и материалов и основным потребителям продукции (отдельно по внешнему и внутреннему рынку), а также объемам поставок в течение не менее чем двухлетнего периода, предшествующего возбуждению дела о банкротстве, и периода проведения в отношении должника процедур банкротства;

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

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

г) данные по срокам и формам расчетов за поставленную продукцию;

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

**К анализу активов и пассивов должника**, предъявляются следующие требования.

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

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

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

4. Анализ внеоборотных активов включает в себя анализ нематериальных активов, основных средств, незавершенного

строительства, доходных вложений в материальные ценности, долгосрочных финансовых вложений, прочих внеоборотных активов.

Анализ оборотных активов включает в себя анализ запасов, налога на добавленную стоимость, дебиторской задолженности, краткосрочных финансовых вложений, прочих оборотных активов.

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

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

а) балансовая стоимость активов, используемых в производственном процессе;

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

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

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

7. По результатам анализа основных дополнительно указываются:

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

б) степень износа основных средств;

в) наличие и краткая характеристика полностью изношенных основных средств;

г) наличие и краткая характеристика обремененных основных средств (в том числе год ввода в действие, возможный срок полезного действия, проведенные ремонт (текущий, капитальный), реконструкция, модернизация, частичная ликвидация, переоценка, амортизация, земельные участки, на которых находятся здания и сооружения, характеристика специализации (узкоспециализированное или нет), участие в производственном процессе (круглогодично или часть года), наличие предусмотренных законодательством Российской Федерации документов, источник приобретения).

8. По результатам анализа незавершенного строительства дополнительно указываются:

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

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

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

10. По результатам анализа долгосрочных финансовых вложений дополнительно указываются:

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

11. По результатам анализа запасов дополнительно указываются:

- а) степень готовности незавершенного производства, время и величина средств, необходимых для доведения его до готовой продукции;
- б) размер запаса сырья и материалов, ниже которого производственный процесс останавливается;
- в) размер запаса сырья и материалов, который может быть реализован без ущерба для производственного процесса;
- г) обоснованность цен, по которым приобретались сырье и материалы;
- д) причины задержки реализации готовой продукции;
- е) обоснованность отражения в балансе расходов будущих периодов;

ж) возможность получения денежных средств за отгруженные товары;

з) запасы, реализация которых по балансовой стоимости затруднительна.

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

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

14. По результатам анализа краткосрочных финансовых вложений дополнительно указываются:

а) эффективность и целесообразность краткосрочных финансовых вложений;

б) имущество, внесенное в качестве краткосрочных финансовых вложений;

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

г) возможность реализации краткосрочных финансовых вложений.

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

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

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

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

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

17. Анализ пассивов проводится в целях выявления внутрихозяйственных резервов обеспечения восстановления платежеспособности, выявления обязательств, которые могут быть ос-



порены или прекращены, выявления возможности проведения реструктуризации сроков исполнения обязательств.

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

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

20. По результатам анализа долгосрочных и краткосрочных обязательств указываются:

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

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

в) обоснованность деления обязательств на основной долг и санкции;

г) обязательства, возникновение которых может быть оспорено;

д) обязательства, исполнение которых возможно осуществить в рассрочку;

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

21. В документах, содержащих анализ финансового состояния должника, кроме сведений об обязательствах, срок исполнения которых наступил, указываются сведения об обязательствах, срок исполнения которых наступит в ближайший месяц, 2 месяца, квартал, полугодие, год.

**К анализу возможности безубыточной деятельности должника** предъявляются следующие требования.

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

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

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

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

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

а) статьи расходов, которые являются необоснованными и непроизводительными;

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

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

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

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

а) цены на товары, работы, услуги;

б) объемы производства;

в) производственные мощности;

г) расходы на производство продукции;

д) рынок продукции;

е) рынок сырья и ресурсов.

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

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

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

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

### 5.3. Стадии неплатежеспособности организации

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

Выделяют три основные стадии неплатежеспособности предприятия:

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

**Скрытая неплатежеспособность** характеризуется снижением цены предприятия из-за неблагоприятных тенденций как внутри предприятия, так и во внешней среде.

Скрытая неплатежеспособность проявляется и в снижении деловой активности: снижении коэффициента оборачиваемости оборотных средств, собственного капитала и показателей рентабельности.

Эта стадия не затрагивает показатели ликвидности и финансовой устойчивости предприятия. Они могут находиться в допустимых пределах, но показатели деловой активности имеют тенденцию к ухудшению и приближению к границам «коридора» нормативных значений для предприятий данной отрасли.

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

**Финансовая неустойчивость** характеризуется отсутствием возможностей у предприятия справиться своими силами с предполагаемой неплатежеспособностью. На этой стадии предприятие старается привлечь дополнительный капитал извне (инвестиционные вливания) или распродать часть своего имущества. Все больше проявляются признаки неплатежеспособности, отражающиеся в резком изменении структуры баланса и отчета о прибылях и убытках:

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

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

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

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

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

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

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

## 5.4. Анализ дебиторской и кредиторской задолженности

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

Выявляется нормальная и неоправданная задолженность. Дебиторская задолженность покупателей, срок оплаты которой еще не наступил, — *нормальная*. К *неоправданной* относится задолженность по неоплаченным в срок платежным документам.

В развитых странах дебиторская задолженность, превышающая кредиторскую, расценивается как свидетельство наращивания оборота и не является тревожным сигналом. Однако в России это считается опасным, так как ослабляет финансовую устойчивость предприятия.

Для улучшения финансового положения организации необходимо:

- 1) следить за соотношением дебиторской и кредиторской задолженности; значительное превышение дебиторской задолженности создает угрозу финансовой устойчивости предприятия и делает необходимым привлечение дополнительных источников финансирования;
- 2) контролировать состояние расчетов по просроченным задолженностям;
- 3) по возможности ориентироваться на увеличение числа заказчиков (клиентов, покупателей) для уменьшения риска неплаты монопольным заказчиком.

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

Анализ дебиторской задолженности начинается с определения ее объема за год на основе данных баланса предприятия. Дебиторская задолженность по срокам ее погашения делится на *долгосрочную* (срок погашения более 12 месяцев) и *краткосрочную* (до 12 месяцев). В каждой из этих групп выделяется *просроченная* задолженность.

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

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

Истребованная дебиторская задолженность списывается на финансовые результаты деятельности организации по истечении срока исковой давности. Такие суммы включаются в состав вне-реализационных расходов и уменьшают налогооблагаемую базу при расчете налога на прибыль.

Оборачиваемость дебиторской задолженности анализируется с помощью следующих показателей:

- доля дебиторской задолженности в общем объеме текущих активов;
- доля сомнительной задолженности (просроченной более трех месяцев) в составе дебиторской задолженности характеризует ее ликвидность;
- оборачиваемость дебиторской задолженности как отношение выручки от реализации за вычетом НДС и акцизов к среднеарифметической величине дебиторской задолженности в рассматриваемый период.

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

Кредиторская задолженность также бывает нормальной и неоправданная. Кредиторская задолженность поставщикам, срок оплаты которой еще не наступил, является нормальной. К неоправданной относится задолженность поставщикам по неоплаченным в срок платежным документам.

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

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

Состояние расчетов предприятия с бюджетами разного уровня и внебюджетными фондами (платежная дисциплина) характеризуется *коэффициентами исполнения текущих обязательств*: перед федеральным бюджетом, бюджетом субъекта РФ, местным

бюджетом, а также перед государственными внебюджетными фондами и Пенсионным фондом РФ. Все эти коэффициенты вычисляются как отношение уплаченных налогов к начисленным за отчетный период.

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

Для анализа кредиторской задолженности также используются:

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

Заемные средства анализируются по срочности и способу обеспечения их погашения. В процессе банкротства очередность погашения определяется судом.

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

## 5.5. Международная практика определения и прогнозирования несостоятельности организаций

Международная практика определения банкротств отличается от российской. В международной практике используется ко-

эффицент вероятности банкротств Э. *Альтмана*, который исследовал 22 финансовых коэффициента и выбрал пять из них, построив на их основе линейную функцию.

Применяется система показателей диагностики банкротства предприятий У. *Бивера*. Сравнив 79 предприятий-банкротов с 79 предприятиями, сохранившими конкурентоспособность, Бивер выявил следующие индикаторы (в порядке точности их предсказания):

- отношение потока денежных средств к сумме задолженности;
- коэффициенты структуры капитала;
- коэффициенты ликвидности.

Модель оценки предприятия П. *Прагга* включает восемь этапов анализа:

- оценка краткосрочной ликвидности;
- оценка текущей деятельности;
- оценка риска;
- оценка структуры капитала по балансовому отчету;
- расчет коэффициентов покрытия по отчету о прибылях;
- оценка рентабельности по отчету о прибылях;
- оценка доходности инвестиций;
- оценка использования активов.

В переходной российской экономике западные модели не могут быть использованы напрямую, они нуждаются в корректировке.

Известно, что в развитых странах в 95 случаях из 100 предприятия становятся банкротами по внутренним причинам: из-за управленческих ошибок или преднамеренных разрушительных действий руководителей предприятия. В переходных экономиках это, возможно, не так.

### Вопросы для контроля

1. Что такое комплексная диагностика? Что она в себя включает?
2. Назовите ранние признаки несостоятельности организации.
3. Какие виды и методы диагностики несостоятельности организаций вы знаете?
4. В чем состоит методика анализа несостоятельности организаций (правила проведения финансового анализа арбитражными управляющими)?



5. Опишите коэффициенты, характеризующие платежеспособность и деловую активность организации.
6. Опишите коэффициенты, характеризующие финансовую устойчивость организации.
7. Дайте характеристику стадиям неплатежеспособности организаций.
8. В чем состоит суть анализа дебиторской и кредиторской задолженности организации?
9. Какие подходы используются в мировой практике диагностики несостоятельности организаций?

## Глава 6

# СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Стратегия в антикризисном управлении. Стратегические преобразования на российских предприятиях в 1990-е годы. Разработка антикризисной стратегии организации. Реализация антикризисной стратегии

### 6.1. Стратегия в антикризисном управлении

Почему благополучные организации оказываются в кризисной ситуации? В самом общем случае потому, что стратегия развития организации не соответствует изменениям, происходящим в ее внешней и внутренней среде, т.е. методы и технологии управления неадекватны условиям ее развития.

Факторы отдаленной внешней среды могут повлиять на появление кризисных ситуаций на предприятиях<sup>1</sup> (табл. 6.1).

Т а б л и ц а 6.1. Влияние внешних факторов на появление кризисных ситуаций

<i>Факторы внешней среды</i>	<i>Появление кризисных ситуаций</i>	<i>Возможные последствия</i>
Состояние национальной экономики	Правительство пытается сгладить последствия ухудшения экономической ситуации посредством бюджетной и кредитно-денежной политики	Ужесточение налогообложения, удорожание кредита, рост издержек
Политические факторы	Отношение государства к предпринимательской деятельности ограничительного или запретительного характера, нестабильность деятельности правительства и т.д.	Ухудшение инвестиционного климата, вывоз капитала из страны
Правовые факторы	Недостаточное антимонопольное регулирование, ограниченное регулирование ВЭД, неразвитость законодательной базы	Монопольные цены и доходы, спад производства, отсутствие необходимых законодательных норм, трудности выхода на внешние рынки

<sup>1</sup> Антикризисное управление: Учебник / Под ред. Э.М. Короткова.

Продолжение табл. 6.1

<i>Факторы внешней среды</i>	<i>Появление кризисных ситуаций</i>	<i>Возможные последствия</i>
Социальные факторы	Традиции, жизненные ценности, менталитет плановой экономики, отсутствие навыков управления маркетингом и финансами, невысокий уровень культуры	Низкий уровень руководства, расчётливость, коррупция, преступность
Технологические факторы	Низкие расходы государства на науку и технику, низкий технический уровень	Технологический застой, низкое качество и высокая себестоимость продукции, низкий уровень производительности труда и конкурентоспособности
Взаимоотношения с покупателями и поставщиками	Медленный рост выручки, задержки поставок сырья и продукции	Рост неплатежей, снижение объема производства и качества продукции

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

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

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

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

К середине века собственность многих предприятий распространилась среди огромного числа акционеров, и сильное влияние на развитие предприятий стали оказывать менеджеры. Государство начало активно вмешиваться в экономику, создавались развитые системы социального обеспечения, снижалась безработица. Механизация труда потребовала повышения квалификации работников, повысился уровень их образования и запросов. Резко возросли издержки по замене работников, государство и профсоюзы усилили защиту интересов наемных работников.

В результате механистическое представление о предприятии рухнуло, и постепенно сформировалась концепция предприятия как *организма*. Стало очевидным, что предприятие имеет собственные цели и жизнь, что отношение рабочих к своей работе оказывает огромное влияние на то, насколько хорошо они работают. *П. Друкер*, утверждал, что управление должно начинаться с выработки целей и только потом переходить к формированию функций, системы взаимодействия и процесса, что коренным образом меняло логику управления. Менеджеры, нуждающиеся в квалифицированных работниках-профессионалах, все больше ориентировались на удовлетворение их потребностей и запросов.

Затем постепенно пришло понимание того, что во внешней среде происходят изменения, являющиеся источником многих проблем предприятий. Энергетический кризис, экологический кризис, движение в защиту прав потребителей и т.д. поставили проблему о социальной ответственности предприятий. Постепенно концепция предприятия как организма перерастает в концепцию предприятия как *организации*.

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

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

Известно, что во многих областях жизни общества изменения ускоряются. Проблема в том, что если еще недавно изменения были достаточно медленными для того, чтобы предприятие могло

к ним приспособиться, то в последние десятилетия скорость изменений такова, что неверная реакция может стоить очень дорого и даже привести предприятия к катастрофе. Внешнее окружение предприятий становится все более широким и сложным, динамичным, нестабильным, и единственный вид равновесия, достижимый в турбулентном окружении, — динамическое равновесие.

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

В такой ситуации, писал Р. Акофф, предприятия могут:

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

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

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

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

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

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

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

**Этапы эволюции теории и практики управления предприятиями.**

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

- *реактивная адаптация* (1900—1960), как видим, он включает в этот этап и развертывание долгосрочного планирования, начавшееся в 50-х годах;
- *стратегическое планирование* (1960-е годы), которое основывается на анализе угроз и возможностей, возникающих по отношению к предприятию во внешней среде; при этом возможности предприятия, его сильные и слабые стороны рассматриваются как неизменные;
- *управление стратегическими возможностями* (1970-е годы), когда акцент делается на развитии возможностей предприятия, трансформации его сильных и слабых сторон в соответствии с динамикой внешней среды;
- *управление проблемами в реальном масштабе времени* (1980-е годы).

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

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

предсказуемых (сложившихся) тенденций развития: предполагается, что тенденции прошлого сохраняются в будущем, и будущее будет лучше, чем настоящее;

- *управление на основе предвидения изменений*, т.е. с использованием стратегического планирования, которое делало более эффективной реакцию предприятия на динамику рынка, поскольку основывалось на анализе внешних и внутренних возможностей предприятия; предполагается, что будущее не обязательно лучше прошлого, но оно предсказуемо;
- *управление на основе гибких экстренных решений* или собственно стратегический менеджмент, означающий быстрое реагирование на изменения внешней среды (то, что Чандлер назвал управлением в реальном масштабе времени). Будущее может быть непредсказуемым, а внешняя среда — меняться быстрее, чем реакция фирмы на изменения. Предполагается, что предприятие может предпринять упреждающие воздействия на основе анализа «слабых сигналов».

#### **Развитие методов (концепций) стратегического управления.**

Конечным продуктом стратегического управления, как отмечает Ансофф, являются, во-первых, *стратегия* организации, направленная на достижения ее долгосрочных целей, и во-вторых, необходимый для этого *потенциал* организации (совокупность внутренних и внешних ресурсов: материальных и нематериальных активов, возможностей, процессов).

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

Разрешение этого противоречия составляет суть стратегического антикризисного управления. Для этого используются различные методы, которые часто называются концепциями или школами стратегического управления<sup>1</sup>.

Огромное разнообразие концептуальных схем стратегического управления и используемых методических инструментов авторы работы по стратегическому управлению Г. Минцберг, Б. Альстрэнд и Дж. Лэмпел рассматривают как 10 основных школ стратегического управления.

**1. Школа дизайна** (авторы концепции Ф. Селзник, А. Чандлер, К. Эндрюс и др.) рассматривает построение стратегии как процесс конструирования или проектирования. В основе — анализ SWOT, позволяющий установить соответствие между внутренними и внешними возможностями предприятия.

*Условия применения в России.* Применяется, когда возникает необходимость в коренном пересмотре стратегии, руководители обладают полным и глубоким знанием ситуации, персонал готов к переменам, а быстрые изменения внешнего окружения не ожидаются. Такая ситуация характерна сегодня для ряда российских рынков, где наблюдается экономический рост и есть основания считать, что он будет устойчивым. Это нефте- и газодобывающие отрасли, черная и цветная металлургия, автомобилестроение, производство бытовой техники и др. На этих рынках господствуют крупные предприятия, активно воздействующие на внешнее окружение и стабилизирующие его по мере своих возможностей. Следовательно, концепция дизайна является одной из базовых концепций для российских рынков.

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

*Условия применения в России.* Используется, когда, во-первых, имеется возможность предвидеть изменения во внешнем окружении или контролировать его, а окружение остается стабильным; во-вторых, когда подготовленные плановиками данные, на

---

<sup>1</sup> Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий: Пер. с англ. СПб.: Питер, 2000.



основе которых менеджеры принимают стратегические решения, свободны от помех, искажений и субъективных представлений. При этом вся необходимая информация может быть представлена в количественном виде. Становится органической частью программы *реализации* стратегий крупных промышленных комплексов, адаптируя стратегии к конкретной ситуации и придавая стратегиям форму планов и смет.

В течение двух последних десятилетий советского периода эта школа господствовала в российской теории и практике управления предприятиями, прекрасно сочетаясь с идеей централизованного планирования и общей тенденцией к формализации управления. Но реальные результаты ее применения почти не анализировались, в то время как за рубежом уже к середине 1980-х годов стали очевидны трудности стратегического планирования, существенно сужающие границы его использования и подрывающие отчасти доверие к стратегическому управлению вообще.

Осознав необходимость стратегического управления в период формирования рынков, руководители многих российских предприятий обратились к хорошо известному им инструменту — стратегическому планированию, в результате и у нас в стране его ограничения достаточно быстро стали очевидными.

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

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

**4. Школа предпринимательства** (авторы концепции К. Маркс, Й. Шумпетер, А. Коул, П. Друкер, У. Бенис, Б. Неймус, Ф. Уэтли, Г. Минцберг и др.). Здесь формирование стратегии рассматривается как процесс индивидуализированного предвидения; как озарение, посетившее выдающегося менеджера.

*Условия применения в России.* Целесообразно использовать на этапе становления предприятия или рынка, когда происходит

определение направления движения и овладение рыночной нишей и требуется сильный руководитель. Или когда предприятие оказывается в глубоком кризисе и нужен лидер, способный реализовать решительные перемены посредством коренных изменений. Соответствует потребностям большого числа вновь создаваемых малых российских предприятий.

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

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

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

*Условия применения в России.* Необходима, когда предприятия сталкиваются с новой неожиданной ситуацией, предстоят беспрецедентные изменения и необходимо определить, что в действительности происходит, прежде чем выбрать основное направление развития; выбор какой-то одной стратегии становится весьма сложной задачей. В 1990-е годы такие потрясения испытывали многие российские рынки, и эта концепция вращается в практику российского менеджмента.

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

*Условия применения в России.* Используется, когда перемены сопровождаются переделом власти на предприятиях и рынках и часто приводят к конфликтам; такие перемены во властных отношениях становятся постоянными; крупными предприятиями и регионами, способными оказывать влияние на свое окружение; а также в периоды дестабилизации, когда трудно определить направление развития и все возможно. Широко применяется в России.

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

*Условия применения в России.* Этот подход, подчеркивающий важность единодушия и исторической обусловленности стратегического процесса, весьма важен для России с ее многолетними традициями коллективизма и крутыми историческими переломами. Недооценка проблем трансформации ценностей и убеждений работников негативно сказывается на результатах экономических реформ в стране.

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

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

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

*Условия применения в России.* Адекватно описывает то, что происходит с крупными, укоренившимися, механистическими диверсифицированными предприятиями, какими являются многие лидеры российских отраслей промышленности. Здесь производственные процессы стандартизированы, поэтому возникает активное сопротивление стратегическим переменам, в результате длительное время сохраняются устойчивые состояния, нарушаемые короткими скачками. Эффективна для глубокого анализа стадий развития предприятий и рынков различных типов.

Сравнительный анализ методов стратегического управления приводит нас к выводу о том, что различные концепции управ-

ления отражают предприятия и рынки разных типов, разные состояния объекта управления (различные этапы развития предприятия и рынка) и разные стадии развития стратегического процесса.

Выбор концепции стратегического управления, помимо указанных факторов, определяют также степень сложности, динамичности и предсказуемости развития рынков; уровень государственного регулирования рынков и его характер; степень расхождения между желаемым и действительным поведением предприятий на рынке или размер «стратегического разрыва».

**Концепция антикризисного управления по слабым сигналам.** В условиях динамичной внешней среды и жесткой конкуренции время превращается в мощное оружие борьбы, средство достижения успеха. Скорость и решительность становятся важнейшими критериями оценки стратегии развития предприятия. Изменения в поведении предприятия должны происходить быстрее или хотя бы с такой же скоростью, что и изменения на рынках.

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

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

В управлении экономическими системами возникает парадокс, на который обращает внимание И. Ансофф. Ожидая получения достаточной информации для принятия решительных от-

ветных мер при возникновении стратегической проблемы, предприятие (отрасль, экономика в целом) страдает от внезапных изменений, но, получив неясную информацию, оно также не может принять продуманных мер для решения возникшей проблемы. Для разрешения этого парадокса необходимо изменить подход к использованию информации. Вместо того чтобы ожидать полной информации, следует определить, какие меры могут быть приняты при разном развитии событий, создающих угрозы и возможности.

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

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

2) выгод (доходов) от принимаемых решений и затрат на них.

Уровень осведомленности меняется по мере развития событий следующим образом:

- появляется ощущение новых возможностей (угроз); известно лишь, что не исключено возникновение опасности, однако его природа и источник пока не ясны;
- становится известным источник новых возможностей и угроз, но сами они еще не проявляются;
- становятся понятными конкретные возможности и угрозы, но еще неясны необходимые оборонительные или наступательные меры;
- становятся очевидными конкретные ответные меры, но возможные инвестиции и доходы определить еще трудно;
- становится возможным оценить конкретные результаты (эффективность) предпринимаемых действий; к этому времени предприятия-пионеры уже основательно закрепились в новых сферах и воздвигли перед своими менее решительными конкурентами высокие барьеры на входе на рынок.

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

предприятие (отрасль, национальную экономику) к адекватным действиям.

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

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

В таких случаях на рынке происходит смена парадигм и открываются «стратегические окна».

Чтобы перейти к управлению по слабым сигналам, следует:

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

**Построение долгоживущих компаний.** Если создатели компании нацелены на долгосрочную перспективу, им предстоит разработать механизмы, обеспечивающие успех организации в будущем. Все долгоживущие компании, как показал *А. Гуус*, обладали способностью использовать кризисы, распознавая их заблаговременно, но не как кризисы, а как новые возможности, альтернативные пути для роста компании и ее прибыльности<sup>1</sup>.

Можно сказать, что цель организации — долговечность, движущая сила — развитие собственного потенциала, прибыль — средство достижения цели. Другими словами, предприятие

---

<sup>1</sup> *Гуус А.* Живая компания. Рост, научение и долгожительство в деловой среде. СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2004.

должно постоянно реинвестировать в развитие своих долгосрочных способностей. У. Штерн писал, что основная движущая сила каждой живой системы — развитие врожденного потенциала.

Развитие организации — это, как правило, эволюция, а не череда революций. Все корпорации-долгожители стремились проводить изменения постепенно, почти всегда в предвидении изменений в потребностях клиентов, нередко методом проб и ошибок. Вместе с тем организация должна быть способна, когда это необходимо, быстро и решительно проводить глубокие изменения. А как только новые решения воплощены в жизнь, это уже больше не то же самое предприятие. Это и есть такая трансформация, которая, по И. Адизесу, позволяет предупреждать и преодолевать кризисы<sup>1</sup>.

Исследования корпоративного долголетия показали, что для непрерывного и успешного развития компании в течение многих лет совсем не обязательно иметь великую идею (изобретение, ноу-хау), прозорливого и харизматичного лидера, проявлять осторожность или всеобъемлющее стратегическое планирование<sup>2</sup>. С самого начала основные усилия необходимо направить на создание компании такого типа и на таких принципах, встраивать в нее такие организационные механизмы, чтобы она обладала способностью постоянно меняться и развиваться за пределами жизненных циклов своих товаров.

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

---

<sup>1</sup> Адизес И. Как преодолеть кризисы менеджмента. Диагностика и решение управленческих проблем. СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2007; Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации. СПб.: Питер, 2007.

<sup>2</sup> Коллинз Д., Поррас Д. Построенные навечно. Успех компаний, обладающих видением: Пер. с англ. СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2005.

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

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

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

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

**Методы сохранения сути и стимулирования прогресса.** Д. Коллинз и Д. Паррас выделяют пять групп методов:

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

В российской истории были великие проекты по созданию ядерного щита и завоеванию космоса. Несомненно, перед участниками этих проектов были поставлены большие, амбициозные цели.

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

Великие компании гораздо более требовательны к сотрудникам, чем другие компании. Те, кто вписался в такой коллектив, работают в атмосфере всеобщего подъема, получают множество



поощрений и продвигаются вверх. Идеологию поддерживают тщательный отбор, обучающие ценностям и традициям тренинги, учебные центры, наставничество, четко выстроенная карьера и критерии вознаграждения, корпоративные обряды. При этом идеология вполне может быть культом инноваций.

Именно жесткий культ идеологии позволяет организации предоставлять людям большую свободу действий: эксперимента, изменения, адаптации.

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

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

**5. Непрерывный процесс самосовершенствования.** У. Фолкнер писал: «Не старайтесь быть лучше других, старайтесь быть лучше самих себя». Необходимо делать все возможное, чтобы завтра компания была сильнее, чем сегодня. Успешные компании внедряют мощные механизмы дискомфорта (внутренней неудовлетворенности), стимулируя изменения еще до того, как окружающий мир вынудит заняться ими. Их руководители в первую очередь действуют в интересах будущего, одновременно не снижая краткосрочных требований. Практика показывает, что действия, приводящие к снижению текущих прибылей в надежде на прибыли будущие, очень редко оказываются успешными, они могут подтолкнуть организацию к кризису.

Если организация нацелена на непрерывное развитие, то больше прибыли она реинвестирует и меньше направляет на

выплату дивидендов; больше тратит на НИОКР и заимствование новых технологий; активнее осуществляет инвестиции в человеческий капитал.

*Р. Фостер* и *С. Каплан* доказали, что эволюция долгоживущих компаний на самом деле дискретна. В долгосрочной перспективе организации всегда сталкиваются с неизбежностью коренного изменения способов ведения бизнеса («точками разрыва»)¹. В такие моменты, когда корпоративная эффективность оказывается ниже рыночной, долгоживущие компании могут испытать кризис, выходя из которого они получают новые конкурентные преимущества. Внутри них происходит то, что *Й. Шумпетер* назвал «созидательным разрушением». Скорость процессов созидательного разрушения внутри корпорации станет определяющим фактором ее долгосрочной конкурентоспособности и рыночной эффективности. Она должна действовать «быстрее рынка».

## 6.2. Стратегические преобразования на российских предприятиях в 1990-е годы

В российских условиях с начала глубокого экономического кризиса требовалось остановить падение и разработать программу возвращения предприятий к жизни. Такая программа включает в себя меры по восстановлению прибыльности и нормализации движения денежных средств, сокращению затрат, избавлению от ненужных активов. Этот этап, иногда называемый *консолидацией*, по сути является жесткой санацией, нормализующей финансовое состояние предприятия. Принимаемые решения носят оперативный характер. Этап консолидации обычно занимает от нескольких месяцев до двух лет, но в России, в условиях глубокого экономического и политического кризиса, он затянулся. Лишь во второй половине 1990-х годов обозначились признаки оздоровления ситуации на предприятиях, а в конце 1990-х начался экономический рост.

Об этом свидетельствуют, в частности, результаты опроса, проведенного летом 1999 г. в Нижегородской области. На вопрос о том, как работники оценивают экономическое состояние

---

¹ *Фостер Р.* Созидательное разрушение: Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.

своих предприятий, ответы распределились следующим образом<sup>1</sup>, %:

работает нормально	58,8;
с трудом держится на плаву	23,8;
находится в тяжелейшем состоянии	13,8;
процветает	36.

Эти данные (как и статистические показатели) говорят о том, что в середине 1990-х годов большинство предприятий находилось в состоянии «стратегического дрейфа», т.е. их товары, системы управления, каналы распределения были не в состоянии обеспечить экономический рост и высокую рентабельность.

Одни предприятия в быстро меняющейся среде не меняли стратегии развития, создавался большой разрыв между стратегией предприятия и внешней средой, экономическая ситуация на таких предприятиях осталась тяжелой и продолжала ухудшаться. Руководители предприятий, вероятно, считали возможным возврат внешней среды к докризисной ситуации или надеялись на помощь извне.

Другие проводили бессистемные изменения, не видя реальных путей преодоления стратегического разрыва и не определив направление своего развития. Их реакцию на изменения во внешней среде можно охарактеризовать как слабую и запоздалую, хотя они могут проводить при этом крупные, но непродуманные капитальные вложения. Ситуация на таких предприятиях колеблется, они могут какое-то время держаться на плаву.

Третьи предпочли менять свои стратегии незначительно и постепенно; накапливаясь, постепенные изменения приводят к значительному изменению стратегии предприятия. В этом случае низки риски и сопротивление персонала переменам, теоретически это наиболее предпочтительный способ поведения. Но выход из кризиса затягивается, если во внешней среде продолжают происходить изменения, ухудшающие положение предприятия.

В результате консолидации развитие кризиса приостанавливается, предприятие получает передышку, которая дает возможность разработать стратегию глубоких перемен.

---

<sup>1</sup> Захаров В.Я., Удалов Ф.Е. Экономическая дифференциация предприятий глазами работников // ЭКО. 2000. № 4. С. 104—115.

Но также с момента начала экономического кризиса в России перед руководителями предприятий встала долгосрочная стратегическая задача, которую можно назвать *трансформацией* предприятия, решение которой означало бы восстановление позиций предприятия, т.е. достижение пусть иного (восстановление ситуации в прежнем ее виде невозможно), но выгодного положения на формирующихся рынках.

Если консолидация направлена на преодоление симптомов болезни, то трансформация — на устранение ее причин, т.е. она призвана ликвидировать несоответствие между стратегией развития предприятия и окружающей его средой. На этом этапе принимаются стратегические решения относительно целевых рынков, товаров, каналов распределения, наиболее ценных для предприятия в будущем.

Оперативные и стратегические решения не должны заслонять друг друга, их следует принимать одновременно. Это даст возможность выбрать золотую середину между краткосрочной прибылью и долгосрочной конкурентоспособностью, позволит избежать таких негативных последствий этапа консолидации, как ухудшение морального состояния персонала и ликвидация важных в будущем видов деятельности. Для этого необходимо, как считает П. Дойл, выполнить следующее:

- убедить всех в необходимости предстоящих перемен;
- отсечь те виды деятельности, которые не вписываются в будущее предприятия, что даст время и ресурсы для осуществления глубоких преобразований;
- разработать долгосрочный план реанимации предприятия, исходя из того, что конкурентное преимущество получает не тот, кто обладает неограниченными ресурсами, а тот, кто конструктивно мыслит<sup>1</sup>.

Трансформация (или реструктуризация) должна обеспечить создание долгосрочной конкурентоспособности предприятия, т.е. изменить конкурентные позиции предприятия на рынках.

**Стратегическое управление в России в 1990-е годы.** Уникальная особенность трансформации российских предприятий состоит в том, что если в других странах изменения на рынках проходили последовательно, в течение достаточно продолжительного периода времени, то в России волей обстоятельств они были спрессо-

<sup>1</sup> Дойл П. Менеджмент: стратегия и тактика: Пер. с англ. СПб.: Питер, 1999.

ваны во времени, т.е. происходили одновременно по многим направлениям и на всех рынках.

В начале 1990-х годов необходимо было определить, что в действительности происходит, прежде чем выбрать основное направление развития, и выбор стратегии становился весьма сложной задачей. Методы школы обучения органически стали вращаться в технологии управления предприятиями. Испытав шок, предприятия пытались сопротивляться стратегическим переменам, оказывающим на них негативное влияние, в результате их трансформация часто принимала вид, который адекватно описывает квантовая теория перемен.

В процессе приватизации наблюдался практически непрерывный передел собственности, часто сопровождающийся конфликтами. К середине 1990-х годов политические методы управления стали органической частью российского менеджмента, а способы согласования интересов различных общественных групп постепенно — более цивилизованными и эффективными по своим конечным экономическим результатам. По мере того как ситуация на рынках стабилизировалась и появились основания считать, что экономический рост будет устойчивым, предприятия осваивали методы школ дизайна и позиционирования (стратегического маркетинга), которые становились для них базовыми.

Когда появляется сильная стратегическая перспектива и предприятие активно ее реализует, фундаментальная стратегическая перестройка блокируется инертностью корпоративной культуры. Сейчас это происходило в агропромышленном комплексе, где новые технологии и организация производства вступили в противоречие с существующими ценностями и убеждениями работников. Руководство предприятий осваивало методы школы культуры, вкладывая средства в развитие не только тех, кто работает и способен работать в новых условиях, но и в систему образования, где формируются будущие работники.

Особенности эволюции концепций стратегического управления в России представлены на рис. 6.1<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Блинов А.О. Захаров В.Я. Концепции стратегического управления корпоративными структурами в российской экономике // Экономика и коммерция. Электронная промышленность. 2002. Вып. 3. С. 52—62.

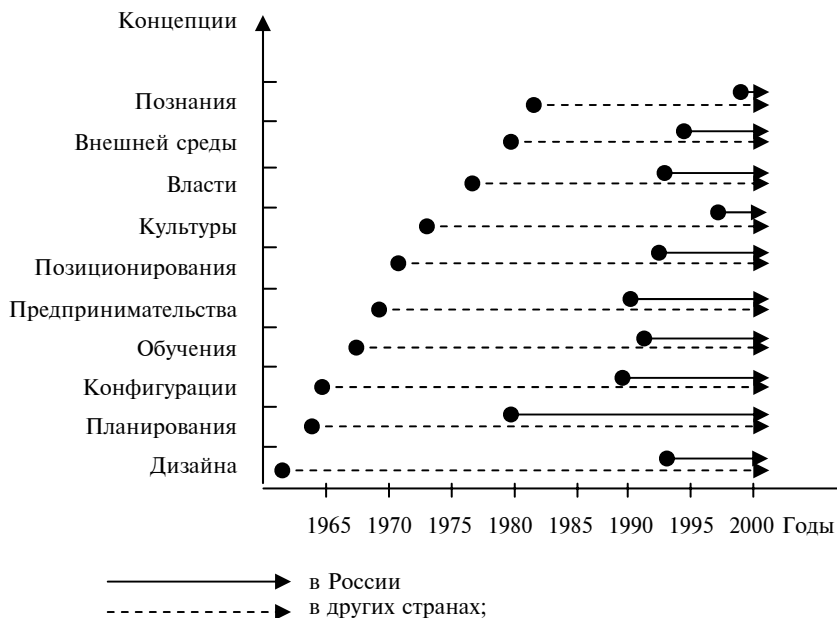


Рис. 6.1. Эволюция концепций стратегического управления за рубежом и в России

### 6.3. Разработка антикризисной стратегии организации

Рассмотрим алгоритм разработки стратегии антикризисного управления, реализованный группой российских консультантов и специалистов на ЗАО «Чайковский текстиль»<sup>1</sup>.

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

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

<sup>1</sup> Антикризисное управление предприятиями и банками: Учеб.-практ. пособие.

### Стадия 1.

Прежде всего проводится *определение* и *реализация* первоочередных мер, цель которых — предельно быстро остановить ухудшение ситуации и создать условия и заделы для ее улучшения, — в Законе о банкротстве это комплексная оценка состояния предприятия и реализация первоочередных мер по стабилизации предприятия. Это стадия осознания чрезвычайности положения, экспресс-диагностики состояния предприятия, создания управленческой команды, выработки первой версии стратегии и антикризисной программы по финансовому оздоровлению, выявления и быстрого использования имеющихся и доступных резервов, мотивация персонала и т.п. Срок — до трех месяцев. На этой фазе хорошо провести курсы для управленческого персонала.

Этапы работ в первой фазе:

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

Рекомендуемый порядок выполнения этих работ представлен на рис. 6.2.

Этапы 2—4 можно выполнять параллельно с этапом 1. Однако рекомендуется сначала сформировать цели и критерии, поскольку в процессе этой коллективной работы вырабатывается общая система ценностей, затем включить ее участников, у ко-

торых формируется психологическая мотивация на успех общего дела, в проектирование будущего. А это первые шаги формирования будущей команды, работающей на общий результат, без чего невозможна эффективная реализация намеченных программ.

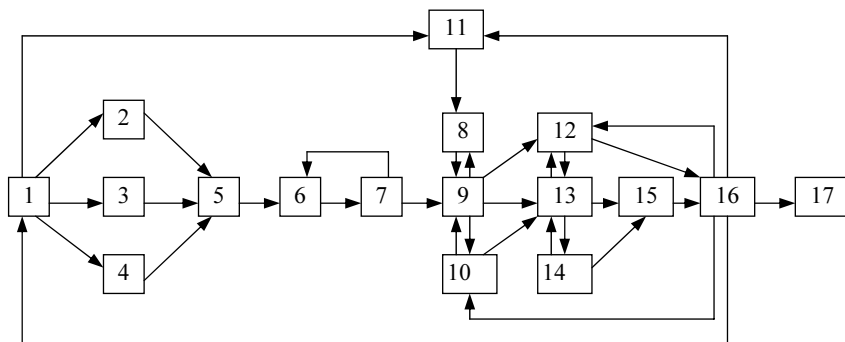


Рис. 6.2. Порядок выполнения этапов первой фазы

Встречные стрелки означают итерационное взаимодействие.

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

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

**Э т а п 1. Определение целей развития и критериев их достижения.** Как показывает практика, на многих предприятиях нет четко сформулированных целей, а если они и есть, то или давно



не пересматривались или их достижение не контролируется (цели сформулированы как лозунги и поддаются количественной оценке).

Работу необходимо начать с обсуждения следующих вопросов:

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

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

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

**Пример 1.** Предварительные формулировки целей предприятия «Чайковский текстиль».

1. Первоочередная цель — финансовое оздоровление:

- краткосрочная цель — выход из состояния банкротства на уровень безубыточности, жесткий режим экономии;
- среднесрочная цель — достижение финансового состояния, отвечающего требованиям кредиторов, персонала, акционеров;
- долгосрочная цель — максимизация доходов акционеров.

Другие цели развития.

2. Удовлетворение существующего спроса на ткани. Критерии: объем реализации, доля рынка.

3. Рост благосостояния работников. Подцели:

- удовлетворение их потребностей (материальных и духовных);
- гарантии обеспечения будущего;
- работа на возрожденном предприятии.

Критерии: заработная плата, рост уровня потребления на одного работника, сохранение рабочих мест, социальное обеспечение.

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

- что угрожает, и чего хотелось бы достичь, и этого можно достичь, — на эти вопросы отвечает проблемная диагностика;

- что мешает, какие конкретные барьеры, проблемы (ключевые) имеются на пути достижения желаемого, какие задачи нужно решить (анализ проблемного поля);
- что можно сделать, чтобы их преодолеть и достигнуть желаемых целей (стратегии развития)?

На этом этапе руководители предприятия должны выбрать концептуальный подход к разработке и реализации стратегии развития предприятия. По Г. Минцбергу, их предлагается 10. Следует определиться хотя бы с крайними позициями:

- плавное постепенное эволюционное развитие с минимальными перестройками, надежно улучшая показатели работы вплоть до выхода из состояния банкротства и удерживая потом достигнутые позиции;
- прорыв, существенное улучшение всех показателей за минимальное время с быстрыми и глубокими переменами в деятельности предприятия, добываясь значительного усиления своих позиций на рынке.

**Э т а п 2. Анализ сильных и слабых сторон предприятия.** Для комплексной оценки состояния предприятия используются следующие классические методы:

- SWOT-анализ;
- оценка рыночного потенциала: спрос, предложение, цены, покупатели, поставщики, конкуренты, стратегические партнеры и т.д.;
- оценка своих производственных возможностей: состояние оборудования, уровень качества, потенциал технологий, гибкость по ассортименту, срокам выполнения заказов, объемам производства и т.п.;
- оценка человеческих ресурсов: численность, укомплектованность, квалификация специалистов и менеджеров, наличие команды, корпоративного духа (организационная культура), отношение к изменениям, желание активно работать и учиться;
- оценка материальных ресурсов;
- оценка финансового состояния и финансовых ресурсов.

**Пример 2.** *Сильные стороны* организации: законченный цикл производства, выпуск пользующейся спросом продукции, мощный производственный и трудовой потенциал, желание руководства изменить все к лучшему, большой потенциал и оптимизм

коллектива, работоспособность и оптимизм директора, желание руководства применять новые методы решения проблем, большой творческий потенциал специалистов.

*Слабые стороны* организации: излишняя централизация в управлении, отсутствие целенаправленной работы по выходу их кризиса, отсутствие четкой программы действий, затратный механизм, отсутствует четкая финансовая политика, незаинтересованность работников в результатах труда, невостребованность возможностей работников, несвоевременная реакция на изменения на рынках, неадекватность ассортимента потребностям рынка, нескоординированность действий руководителей и финансовых работников, отсутствие сопоставления затрат и прибыли, отсутствие сплоченной команды единомышленников, отсутствие слаженной работы, дублирование, низкий уровень информации, не все решения руководства доходят до подчиненных, отсутствие четких целей и задач у подчиненных, негибкость реагирования, низкая самостоятельность подразделений, инерционность в управлении и слабая дисциплина исполнения, попытки решения проблем старыми методами.

*Угрозы*: обнищания работников, безработица, потеря веры в выход из кризиса, устаревание знаний, неподготовленность к работе в новых условиях, потери квалифицированных кадров.

*Благоприятные возможности*: недорогая и качественная продукция, большой ассортимент, устойчивый спрос на продукцию, желание работать и добиваться лучшего.

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

Технологии SWOT-анализа:

- экспресс-опрос (в письменной форме) всех участников обсуждения, время ответа на вопрос — 2—3 минуты, затем результаты обрабатываются и обсуждаются, дополняются и уточняются (всем дается сводка ответов на вопросы);
- анализ каждого вопроса поручается группе участников, дается 1 час для работы над предложениями, затем каждая группа делает сообщение, остальные активно участвуют в обсуждении и корректировке предложений; все занимает 3—4 часа;
- за 2—3 дня консультанты после изучения документов, интервьюирования специалистов и моделирования ситуации формируют свой вариант и выносят его на обсужде-

ние с руководителям и участниками обсуждения для дополнения и корректировки.

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

**Пример 3.** Коллектив предприятия «Чайковский текстиль» — большой и работоспособный, но мыслящий пока по-старому; знающие специалисты, которые не всегда реализуют себя; обыкновенные труженики, пытающиеся стать акционерами; люди, все душой болеющие за будущее предприятия; квалифицированные специалисты, которых необходимо дообучить.

**Структура проблем.**

**1. Угроза банкротства:**

- рост долгов;
- большие затраты;
- снижение объема реализации.

**2. Неудовлетворительная финансовая система:**

- отсутствие финансового планирования и финансовой политики;
- слабый контроль за финансами;
- слишком большие затраты.

**3. Отсутствие эффективной системы управления:**

- недостаток сильных менеджеров;
- отсутствие четкой программы выхода из кризиса;
- отсутствие комплексного планирования и прогнозирования;
- замедление структурной перестройки;
- недостаточная экономическая самостоятельность подразделений;
- отсутствие работы на общую цель;
- перебои в снабжении и обеспечении производства.

**4. Проблемы маркетинга:**

- ориентация на экспорт;
- недостаточно гибкая ассортиментная политика;
- необходимо повышение потребительских качеств продукции;
- необходима реорганизация службы маркетинга;
- необходимо создание новой продукции и новых технологий под нее.

**5. Производственно-технические проблемы:**

- большая доля старого и устаревшего оборудования;

- недостаточное внедрение новых технологий под существующую продукцию;
  - отсутствие новых технологий под новую продукцию.
- 6. Проблемы управления персоналом:**
- незаинтересованность в результатах труда (слабая мотивация);
  - ухудшение социально-психологического климата;
  - необходимость в балансе интересов;
  - недостаточное развитие персонала, обучение.

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

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

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

**Стадия 2.** Осуществляется одновременно с реализацией первоочередных мер. Это углубленная проработка основных направлений трансформации предприятия, т.е. формирование стратегических направлений развития предприятия.

Это санация предприятия и конкретизация программы работ по выходу из кризисного состояния. Срок — до 1 года.

*Э т а п 6. Формирование путей и проектов решения проблем.* Это важнейший этап выявления и формирования инновационного потенциала предприятия. Этот этап ориентирован на генерацию максимально возможного числа идей, он наиболее творческий и очень чувствителен к помехам. Нужна более свободная обстановка, без забот о текущих делах, о требовании реализуемости идей. Над созданием такой обстановки работают психологи.

Возможны различные подходы и технологии генерации идей. В условиях ограниченного времени весьма эффективно сочетание мозгового штурма и морфологического анализа, проводимого консультантами.

Участники мозгового штурма сначала объясняют его правила, дают примеры и подходы, усиливающие мотивацию поиска новых идей:

- чем больше идей, тем лучше конечный результат;
- нет плохих идей, любые идеи поощряются, особенно нестандартные;
- если чужая идея вас затронула, быстро развивайте ее лучшие стороны, как если бы это была ваша идея;
- запрещается отрезвляющая оценка и критика идей, поощряется легкая эйфория;
- запрещается персональная критика авторов идей, поощряется ободряющая поддержка;
- все идеи обязательно фиксируются на плакатах, магнитофонной пленке и т.п.

При обсуждении целесообразно использовать пульсирующий процесс: через 20—30 минут интенсивной генерации идей устраивать их обсуждение (10—15 минут), классификацию и уточнение для фокусирования углубленного поиска. Все идеи фиксировать укрупнено.

Затем в группах проводится уточнение идей: что именно и каким образом реализовать, что для этого нужно сделать, сколько потребуется времени и ресурсов. Затем выбираются наиболее продуктивные в ближайшее время идеи.

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

**Э т а п 7. Оценка инновационного потенциала.** Проводится уточнение, даются вопросы для письменного ответа.

**Пример 4.** Вопросы: 1) на сколько процентов используется ваш собственный потенциал? 2) на сколько процентов используется потенциал вашего подразделения?

Типичные ответы: потенциал предприятия редко используется более чем на 70% (чаще на 40–50), подразделений — на 60–80%, личный потенциал — от 10 до 150%. Для руководителей среднего звена и ведущих специалистов характерна достаточно высокая невостребованность (потенциал используется на 30–50% у более чем половины из них).

Наиболее точная экспертная оценка необходима по инновационному потенциалу, определяющему главный фактор конкурентоспособности предприятия — эффективность. Выделяются три группы основных способов повышения эффективности:

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

2) структурные изменения, направленные на снижение доли неэффективных технологий и низкорентабельных видов продукции. Это техническое перевооружение и реконструкция, новая ассортиментная политика. Эти меры в 2–3 раза эффективнее первых, но и более затратны, инерционны. Они могут дать основной прирост эффективности (более его половины) за несколько кварталов;

3) *инновации, т.е. инновационные проекты*, создание и использование новых видов продукции и технологий, основное средство — НИОКР и инновационные программы по внедрении

уже разработанных новшеств. Со временем они обеспечивают постоянный рост возможности многократного повышения эффективности. Наступает момент, когда становится необходимым новое строительство (рис. 6.3).

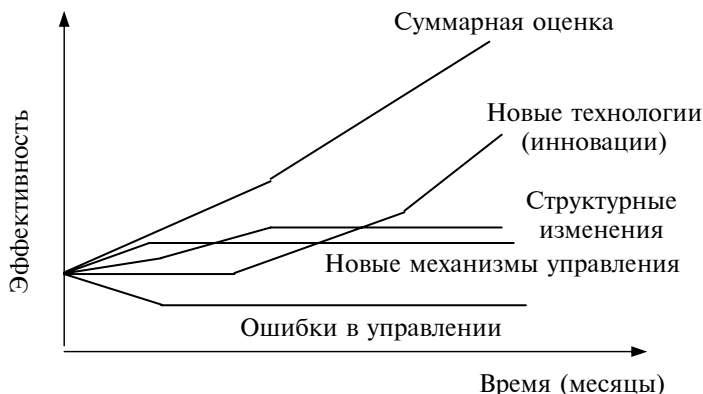


Рис 6.3. Оценка повышения эффективности по разным направлениям

Для оценки потенциальных результатов можно построить укрупненную динамическую модель предприятия по ретроспективным его показателям.

При наличии данных о результативности отдельных проектов можно использовать метод затраты — эффективность, в частности, такие его модификации, как ABC-анализ, метод Парето и др.

**Э т а п 8. Выделение приоритетных направлений деятельности.** Задача этого этапа состоит в том, чтобы, используя уже сформулированные пути решения проблем и оценки имеющего потенциала (поля проектов), выделить из них небольшое число наиболее важных проектов, дающих основной вклад в достижение целей. Это приоритетные для дальнейшей более тщательной проработки проекты. Используются упрощенные подходы, основанные на качественных экспертных оценках и некоторых несложных формализованных процедурах.

Наиболее простая процедура — отнесение каждого направления (проекта) к первой, второй или третьей группам важности



(приоритетности). Другой вариант — оценка важности проектов по пяти- или десятибалльной шкале, с последующим ранжированием их по мере убывания балла и выделением в начале списка наиболее приоритетных. Следует выделять приоритеты двумя-тремя способами с обсуждением различий в результатах и уточнением аргументации.

**Пример 5.** Для ЗАО «Чайковский текстиль» наиболее существенными факторами были тяжелое финансовое положение, затоваривание на складе готовой продукции, нехватка управленческих знаний и квалифицированных кадров, способных разработать и реализовать эффективную антикризисную программу.

Наиболее приоритетные направления деятельности для предприятия:

- финансовое оздоровление, и в первую очередь сокращение издержек, дебиторской и кредиторской задолженности, постановка системы финансового учета, планирования и контроля;
- решение маркетинговых проблем, и в первую очередь ускоренный сбыт продукции со склада, анализ и устранение причин затоваривания;
- реорганизация системы управления;
- обучение управленческого персонала эффективным методам управления.

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

**Далее проводится разработка программы реформирования предприятия.**

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

**Э т а п 11. Оценка источников ресурсов.** Оцениваются источники прежде всего финансовых ресурсов для реализации программы реформирования (собственные и заемные средства).

**Э т а п 12. Распределение ресурсов.** В программу реформирования могут быть заложены источники самофинансирования (к примеру, реинвестирование средств от сокращения дебиторской задолженности и сверхнормативных запасов). Фиксируется предполагаемая динамика поступления денежных средств, уточняются приоритеты и порядок финансирования мероприятий по реформированию предприятия.

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

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

**Э т а п 15. Проработка и защита первоочередных проектов.** Первоочередные проекты (3—5) выбираются из числа приоритетных и прорабатываются в группах в течение двух дней с участием консультантов. Результаты оформляются в письменном виде и докладываются представителями групп (с плакатами демонстрацией на компьютере вариантных расчетов) в течение 15—20 минут, обсуждаются всеми участниками, оцениваются комиссией, в которую входят руководители предприятия и консультанты. После этого принимаются решения и подписываются приказы по дальнейшей доработке и реализации проектов, часто с созданием временных коллективов или новых подразделений.

**Пример 6.** Для ЗАО «Чайковский текстиль» разрабатывались проекты:

- разработки антикризисной программы (включая создание антикризисного комитета);
- первоочередной подпрограммы финансового оздоровления;
- реорганизации предприятия;
- улучшения сбыта и создания маркетинговой службы;
- системы управления персоналом.

Были созданы два временных коллектива и принято решение об организации нового отдела — маркетингового.

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

**Пример 7.** В число стратегически важных первоочередных изменений вошли:

- создание маркетинговой службы и изменение маркетинговой стратегии;
- создание службы стратегического планирования;
- упорядочение функций подразделений и соответствующее изменение организационной структуры;
- создание эффективной системы финансового учета, планирования и контроля;
- изменение ассортиментной политики, создание новых видов продукции;
- создание службы стратегического планирования;
- реорганизация системы управления персоналом;
- переподготовка высшего и среднего звена руководителей;
- создание информационно-аналитического центра.

Реализация именно этих изменений с участием консультантов и дала главный вклад в результаты реформирования<sup>1</sup>.

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

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

---

<sup>1</sup> См.: *Ириков В.А.* Технология стратегического планирования и реформирования финансово-экономической политики фирмы / Библиотека технологии управления. М.: МФТИ, 1997.

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

Ежеквартально руководству предприятия следует анализировать ход выполнения программы реформирования с выделением не реализованных в установленные сроки и не давших ожидаемого экономического эффекта мероприятий. Следует также исследовать причины отклонений и принимать компенсирующие меры.

## 6.5. Реализация антикризисной стратегии

**Возможные результаты реализации антикризисной стратегии.** Реализация антикризисной стратегии, а также оценка и контроль ее результатов относятся к тактике антикризисного управления.

Рассмотрим вероятные результаты реализации стратегии в виде четырех возможных комбинаций: успеха, рулетки, проблемы, провала.

<i>Реализация стратегии</i>	<i>Формулирование стратегии</i>	
	<i>хорошо</i>	<i>плохо</i>
хорошо	успех	рулетка
плохо	проблема	провал

*Успех* — наиболее вероятный результат, если предприятие хорошо сформулировало стратегию и грамотно ее реализует. В этом случае можно сказать, что все, что необходимо сделать для обеспечения успеха, было сделано. Внешние факторы среды, находящиеся за пределами контроля предприятия, например реакция конкурентов или изменение потребителя, могут воспрепятствовать успеху стратегии. Однако при таких условиях организация имеет максимальную возможность добиться поставленных целей.

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

Возможен и обратный сценарий: самая успешная реализация стратегии может ускорить провал плохой стратегии. Например, быстрое производство и эффективный маркетинг плохо отобранного нового товара вызовет ранний провал стратегии. Здесь нет возможности точно предсказать, что случится со стратегией в ситуации рулетки, отсюда и название самой ситуации.

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

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

**Пример 8.** Антикризисная стратегия «агрессивного» роста концерна «Калина» на рынке косметики. Российский рынок косметики растет на 10—15% в год и, по оценкам экспертов, будет расти такими темпами еще как минимум в течение 5 лет. Так как рынок растет, все крупные мировые игроки появились на российском рынке.

Через несколько лет косметический рынок стабилизируется. Под натиском иностранных компаний доля российских производителей на нем может сократиться с 50 до 20—30%. Это стандартная ситуация для местных компаний в Европе. Понятно, что некоторые российские компании займут большую часть российской доли, остальные будут терять свои позиции на рынке.

В такой ситуации концерн «Калина» купил 30% голосующих акций и уставного капитала немецкой косметической компании полного цикла Dr Scheller Cosmetics AG, израсходовав на

это 8 млн евро. Россиян не смутили ни убыточность немецкой фирмы, ни слабость ее брендов на российском рынке, ни наличие сильных конкурентов.

Руководство «Калины» считает, что немецкая фирма органично дополняет бизнес концерна. Не придется самим запускать декоративную косметику, производство и продажа которой налажены у немцев, на что потребовались бы несколько лет и очень крупные вложения. Россияне не готовы покупать отечественную косметику в среднем ценовом сегменте, но покупают немецкую.

Имея мощную сбытовую сеть и умея продвигать товары на российском рынке (мерчандайзинг, реклама), «Калина» рассчитывает за три года сделать немецкие марки лидерами в своих сегментах российского рынка. Увеличить их продажи не только в России, но и на рынках СНГ, сделав немецкие косметические марки прибыльными.

Через некоторое время немецкая компания займется расширением российской продукции в Европе через свои каналы распределения. Концерн «Калина» предлагает качественный товар, соответствующий всем европейским нормам и стандартам, по привлекательной цене. Небольшие партии косметики «Калины» уже продаются в Германии, Греции и в странах Балтии.

Стратегия «агрессивного роста» требует сосредоточения сил на маркетинге (укреплении брендов) и дистрибуции. Разработка новых продуктов и их производство осуществляются по аутсорсингу. Сегодня более половины продукции «Калины» выпускается по контракту на чужих мощностях, большей частью за рубежом: в Италии, Германии, Польше, Турции, Ирландии. Концерн поддерживает тесные отношения со всеми ведущими лабораториями мира, разрабатывающими рецептуры.

«Калина» наводит порядок в своем портфеле брендов. Из 100 своих локальных брендов она продала 70, 30 оставшихся она усиливает прежде всего интенсивной рекламой. «Калина» стремится занять новые сегменты рынка с помощью новых сильных брендов, не обязательно покупая или создавая их самостоятельно, но продавая.

Сейчас у «Калины» 3% рынка. Стратегия концентрации на брендах, возможно, позволит ей занять стандартную долю крупного мирового игрока — 5—10% рынка.

## Вопросы для контроля

1. Какова роль стратегии в антикризисном управлении?
2. Как и почему изменялись представления о предприятии как об объекте управления?
3. Как изменялись характеристики внешней среды предприятий со временем?
4. Как менялись представления о целях развития предприятий?
5. Опишите основные этапы эволюции теории и практики управления предприятиями.
6. Дайте краткую характеристику 10 школам стратегического управления и особенностям их применения в антикризисном управлении.
7. Опишите концепцию антикризисного управления по слабым сигналам.
8. Сформулируйте суть долгоживущих компаний.
9. С помощью каких методов долгоживущие компании стимулировали развитие, сохраняя свою суть?
10. Проанализируйте опыт стратегических преобразований на российских предприятиях в 1990-е годы.
11. Назовите этапы разработки антикризисной стратегии организации.
12. Каковы возможные результаты реализации стратегии развития организации?

## Часть II

---

# ИНСТРУМЕНТЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

---

Вторая часть курса посвящена управленческим инструментам, широко используемым в практике антикризисного управления организациями. Здесь проявляется комплексный, междисциплинарный характер антикризисного управления. Для предупреждения или преодоления кризисных ситуаций используется весь доступный арсенал средств, созданных в различных экономических дисциплинах: стратегическом и финансовом менеджменте, маркетинге, инвестиционном и инновационном менеджменте, управлении персоналом, а также в хозяйственном праве.

Используемые в антикризисном управлении организацией аналитические и управленческие инструменты (методики, технологии, процедуры) выстроены по тем дисциплинам, в которых разработаны и чаще всего применяются.



## Глава 7

# ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В КРИЗИСНОЙ СИТУАЦИИ

Цели, задачи и функции финансового менеджмента в кризисной ситуации. Формирование эффективной системы финансового планирования. Рационализация работы финансовой службы организации. Управление текущими финансовыми потоками в период финансового оздоровления. Программа финансового оздоровления неплатежеспособной организации

### 7.1. Цели, задачи и функции финансового менеджмента в кризисной ситуации

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

Типичную для неблагополучных предприятий ситуацию можно описать следующим образом:

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

*Цели* финансового менеджмента в антикризисном управлении:

- устранение неплатежеспособности предприятия — это самая неотложная задача кризисного предприятия, решение которой означает восстановление способности к осуществлению платежей по текущим финансовым обязательствам;
- восстановление финансовой устойчивости (финансового равновесия); можно достаточно быстро восстановить платежеспособность с помощью чрезвычайных мер, но для

устранения причин, порождающих неплатежеспособность, необходимо восстановить до безопасного уровня финансовую устойчивость предприятия;

- обеспечение финансового равновесия в долгосрочной перспективе, т.е. создание предпосылок для роста рыночной стоимости предприятия; финансовая стратегия должна обеспечить высокие темпы роста операционной деятельности и нейтрализовать угрозы кризиса.

К примеру, финансовые цели конкретного кризисного предприятия можно сформулировать так:

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

*Задачи* финансового менеджмента в антикризисном управлении:

- формирование в необходимом объеме финансовых ресурсов;
- эффективное использование финансовых ресурсов;
- оптимизация денежного оборота;
- максимизация прибыли при заданном уровне финансового риска или минимизация финансового риска при планируемом уровне прибыли;
- обеспечение постоянного финансового равновесия.

*Функции* финансового менеджмента — прогнозирование, планирование, контроль и анализ.

## 7.2. Формирование эффективной системы финансового планирования

Система финансового планирования включает в себя следующие основные элементы:

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

*Управление финансовыми (денежными) потоками* — это управление реальными деньгами в реальном режиме времени. Положительные потоки или притоки отражают поступление денег на

предприятие, отрицательные — выбытие или расходование денег предприятием. Разница между валовыми притоками и оттоками денежных средств за определенный период времени называется *чистым денежным потоком* (cash flow). Он может быть положительным (притоком) или отрицательным (оттоком).

В отличие от некоторых бухгалтерских показателей денежный поток всегда реален и очевиден.

Все денежные потоки предприятия объединяются в три основные группы:

- от основной (операционной или производственной) деятельности;
- от инвестиционной деятельности (не только приобретения зданий и оборудования, но и долгосрочных инвестиций);
- от финансовой деятельности (формирования и обслуживания капитала предприятия) (табл. 7.1).

Т а б л и ц а 7.1. Притоки и оттоки денежных средств организации

<i>Поток денежных средств</i>	<i>Приток денежных средств</i>	<i>Отток денежных средств</i>
От основной деятельности	Денежная выручка о реализации продукции в текущем периоде	Платежи по счетам поставщиков и подрядчиков
	Погашение дебиторской задолженности	Выплата заработной платы
	Поступления от продаж	Отчисления в бюджет и внебюджетные фонды
	Авансы, полученные от покупателей	Уплата процентов за кредит
		Отчисления на социальную сферу
От инвестиционной деятельности	Продажа основных средств, нематериальных активов	Приобретение основных средств, нематериальных активов
	Поступления от сдачи в аренду	Оплата аренды
	Дивиденды, проценты от долгосрочных финансовых вложений	Капитальные вложения
	Возврат других финансовых вложений	Долгосрочные и краткосрочные финансовые вложения

*Продолжение табл. 7.1*

<i>Поток денежных средств</i>	<i>Приток денежных средств</i>	<i>Отток денежных средств</i>
От финансовой деятельности	Краткосрочные кредиты и займы	Возврат краткосрочных кредитов и займов
	Долгосрочные кредиты и займы	Возврат долгосрочных кредитов и займов
	Поступления от эмиссии акций	Выплата дивидендов
	Целевое финансирование	Погашение выданных векселей

У нормально работающего предприятия совокупный чистый денежный поток должен стремиться к нулю, т.е. все заработанные в отчетном периоде денежные средства должны быть эффективно распределены, поскольку высвобожденные денежные средства, обладая 100%-ной ликвидностью, имеют нулевую доходность.

Неплатежеспособное предприятие с накопленной задолженностью должно формировать положительный совокупный чистый денежный поток для расчета по накопленным долгам и согласования графика погашения задолженности с кредиторами. Для неплатежеспособного предприятия основная цель — максимизация положительного совокупного денежного потока. Эта максимизация может осуществляться с помощью мер, не приемлемых в обычной ситуации.

Антикризисное управление допускает любые потери (в том числе и будущие), ценой которых можно добиться восстановления платежеспособности предприятия сегодня<sup>1</sup>. В противном случае будущего у предприятия может и не быть. Увеличение денежного потока означает перевод активов предприятия в денежную форму, т.е. акцент в формировании источников денежных средств может переместиться на распродажу имущества. Проводятся шокирующие обычного руководителя предприятия меры, связанные со значительными потерями.

Через отчет о финансовых результатах финансовые потоки увязываются с технико-экономическими показателями производства — затратами на производство продукции, которые опре-

<sup>1</sup> *Антикризисное управление: Учеб. пособие.*

деляются во многом используемыми технологиями. Изменяя структуру и размеры финансовых потоков предприятия, можно изменить структуру его бухгалтерского баланса.

Управление денежными потоками представляет собой решение следующих задач:

- прогнозирование наличия и движения денежных средств;
- проверка финансовой реализуемости плана функционирования и развития (достаточности имеющихся наличных финансовых ресурсов в каждый период времени);
- определение объемов необходимых заемных средств и сроков их получения;
- анализ целесообразности взятия заемных средств;
- формирование финансово реализуемого плана с минимальной упущенной выгодой;
- определение срока окупаемости затрат, оценка возможного дохода за период реализации проекта;
- контроль и корректировка финансового плана с учетом фактического выполнения;
- построение и анализ консолидированного финансового потока по группе объектов;
- разукрупнение, детализация консолидированного финансового потока на группу финансовых потоков и по объектам;
- прогнозирование возможности возникновения банкротства;
- своевременное предотвращение банкротства.

Форма и содержание финансового плана могут существенно различаться в зависимости от специфики предприятия и стратегии его развития. Построение финансового плана целесообразно начинать с отчета о движении денежных средств, поскольку основная цель кризисного предприятия — накопить денежный поток, достаточный для расчета по накопленной задолженности.

Финансовый план дополняется расчетом основных финансовых коэффициентов, характеризующих финансовое состояние предприятия. Значения этих коэффициентов после реализации финансового плана должны соответствовать рекомендуемым значениям. Рассчитывается также и точка безубыточности предприятия.

Рассмотрим кратко некоторые из этих задач.

**1. Прогнозирование наличия и движения денежных средств.** Проводится расчет суммарных поступлений (притока денег из

всех источников) и суммарных платежей (оттока денег). Разница между притоком и оттоком добавляется к первоначально имеющейся на счете сумме. Это анализ движения денежных средств или финансовых потоков.

Поскольку снять со счета можно не больше той суммы, что на нем имеется, наличная сумма на счете не может быть отрицательной.

**2. Проверка финансовой реализуемости плана функционирования и развития.** Критерий финансовой реализуемости прост: план реализуем, если имеющихся наличных финансовых ресурсов достаточно (нет их дефицита) в каждый из включенных в план периодов времени.

Признаком финансовой нереализуемости плана служит наличие отрицательных чисел по результатам расчета: (наличие денежных средства начало периода) + (поступления) — (платежи) + сальдо = наличие денежных средств на конец периода (не должно быть отрицательных чисел).

Изменить план так, чтобы он стал финансово реализуемым, можно путем:

- увеличения поступлений в предшествующие и текущий периоды за счет увеличения выручки благодаря росту объема продаж (при этом возрастут прямые издержки и платежи), увеличению цены (повышению потребительских качеств продукции);
- снижения платежей в предшествующие и текущий периоды за счет снижения себестоимости продукции, постоянных издержек, затрат на развитие, более рационального управления издержками;
- ускорения поступлений (перенесения части поступлений на более ранние сроки) за счет перехода на другую форму оплаты продукции: от сдачи продукции на реализацию (оплаты в рассрочку) к ее оплате по факту поставки, от оплаты по факту — к предоплате; сокращения цикла производства; сокращение времени оборота денежных средств, уменьшения сроков реализации проектов развития, приносящих поступления, и др.;
- задержки (платежей перенесения части платежей на более поздние сроки) за счет перехода поставщиков на другую форму оплаты: от предоплаты — к оплате по факту, от оплаты по факту — к оплате в рассрочку; уменьшения

или сдвига во времени сроков реализации проектов развития и др.;

- увеличения денежных средств на начало периода за счет увеличения уставного капитала, продажи акций или реализации других высоколиквидных активов и т.п.

Типичные недостатки финансовых планов:

- слабая связь с маркетингом, отсутствие обоснованного плана продаж с разбивкой по периодам (по месяцам);
- отсутствие разбивки по товарным группам объемов продаж и расчетов маржинальной прибыли, что не позволяет провести анализ эффективности ассортиментной политики;
- частое отсутствие плана движения материальных ресурсов, что не позволяет планировать и контролировать движение материальных активов (сырья, незавершенного производства, готовой продукции и т.п.);
- формы плана, не позволяющие увидеть динамику денежных и материальных потоков, отсутствие ключевых показателей;
- отсутствие планового бухгалтерского баланса предприятия;
- отсутствие четкой методики (технологии) планирования и контроля, планы «непрозрачны» для руководителей предприятия.

### 7.3. Рационализация работы финансовой службы организации

Если на предприятие в условиях жесткой ограниченности ресурсов возникла необходимость перестройки управления финансами, то принципами реформирования финансовой службы могут быть:

- выделение наиболее важных участков финансовой работы;
- совмещение в одном участке родственных направлений деятельности;
- обеспечение прямого выхода на руководителя финансовой службы.

Тогда финансовая служба становится малочисленной, но эффективной. Она должна быть ориентирована на решение актуальных задач современными средствами. Минимальный состав: финансовый управляющий — главный бухгалтер, специалист по управленческому учету, специалист по финансовому

учету, кассир-казначей, специалист по кредитным операциям, специалист по операциям с ценными бумагами.

Требования к финансовой службе таковы<sup>1</sup>.

1. Максимально эффективное управление долгами:

- составление реальных графиков погашения долгов;
- принятие эффективных мер по взысканию долгов с дебиторов, переоформлению этих долгов в более ликвидные инструменты;
- реструктуризация, конвертация и капитализация кредиторской задолженности в целях улучшения структуры баланса предприятия.

2. Бездефицитные финансовые планы текущей деятельности:

- формирование бездефицитных финансовых планов по текущей деятельности, согласованных с планами производства и реализации продукции, продажи части имущества, доходов и расходов по внереализационным операциям.

3. Дешевые внешние источники финансирования:

- нахождение наиболее дешевых внешних источников при максимальном использовании гарантий, поручительств, залогов;
- формирование оптимальной структуры капитала (структуры пассивов) с точки зрения его минимальной стоимости.

4. Эффективное управление капиталом.

- эмиссия и размещение ценных бумаг;
- помещение временно свободных средств в высоколиквидные активы;
- проведение операций с уставным капиталом при реструктуризации предприятия;
- управление оборотным капиталом направлено на выполнение производственных задач при минимальных размерах текущих запасов и затрат и их наивысшей в данных условиях оборачиваемости;
- организация выгодных для предприятия зачетно-бартерных схем в условиях дефицита денежной наличности;
- принятие эффективных решений по обращению дебиторской и кредиторской задолженности, имея в виду, что

---

<sup>1</sup> *Антикризисное управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 11.*



кредиторская задолженность — это неофициальные кредиты, выданные предприятию, а дебиторская задолженность — это такие же кредиты, выданные предприятием;

- управление основным капиталом направлено на максимальное сокращение действующих основных фондов, участвующих в выполнении производственной программы, их консервация, реализация и ликвидация;
- гибкая амортизационная политика призвана обеспечить маневрирование между стремлением иметь свободные денежные ресурсы и необходимостью снижения затрат на производство.

5. Обоснованная дивидендная политика:

- резервирования и рефинансирования прибыли в целях поддержания производства и выплаты максимально возможных дивидендов для расчетов с акционерами из числа бывших кредиторов (если долги конвертированы в акции) и укрепления доверия к предприятию.

6. Жесткий финансовый контроль:

- организация действенного финансового контроля в контакте с внутренним аудитором;
- работа с внешними аудиторскими фирмами и государственными органами, осуществляющими финансовый контроль;
- подготовка, принятие и исполнение решений по результатам внутренних и внешних проверок.

#### **7.4. Управление текущими финансовыми потоками в период финансового оздоровления**

Общее для всего финансового менеджмента противоречие между доходностью и риском в кризисной ситуации приобретает специфический характер как противоречие между необходимостью резервировать определенное количество денег (как наиболее ликвидного средства) и потерями от выведения их из хозяйственного оборота.

С одной стороны, кризисному предприятию необходимо вывести объемы производства за точку безубыточности, для чего нужно превратить все имеющиеся у него средства в производственные активы (складские запасы и незавершенное производство). С другой стороны, такому предприятию необходимо располагать

для расчетов с кредиторами именно деньгами, поскольку его ценные бумаги и большинство материальных активов неликвидны.

Собственники кризисного предприятия, руководствуясь логикой и здравым смыслом, не должны возражать против мер, направленных на повышение финансовой устойчивости в ущерб быстрому повышению прибыли. Для предприятия, находящегося в стадии применения процедур банкротства, выбор между достижением приемлемой рентабельности и обеспечением финансовой устойчивости должен быть сделан в пользу обеспечения финансовой устойчивости.

**Отличительные черты балансов кризисных предприятий.** Предприятия, испытывающие финансовые затруднения, управляют в основном не денежной наличностью, а взаимными неплатежами. Собственные неплатежи по обязательствам отражаются в кредиторской задолженности, а неплатежи контрагентов — в дебиторской задолженности.

Как показывает практика, баланс любого неплатежеспособного предприятия, как прибыльного, так и убыточного, имеет характерный отличительный признак: при символических суммах на расчетном счете и в кассе значительные суммы помещены в кредиторскую и дебиторскую задолженность (просроченная задолженность).

Если при этом предприятие прибыльно, то дебиторская задолженность обычно превышает кредиторскую задолженность, и наоборот.

С позиции экономики прибыльное предприятие становится неплатежеспособным из-за своих покупателей, поэтому сумма выставленных им требований больше его собственных обязательств. Убыточное предприятие само порождает цепочку неплатежей. Причины его неплатежеспособности в непомерно высоких затратах, низком качестве продукции, не позволяющем повысить цену, плохом маркетинге.

У прибыльного предприятия отражаемая в пассиве баланса прибыль должна корреспондироваться с равновеликой статьей актива. Если бы отгруженная покупателю продукция была оплачена, то прибыли противостояли бы полученные денежные средства, но, поскольку этого нет, прибыль заморожена в долгах покупателей и заказчиков, т.е. в дебиторской задолженности.

Финансовые результаты убыточного предприятия (убытки) отражаются в активе баланса, и в пассиве им противостоит кредиторская задолженность. Полная остановка такого предприятия пока не состоялась только благодаря безвозмездно присвоенным результатам чужого труда.

Специфика российской ситуации 1990-х годов состоит в том, что самые убыточные и бесперспективные предприятия могли иметь значительные суммы дебиторской задолженности бюджетного происхождения: неоплаченные оборотные заказы, отопление заводскими котельными муниципальных объектов и т.п. Поэтому управление дебиторской задолженностью одинаково актуально как для прибыльных, так и для и убыточных предприятий.

**Управление дебиторской задолженностью.** Это управление определяется многими факторами: видом продукции, емкостью рынка, степенью насыщения рынка данной продукцией, принятой на предприятии системой расчетов и др.

Управление дебиторской задолженностью предполагает, прежде всего, контроль за оборачиваемостью средств в расчетах. Для кризисных предприятий важна не столько сама продолжительность оборота дебиторской задолженности, сколько то, чтобы она не оказалась больше продолжительности оборота кредиторской задолженности.

Управление дебиторской задолженностью предполагает отбор покупателей, если у предприятия есть возможность выбора. Критерии отбора — платежеспособность контрагента и соблюдение им платежной дисциплины. Однако гораздо более реальным рычагом является определение *условий оплаты* продукции, работ, услуг.

Некоторые покупатели могут рассчитывать на условиях предоплаты. Это полностью ликвидирует дебиторскую задолженность. Но таких покупателей не может быть много.

Поэтому лучше стимулировать покупателя к скорейшей оплате. Например, 2% скидки с отпускной цены за каждые 10 дней досрочного расчета по отношению к установленному сроку — 30 дней. Оплата в последний день предельного срока осуществляется по полной отпускной цене, за пределами этого срока применяются штрафные санкции. Для сезонных товаров возможны сезонные скидки и надбавки к ценам.

Управление дебиторской задолженностью включает в себя группировку долгов по сроку (месяц, два, три и т.д.) и по степени уверенности в их погашении (надежные долги, сомнительные и безнадежные). Надежные долги остаются на балансе предприятия, под сомнительные долги создается резерв за счет прибыли до налогообложения, безнадежные долги списываются на убытки после истечения установленного законом срока.

Ускорить оборачиваемость дебиторской задолженности можно через ее продажу специализированным агентам, т.е. через переуступку прав требования долгов. При продаже долгов предприятие теряет на дисконте, но это лучше, чем списание потом на убытки всей суммы безнадежных долгов.

**Управление кредиторской задолженностью.** Как показывает практика, управлять продолжительностью финансового цикла — самое трудное.

Если бы предприятие рассчитывалось с поставщиками материальных ресурсов и производственных услуг немедленно в момент поставки (расчеты спот), то финансовый цикл по продолжительности совпадал бы с операционным. Финансовый цикл меньше операционного на время обращения кредиторской задолженности.

Финансовый цикл может быть сокращен за счет:

- ускорения производственного процесса;
- ускорения оборачиваемости дебиторской задолженности;
- замедления оборачиваемости кредиторской задолженности.

Последнее — реальный рычаг для кризисного предприятия в условиях острой нехватки финансовых ресурсов.

Основные методы управления кредиторской задолженностью — ее реструктуризация и конвертация.

*Реструктуризация* кредиторской задолженности — предоставление отсрочек и рассрочек по уплате долгов. Может осуществляться на основе частной договоренности предприятия с кредитором, на основе решения суда или мирового соглашения. В особом порядке осуществляется реструктуризация долгов предприятия перед бюджетами всех уровней и государственными внебюджетными фондами.

*Конвертация* и *капитализация* кредиторской задолженности предприятия осуществляются путем передачи части акций в соб-

ственность кредиторов. Это позволяет списать задолженность с баланса предприятий, сделав его ликвидным и одновременно передав кредиторам инструменты, приносящие доход в течение всего срока жизни компании-эмитента.

Конвертация кредиторской задолженности может быть осуществлена путем дополнительной эмиссии обыкновенных и (или) привилегированных акций приватизированных предприятий на сумму их кредиторской задолженности перед бюджетами разных уровней, а также перед предприятиями теплоэнергоснабжения. Дополнительной эмиссии акций должна обязательно предшествовать переоценка имущества должника и соответствующее увеличение уставного капитала.

Перед осуществлением дополнительной эмиссии акций предприятий-должников проводится взаимозачет встречных обязательств, если таковые имеются. Кредиторам могут быть предложены ценные бумаги дебиторов предприятий-должников путем реоформления в них дебиторской задолженности.

Рассмотрим более подробно технологии управления задолженностью предприятия.

К *процедурам финансового оздоровления*, направленным на реструктуризацию задолженности, относятся:

1) отсрочка и рассрочка платежей — изменение срока уплаты просроченной задолженности на более поздний срок или дробление платежа на несколько более мелких, которые должны быть внесены в течение определенного периода;

2) зачет взаимных требований — погашение взаимных обязательств предприятий.

3) реоформление задолженности в заем. Вексель надежного заемщика способен обеспечить высокую доходность и может использоваться как долговое обязательство. Появляется возможность выкупить свои долги с рыночным дисконтом, найдя на рынке собственные векселя и изъять их, сэкономив на дисконте. Дисконт даже по двухмесячным бумагам надежных эмитентов может достигать до трети номинала;

4) перевод краткосрочных обязательств в долгосрочные — изменение договоров в части перенесения срока платежей на период более года;

5) погашение задолженности имуществом и имущественными правами;

6) продажа долговых обязательств третьим лицам;

7) списание задолженности. Если имеющаяся дебиторская задолженность нереальна к взысканию (по причине истечения срока исковой давности, отказа во взыскании задолженности судом, отсутствия у дебитора достаточных для ее погашения средств, прекращения существования дебитора), то она подлежит списанию на счет прибылей и убытков и включается в состав внереализационных расходов при формировании налогооблагаемой прибыли;

8) погашение задолженности посредством отчуждения имущества должника с последующей реализацией имущества и использованием части вырученных средств на погашение задолженности.

Наиболее разработан и формализован блок решений по долгам в федеральный, региональный и местный бюджеты, в частности по реструктуризации кредиторской задолженности юридических лиц по обязательным платежам в федеральный бюджет. Это задолженность по налогам и сборам, а также по начисленным пени и штрафам за нарушение налогового законодательства. Порядок проведения реструктуризации регулируется федеральными, региональными и муниципальными нормативными актами (законами и постановлениями).

Реструктуризация задолженности проводится путем поэтапного ее погашения на основании решения налогового органа и в соответствии с утвержденным им графиком.

По реструктуризации долгов в федеральные и региональные внебюджетные (целевые бюджетные) фонды существуют лишь отдельные нормативные документы преимущественно регионального уровня. Решение принимается в результате переговоров при условии обязательного гарантированного осуществления текущих платежей. Такие решения оформляются постановлениями администрации или через двух- и трехсторонние соглашения и договора с фондами.

### **7.5. Программа финансового оздоровления неплатежеспособной организации**

Приказом Министерства экономического развития и торговли РФ и Федеральной службы России по финансовому оздоровлению и банкротству от 28 июня 2001 г. № 211/295 утверждена следующая типовая структура программы финансового оздоровления неплатежеспособной организации.

**1. Описание организации — общая характеристика.**

1.1. Реквизиты, основной вид деятельности, организационно-правовая форма организации.

1.2. Распределение акций между крупными акционерами (свыше 10% акций от уставного капитала), размер доли государства.

1.3. Перечень структурных подразделений и схема структуры управления организацией.

1.5. Общая численность работников, в том числе по подразделениям, фонд оплаты труда, средняя заработная плата.

1.6. Состав основного и вспомогательного производства.

1.7. Основные виды выпускаемой продукции и объемы выпуска.

1.8. Годовая выручка от реализации продукции (по оплате), в том числе денежными средствами и банковскими векселями.

1.9. Объем экспорта в денежном выражении и в % общего объема выпускаемой продукции.

1.10. Основные объекты незавершенного строительства: освоение объемов в % (готовность), ожидаемый эффект от ввода новых объектов.

1.11. Объекты социальной сферы, находящиеся на балансе организации и затраты на их содержание (за предыдущий, текущий годы и планируемый период).

1.12. Объемы затрат на содержание мобилизационных мощностей и государственных резервов.

1.13. Дочерние и зависимые компании: краткая характеристика их деятельности и доля организации в их уставном капитале.

1.14. Величина задолженностей перед фискальной системой за текущий, предыдущий годы, а также динамика их изменения.

Дополнительно указываются сведения об образовании и возрасте менеджеров организации, распределении ответственности руководителей, системе финансово-экономического контроля и уровне ее автоматизации, страховании имущества организации.

**2. Описание бизнеса организации и состояния рынка ее продукции.**

2.1. Основные виды выпускаемой продукции и объемы производства за год (за предыдущий, текущий годы и планируемый период). Доля каждого вида продукции в объеме товарного производства и выручке организации.

2.2. Плановая (проектная мощность) по основным видам продукции.

2.3. Загрузка производственных мощностей (%). Сравнение текущей загрузки мощностей с загрузкой в год финансовой устойчивости.

2.4. Поставщики сырья и комплектующих. Приводятся данные по основным поставщикам сырья (с разбивкой на импорт и внутренний рынок) за предыдущий год и текущий отчетный период. Указываются виды расчетов: денежные средства, бартер, зачет и т.д. Приводятся данные по ценам на закупки в динамике за последние два года, эти цены сравниваются с мировыми.

2.5. Потребители продукции. Приводятся данные по основным потребителям продукции (с разбивкой на экспорт и внутренний рынок), видам и объемам поставок с указанием цен на продукцию в динамике за предыдущий и текущий отчетные периоды, которые сравниваются с мировыми аналогами. Приводятся данные по срокам и формам расчетов за поставленную продукцию (бартер, зачет, денежные средства).

3. *Анализ финансового состояния организации; причины необходимости его оздоровления.* Этот раздел содержит анализ ликвидности, финансовой устойчивости, деловой активности организации, затрат по различным видам продукции и полученных финансовых результатов. Обязательно определение следующих показателей.

3.1. Наличие собственного капитала в обороте. Вычисляется как разность между собственным капиталом организации и ее внеоборотными активами.

3.2. Объем оборотных средств всего и заемных средств. Заемные средства вычисляются как сумма долгосрочных и краткосрочных пассивов.

3.3. Структура оборотных средств с распределением на средства «в производстве» и «в расчетах». Средства в производстве определяются путем вычитания из суммы статей баланса «запасы» и «НДС» содержимого статьи «запасы отгруженные». Средства в расчетах определяются вычитанием из суммы оборотных средств в производстве.

3.4. Покрытие текущих обязательств оборотными активами. Вычисляется как отношение всех оборотных средств к текущим обязательствам организации.

3.5. Средние сроки расчетов с организацией за отгруженную продукцию. Определяется как частное от деления средств в расчетах на среднемесячную выручку за анализируемый период.



3.6. Степень платежеспособности по текущим обязательствам. Определяется как частное от деления краткосрочных пассивов на среднемесячную выручку за анализируемый период.

3.7. Структура заемных средств с распределением на обязательства перед банками и займы, перед прямыми кредиторами, перед фискальной системой, по внутреннему долгу.

3.8. Структура себестоимости по основным видам продукции и организации в целом (материальные затраты, затраты на оплату труда, отчисления на социальные нужды, амортизация основных средств и прочие затраты). Структура себестоимости в настоящее время сравнивается со структурой себестоимости в год финансовой стабильности.

3.9. Расчет постоянных и переменных затрат на производство продукции и определение точек безубыточности (порогов рентабельности) по каждому из видов выпускаемой продукции. Точка безубыточности определяется делением суммы постоянных затрат на выпуск данного вида продукции на разность цены на единицу продукции и переменных затрат на единицу продукции данного вида.

3.10. Прибыль (убыток) от продаж.

3.11. Прибыль (убыток) до налогообложения.

3.12. Прибыль (убыток) от обычной деятельности.

3.13. Чрезвычайные доходы и расходы.

3.14. Чистая прибыль (нераспределенная прибыль или убыток) отчетного года.

**4. Маркетинговый план.** Содержание раздела основывается на маркетинговых исследованиях и содержит основные мероприятия в сфере маркетинга и сбыта продукции организации.

4.1. Краткое описание отрасли и места организации в ней. Анализируются сильные и слабые стороны организации в сравнении с конкурентами.

4.2. Характеристика рынков, на которые ориентирован бизнес.

4.3. Условия и ограничения продвижения на рынки продукции организации. Указывается доля (%) продукции организации на рынках, целевые группы потребителей и доли на рынках. Определяются тенденции развития и изменения рынков. Приводятся сведения об объеме потребления на рынках, спросе на продукцию, ограничениях и в этой связи делаются выводы о возможности увеличения объемов выпуска продукции.

4.4. Разработка стратегии маркетинга. Приводится план мероприятий по проникновению на рынки сбыта и продвижению товаров. Описываются каналы распределения и маркетинговых коммуникаций, меры воздействия организации на покупателей в целях формирования спроса.

4.5. Разработка новых товаров и услуг организации. Описываются мероприятия по модернизации старых товаров, разработкам и внедрению новых товаров, а также мероприятия по продвижению их на рынок.

5. *Направления развития организации и пути финансового оздоровления.* Раздел содержит стратегический план развития и преобразования организации с конкретным обоснованием мероприятий.

Действия должны быть направлены:

- на прирост выручки организации, в том числе ее денежной составляющей;
- сокращение издержек организации;
- оптимизацию управления товарно-денежными потоками;
- создание условий для своевременного расчета по обязательствам.

5.1. Упорядочение активов организации в целях создания эффективной структуры активов. Мероприятия могут включать передачу объектов социальной и непроизводственной сферы местным органам управления. Формирование на базе данных объектов самостоятельных (дочерних) организаций. Продажа, сдача в аренду, в залог неиспользуемой части имущества, основных средств. Приобретение нового и реконструкция старого имущества производственного назначения.

5.2. Совершенствование организационной структуры управления. Мероприятия по реорганизации структуры управления и реструктуризации организации. Создание центров финансовой ответственности. Выделение отдельных производств в самостоятельные бизнес-единицы, выделение филиалов. Создание или вхождение в вертикально-интегрированные структуры (финансово-промышленные группы, холдинги).

5.3. Упорядочение задолженности организации. Мероприятия по реструктуризации и погашению задолженности перед бюджетами, внебюджетными фондами, коммерческими кредиторами.

5.4. Привлечение инвестиций. Мероприятия по созданию благоприятного инвестиционного имиджа организации, привлечению инвестиций.

Среди направлений финансового оздоровления необходимо выделить и подробно обосновать предлагаемые организацией условия, сроки и график реструктуризации задолженности в федеральный бюджет. Для этого анализируются внутренние и внешние источники погашения накопленной задолженности. Условия и сроки реструктуризации задолженности могут включать: отсрочку уплаты задолженности до момента появления источников ее погашения, равномерный или неравномерный график уплаты задолженности, учитывающий эффект от проводимых мероприятий.

6. *План производства.* В данном разделе показываются производственные возможности организации по проведению мероприятий финансового оздоровления.

6.1. Производственная программа, согласованная с планом объема продаж, затратами на производство и ценами.

6.2. Потребность в основных фондах.

6.3. Потребность в материальных ресурсах и персонале. С обоснованием источников их привлечения. Рассчитывается численность работников и требуемый фонд заработной платы.

Раздел может содержать смету расходов, сводную калькуляцию себестоимости. Необходимо отразить влияние внешних факторов на производственные возможности организации и возможные производственные риски.

7. *Финансовый план.* В этом разделе приводятся доказательства финансового эффекта проводимых мероприятий и реальности финансового оздоровления организации. Стыкуются ожидаемые финансовые потоки с налоговыми и иными обязательными платежами а также с потребностями предприятия в материально-техническом обеспечении и иными затратами. Следует отразить долю бартерного обмена, поступлений денежных средств, а также взаимозачетов.

7.1. Прогноз финансовых результатов на время реализации плана.

7.2. Потребность в инвестициях и формировании источников финансирования.

Результат расчетов — прогнозируемый баланс организации, отражающий улучшение ее финансового состояния.

К программе финансового оздоровления прилагаются формы бухгалтерской отчетности № 1 и 2 (по оплате, по отгрузке), № 3, 4, 5 и статистической отчетности № 5-з за предыдущий и последний отчетные годы, а также формы бухгалтерской отчетности № 1 и 2 (по оплате, по отгрузке) за последний отчетный период.

Расшифровка статей баланса на последний отчетный период: незавершенное строительство, долгосрочные и краткосрочные финансовые вложения, выданные авансы, убытки.

### Вопросы для контроля

1. В чем состоят цели, задачи и функции финансового менеджмента в кризисной ситуации?
2. Назовите основные элементы системы финансового планирования в организации и дайте им краткую характеристику.
3. Опишите основные направления рационализации работы финансовой службы организации.
4. Каковы особенности управления текущими финансовыми потоками в период финансового оздоровления?
5. Что включает в себя программа финансового оздоровления неплатежеспособной организации?

## Глава 8

# МАРКЕТИНГ В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ

Цель, задачи, стратегия и тактика маркетинга в кризисной ситуации. Маркетинговые исследования в антикризисном управлении

### 8.1. Цель, задачи, стратегия и тактика маркетинга в кризисной ситуации

Во время кризиса 1990-х годов основная маркетинговая задача менеджмента состояла в создании системы управления маркетингом в организации, адекватной ее стратегии выхода из кризисной ситуации. Какой бы ни была эта стратегия, она основывается на наиболее распространенных представлениях о целях и функциях маркетинга, которые доказали свою эффективность.

Цель маркетинга в антикризисном управлении — обеспечить в первую очередь производство и продажу таких товаров, которые пользуются наибольшим и устойчивым спросом на рынке и приносят предприятию основную массу прибыли.

Наиболее полно и лучше, чем конкуренты, удовлетворять запросы потребителей можно, если в выбранных направлениях деятельности предприятие имеет или может иметь сильные и устойчивые конкурентные преимущества, основанные на стержневых компетенциях предприятия.

К задачам маркетинга относятся комплексное изучение рынка, оценка спроса и неудовлетворенных потребностей, разработка маркетинговой стратегии и комплекса маркетинговых средств (товар, цена, каналы распределения, коммуникации) для ее реализации.

Маркетинговый процесс и определяющие его факторы можно представить следующим образом.

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

- количественная оценка спроса и его прогноз;
- сегментация рынка;
- определение конкурентных преимуществ;

- отбор целевых сегментов;
  - возможное позиционирование товара на рынке и анализ позиционирования конкурентных товаров.
2. Разработка маркетинговой стратегии.
  3. Разработка маркетингового комплекса — совокупности маркетинговых инструментов, используемых для получения желаемой реакции целевого рынка.
  4. Разработка плана маркетинга. Подробный маркетинговый план необходим для каждого направления деятельности, товара или торговой марки. Он состоит из тех же элементов, что и общий план развития предприятия.
  5. Реализация маркетинговых мероприятий. Успех реализации маркетинга зависит от программы действий, организационной структуры, системы принятия решений, мотивации персонала, культуры организации.

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

Маркетинговая стратегия должна дать ответы на следующие вопросы<sup>1</sup>:

- как организация сохранит и завоеует целевые рынки?
- как организация сможет с выгодой для себя сохранить и расширить свою рыночную долю (нишу)?

Организации предстоит принимать следующие стратегические решения:

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

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

- приобретения акций других фирм;
- собственного развития;

---

<sup>1</sup> Захаров В.Я. Маркетинговые исследования: опросы для менеджеров. Н. Новгород: Изд-во ВГИПИ, 1998.

- сотрудничества с другими фирмами.

Приобретать акции других фирм целесообразно, если:

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

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

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

В кризисной ситуации приходится действовать в условиях высокой неопределенности (ситуация быстро меняется, сложно предвидеть изменения и оценить их последствия), дефицита времени (необходимо быстро принимать и реализовывать решения, действовать решительно) и ресурсов (жесткие бюджетные ограничения заставляют искать нестандартные решения).

Маркетинговая тактика в кризисной ситуации отличается ориентацией на быстрое и решительное выполнение поставленных задач при высокой адаптивности и гибкостью способов их выполнения.

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

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

В этот период приоритетными задачами маркетинга могут быть:

- экономия затрат на маркетинг в целях избежания убыточных проектов и сосредоточение маркетинговой деятельности на тех группах товаров, по которым есть конкурентные преимущества;

- коррекция ценовой политики в соответствии со стратегией конкурентов;
- смещение акцентов в инновациях на ресурсосбережение — замедление темпов рынка заставляет заниматься снижением издержек;
- увеличение объема продаж лояльным (преданным, постоянным) покупателям за счет повышения качества продукции и услуг, выпуска модификаций, удовлетворяющих специфическим запросам клиентов;
- ориентация маркетинга на приобретение активов слабых конкурентов, что позволяет увеличить прибыль;
- выход на внешние рынки, что может принести дополнительные объемы продаж за счет дешевой рабочей силы и сырья, использования более современной технологии.

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

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

В условиях *кризиса* основные маркетинговые приоритеты предприятия:

1) создание новой продукции, выход на новые рынки. Если в условиях кризиса надеяться только на использование плодов предшествующей успешной деятельности, то такая стратегия приведет к провалу. Выход из кризиса начинается с инноваций;

2) изменение отношения к потребностям клиентов, их дифференциация. В условиях кризиса не надо стараться угодить всем, ориентироваться сразу на всех потенциальных потребителей. Некоторые из них настолько привередливы (их ожидания постоянно растут, они хотят еще лучшего), что от них лучше отказаться (хотя бы на время);

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



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

При разработке новых стратегий развития предприятиям нужно иметь четкое представление об изменениях в поведении потребителей на российском рынке.

**Перемены в поведении потребителей.** Поведение покупателей в условиях кризиса меняется следующим образом:

- исчезает интерес к товарам хорошо известных фирм, поскольку известные марки дороги и сбыт их падает; покупатель переходит от известных международных и национальных марок к частным маркам региональных производителей; производители известных марок должны быть готовы предложить более дешевые их разновидности;
- покупатель становится равнодушным к упаковке, готов покупать нужные товары в более дешевой упаковке;
- падает интерес к рекламным и маркетинговым мероприятиям, следовательно, продавцам приходится искать новые формы воздействия на поведение покупателей;
- потребитель предпочитает покупать все на рынке, супермаркеты переживают тяжелые времена; следовательно, продавцам приходится осваивать новые каналы продвижения и распределения товаров.

**Основные направления изменений в маркетинговых стратегиях.**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

#### **Из российского опыта.**

Кондитерская фабрика «Ударница» специализируется на выпуске зефира, пастилы и мармелада. Это нишевые продукты: в России потребляют зефир около 7% населения, пастилу — менее 1, тогда как шоколад — более 70%.

В советские времена фабрика стабильно занимала первое место в своей отрасли. Ситуация изменилась в 1990-е годы, когда на кондитерский рынок вышли крупные иностранные компании, а многие отечественные производители стали продвигать свои марки. Появилось много сильных брендов, проводились ширококомасштабные рекламные кампании. Фабрика не развивала бренды, и ей становилось все труднее удерживать лидирующее положение.

К концу 1990-х годов руководители фабрики отчетливо поняли, что рискуют окончательно потерять потребителей, пусть даже у них будет самый лучший зефир в мире, если они не примут антикризисную маркетинговую стратегию. Необходимость активной и новой маркетинговой политики была очевидной.

В 2001 г. «Ударница» выпустила рекламу своего зефира в шоколаде под девизом «Вершина мастерства от фабрики «Ударница»». Но не получила ожидаемого результата. Тогда руководители фабрики обратились за помощью к консалтинговой компании VCG.

Консультанты предложили создать единый для всей продукции фабрики бренд. Движителем «зонтика» предстояло стать самой известной продукции фабрики — зефиру в шоколаде.

Программа по созданию и выводу на рынок зонтичного бренда должна была занять около трех лет.

Исследования показали, что «Ударница» как корпоративный бренд воспринимается хорошо: он ассоциируется с проверенным советским качеством давно работающего предприятия. Но слово «Ударница» вызывало ассоциации не с зефиром, а с девушкой в платочке и красным флагом.

Для нового бренда было предложено несколько концепций: «семейный праздник», «полезно для здоровья», «ориентация на женскую аудиторию» и др. Женская тематика оказалась самой правильной: 85% потребления зефира приходится на женщин, чаще в возрасте 25—50 лет. Основную идею подсказывал сам продукт: нежный, легкий, менее калорийный, чем шоколад.

Выбрали звучное название «Шармэль», слоганом стала фраза: это маленькая женская радость. В ролике решено было показать красивую жизнь без забот и проблем. На создание названия, упаковки и ролика ушло около года.

Ролик был запущен в начале 2003 г. на центральных телеканалах, в Москве и Петербурге кампания была подкреплена наружной рекламой. На запуск и продвижение марки было затрачено несколько миллионов долларов.

Уже на второй месяц после запуска рекламы продажи выросли в 3 раза по сравнению с аналогичным предыдущим периодом.

Затем фабрика стала информационным спонсором сериала «Секс в большом городе». В результате возникла смешная комбинация «Секс в большом городе» — «маленькая женская радость». Бренд стал хорошо известен.

Фабрика стала продвигать под этой маркой обычный зефир и пастилу, для чего был снят новый ролик, в котором объяснялось, что зефир не повредит женским талиям, а пастила только добавит им изящества.

«Ударница» добилась стабильно высоких объемов продаж и резко повысила узнаваемость фабрики. Создав сильный зонтичный бренд и расширив линейку продуктов, она сделала сильный антикризисный маркетинговый ход.

## 8.2. Маркетинговые исследования в антикризисном управлении

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

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

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

Маркетинговые исследования на потребительских рынках дают ответы на следующие вопросы:

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

На каждой стадии жизненного цикла товаров менеджера организации ждут специфические проблемы, и им предстоит решить, как оптимизировать отдачу от вложений на каждой стадии цикла.

Если организация приступает к созданию нового продукта, то ее менеджеры должны найти *незаполненные ниши*, т.е. ответить на следующие вопросы.

О потребностях потенциальных покупателей

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

О возможностях создания продукта для удовлетворения потребностей

- совпадают ли эти потребности с целями организации?
- выполнимо ли это технически?
- имеются ли в наличии необходимые для создания (или совершенствования) продукта ресурсы?
- в состоянии ли предприятие запустить продукт на рынок и оказать ему поддержку?

- насколько этот проект коммерчески жизнеспособен?
- от чего зависит возможное падение спроса на рынке?

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

Производитель должен знать:

- насколько хорошо известен потребителю его товар и конкурирующие товары;
- кто его покупает, как часто, какова вероятность дальнейшей покупки;
- имидж товара, его сильные и слабые стороны;
- насколько товар удовлетворяет конкретным потребностям покупателя.

Если товар достиг стадии зрелости, то цели маркетинговых исследований зависят от принятой маркетинговой стратегии.

Если производитель заинтересован только в поддержании своей доли на рынке, то без сильной маркетинговой поддержки (усиления имиджа товара и его преимуществ перед конкурентами) ему не обойтись. В этом случае необходимо:

- знать изменения в характере рынка;
- понять причины этих изменений;
- отслеживать результаты кампании поддержки товара, которая проводилась для нейтрализации негативных тенденций.

**Пример.** В 1993—1994 гг. было проведено исследование регионального рынка легковых автомобилей в Нижегородской области. Опрошено 300 потенциальных покупателей легковых автомобилей<sup>1</sup>.

Исследование показало, что спрос на марки зарубежных производителей растет существенно быстрее, чем на российские, из чего следует, что российским производителям легковых автомобилей предстоит серьезная борьба за сохранение своей доли рынка и потребуются новые стратегии развития.

---

<sup>1</sup> Захаров В.Я. Стратегическое управление промышленными комплексами. Н. Новгород: ВВАГС, 2001.

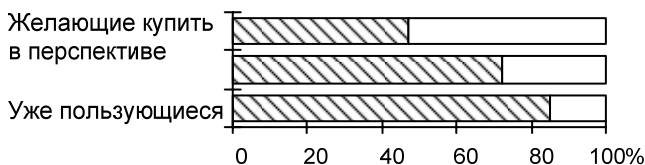


Рис. 8.1. Доля спроса на легковые автомобили:

▨ — российские производители;  
□ — зарубежные производители

Можно выделить четыре ведущих типа автомобилей, пользующихся спросом в России: бизнес-класса, семейный, внедорожник и представительского класса.

Очевидно, что в России спрос на легковые автомобили становится все более дифференцированным. Формируются группы потребителей, различающиеся поведением на автомобильном рынке, в частности критериями выбора автомобиля.

Однако российские производители машин не успевают адекватно реагировать на изменяющийся спрос, в результате увеличивается разрыв между спросом и предложением, а образующиеся рыночные ниши заполняются импортными автомобилями, которые, как показал опрос, считаются более надежными, комфортабельными, безопасными и престижными. Российские автомобили проще в эксплуатации и ремонте, для их технического обслуживания созданы хорошие условия, и они дешевле.

В процессе дальнейшего развития российским производителям следует определить, какие потребности потенциальных покупателей и в какой мере могут быть удовлетворены их моделями (эти сегменты рынка надо сохранить за собой, используя поддержку государства), а какие будут удовлетворяться за счет импорта.

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

- группы населения, к которым еще не обращались;
- группы населения, которые поначалу отрицательно отнеслись к товару;
- те же самые потребители, но к некоторым их потребностям еще не обращались;

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

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

- следует ли изъять товар с рынка полностью, частично или не делать этого;
- следует ли изменить дизайн товара, его упаковку и запустить снова или заменить товар новой маркой или даже новым продуктом.

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

- нуждается ли рынок еще в таком продукте?
- в каком количестве?
- какова тенденция?
- удовлетворены ли потребности покупателей существующим товаром?
- если да, то как обслуживаются покупатели?
- что побуждает потребителя перестать покупать этот товар и что может привлечь его снова?
- можно ли модифицировать товар, чтобы более эффективно удовлетворять запросы потребителей?

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

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

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

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



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

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

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

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

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

**Определение места (позиции) организации на рынке.** Покупатели на индустриальных рынках, как правило, очень хорошо осведомлены о предприятиях, предлагающих свою продукцию. Здесь неблагоприятная репутация предприятия сразу же сказывается на ее доходах<sup>1</sup>. Поскольку имидж организации так важен, то имеет смысл выяснить, насколько хорошо данное предприятие известно на рынке и как к нему относятся другие участники рынка (в сравнении с основными конкурентами). Оценка организации и ее конкурентов по ключевым критериям принятия решений о закупках характеризует место организации на рынке.

---

<sup>1</sup> Блинов А.О., Захаров В.Я. Имидж организации как фактор ее конкурентоспособности // Менеджмент в России и за рубежом. 2003. № 4. С. 35—44.

Типичный анализ места организации на рынке проводится по следующей схеме:

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

**Пример. Определение места организаций на региональном рынке.** Одно из первых в России исследований региональных корпоративных финансовых рынков было проведено во время банковского кризиса 1995 г. в Нижнем Новгороде<sup>1</sup>. Опрошено около 400 руководителей организаций.

Чтобы определить, какие банки при определенных обстоятельствах могут потерять клиентов, а какие приобрести, было проведено сравнение ответов руководителей предприятий на следующие два вопроса:

1) услугами какого банка пользуется предприятие?

2) если в ближайшее время придется выбрать банк для предприятия, какой банк будет предпочтен?

Были получены такие ответы:

<i>Пользуются сегодня, %</i>		<i>Предпочли бы пользоваться, %</i>	
А	— 24,6	А	— 22,3
Б	— 13,0	Б	— 10,5
В	— 9,5	И	— 7,2
Г	— 9,0	В	— 6,9
Д	— 7,4	Г	— 6,6
Е	— 5,6	З	— 6,6
Ж	— 5,6	Д	— 5,9
З	— 5,1	Л	— 5,6
И	— 3,3	Ж	— 4,1
К	— 2,6	Е	— 2,8
Л	— 2,0	К	— 1,8

<sup>1</sup> Захаров В.Я. Опросный метод анализа работы банков // Социологические исследования. 1999. № 12. С. 42—48.

Безусловным лидером регионального рынка банковских услуг является старый, мощный и многоопытный банк А, который должен был сохранить свое лидерство (рис. 8.2).

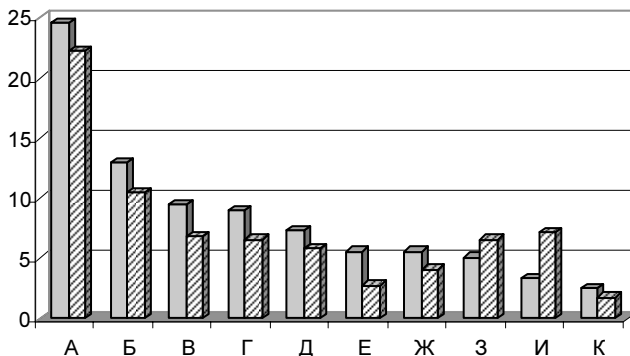


Рис. 8.2. Возможное перераспределение клиентов между банками:

■ — используются; ▨ — предпочли бы пользоваться

Время, прошедшее с момента проведения опроса, показало верность такого прогноза.

Банки В, Г, Д, созданные на базе отделений государственных банков в интересах конкретных (отраслевых) кластеров крупных государственных (в прошлом) предприятий, составили вторую по значению группу на финансовом рынке.

Эти банки постепенно теряли клиентов в силу своей консервативности, и их благополучие сильно зависело от экономического состояния предприятий, в интересах которых эти банки были созданы. До 2000 г. обслуживаемые этими банками отрасли промышленности находились в трудном экономическом положении, но затем здесь наблюдается экономический рост. Доля этих банков на региональном рынке уменьшилась, но они выжили, четко ориентируясь на потребности своих основных клиентов, и вместе с ними вышли из кризиса.

Банки З, И, Л занимали в середине 1990-х годов незначительное место на региональном рынке, но стремительно наращивали клиентуру, ориентируясь на запросы как новых предприятий, так и старых. Они умели быстро перестраивать свою работу в соответствии с потребностями рынка.

Во второй половине 1990-х годов эти региональные банки избрали разные стратегии развития, но один из них потерпел неудачу.

Доля банка Е на рынке могла уменьшиться вдвое в ближайшем будущем, у этого банка явно были серьезные проблемы.

В деловых кругах еще несколько месяцев после проведения исследования преобладало мнение, что банк Е сумеет решить свои проблемы с помощью поддержки местных органов власти. Но оказалось, что, когда банк теряет доверие значительной части своих клиентов, этот процесс трудно остановить, он нарастает как снежный ком. Через полгода банк не смог выполнить свои обязательства перед клиентами, еще через год он потерял лицензию и был ликвидирован.

Руководителям предприятий было предложено ответить на вопрос, какие три банка, по их мнению, являются лидерами на нижегородском рынке сегодня, а какие будут лидерами через 5 лет. Этот индикатор использовался как характеристика силы и устойчивости имиджа ведущих банков региона. Сильный имидж — это конкурентное преимущество организации, в значительной мере способствующее преодолению кризисных ситуаций.

Лидер рынка сегодня, %	Лидер рынка через 5 лет, %
Банк А — 286	Банк А — 230
Банк Л — 159	Банк Л — 151
Банк Б — 64	Банк И — 102

Имидж банка А высок у руководителей предприятий самых разных типов и размеров, и этот банк до сих пор является лидером регионального банковского рынка.

Особенности положения ведущих банков на региональном рынке можно понять, рассмотрев сильные и слабые стороны их имиджа.

В табл. 8.1 приведены первые 11 характеристик имиджа двух банков в порядке убывания их значимости для руководителей предприятий.

Т а б л и ц а 8.1. **Имидж банков — лидеров корпоративного финансового рынка**  
(в баллах по семибалльной шкале)

<i>Характеристика имиджа банка</i>	<i>Банк А</i>	<i>Банк И</i>
Надежность	6,17	5,81
Профессионализм работников	6,11	6,10
Скорость расчетов	5,13	6,19
Культура обслуживания	5,45	6,10
Чистота репутации	5,87	5,43

Продолжение табл. 8.1

<i>Характеристика имиджа банка</i>	<i>Банк А</i>	<i>Банк И</i>
Доступность работников банка для консультаций	5,42	5,52
Гибкость в работе	4,96	5,95
Авторитет руководителей	5,72	5,33
Условия кредитования	4,47	5,38
Расположение	5,49	5,71
Техническая оснащенность	5,47	6,10

Банк А, самый крупный на нижегородском корпоративном финансовом рынке, много лет здесь работающий и всегда выполнявший (в прошлом) взятые на себя обязательства, имеет имидж надежного, профессионального (его ведущие менеджеры работают в банке не один десяток лет), ничем не запятнанного банка, руководители которого пользуются авторитетом у клиентов.

Но он медленнее других реагирует на происходящие изменения, предлагает не лучшие условия кредитования, проявляя осмотрительность, не обеспечивает необходимую скорость в расчетах, в частности из-за недостаточной технической оснащенности, и не стремится изменить свое отношение к клиенту, которое сформировалось, когда этот банк был монополистом на корпоративном рынке. Консерватизм банка обусловил его устойчивость в эпоху тяжелых, неожиданных перемен, но понемногу банк теряет свои позиции.

Чтобы сохранить свои лидирующие позиции, банк А должен быть более гибким, вкладывать больше средств в техническое перевооружение и изменить отношение к клиентам: это его антикризисные меры.

Иной имидж сформировался у банка И, который лишь несколько лет назад появился на нижегородском финансовом рынке. Руководители предприятий считали, что это современный динамичный банк, обеспечивающий высокую скорость в расчетах, прежде всего при проведении экспортно-импортных операций, имея хорошую техническую оснащенность; он создает наилучшие условия кредитования, проявляет гибкость в удовлетворении потребностей клиентов и высокую культуру обслуживания, основанную на профессионализме работников банка, их доступности для консультаций.

Но это относительно молодой банк, он еще не прошел проверки временем, имеющаяся о нем информация недостаточна, чтобы делать достоверные выводы о его поведении и репутации, а его менеджеры недостаточно хорошо известны руководителям нижегородских предприятий. Этот банк, стремительно ворвавшийся

на нижегородский финансовый рынок и ставший одним из его лидеров, не смог устоять во время финансового кризиса 1998 г.

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

Банки получают недостающую информацию для разработки стратегий своего развития и проведения упреждающих антикризисных мер.

Получаемая периодически (не реже одного раза в год) с помощью такой технологии информация позволяет заблаговременно принимать меры по предупреждению провалов организации на рынке и возникновению кризисных ситуаций. Критерии оценки организаций и их продукции таковы:

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

Исследования, проводимые в разных странах, показывают, что примерно в таком порядке располагаются эти критерии по степени значимости для менеджеров. Но есть различия, связанные со специализацией предприятий.

Если предприятие производит техническую продукцию, машины и оборудование, то для него большую весомость на рынке имеют качество продукции и техническая поддержка. Если предприятие занимается в основном торговлей, то большую весомость приобретают цены, представительство в регионах и за рубежом, гибкость. Если предприятие специализируется на финансах, то большее значение приобретают условия платежей и оформления документов.

### Вопросы для контроля

1. Назовите цель и задачи маркетинга в антикризисном управлении.
2. Опишите этапы процесса маркетинга.
3. В чем заключается маркетинговая стратегия антикризисного управления?
4. Каковы маркетинговые приоритеты в кризисной ситуации? Как они меняются в зависимости от стадии развития рынка?
5. Как меняется поведение потребителей в условиях кризиса? Как могут реагировать организации на эти изменения?
6. Какие маркетинговые исследования проводятся на потребительских рынках?
7. Какие маркетинговые исследования проводятся на промышленных рынках?
8. Опишите методику определения места (позиции) организации на рынке.

## Глава 9

# РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ В ПРОЦЕССЕ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ<sup>1</sup>

Сущность, цели и эффективность реструктуризации. Основные направления реструктуризации организации. Разработка программы реструктуризации организации. Управление процессом реализации преобразований. Реинжиниринг бизнес-процессов организации

### 9.1. Сущность, цели и эффективность реструктуризации

Реструктуризация — радикальный способ преобразования организации, изменение всех ее составляющих или структур: структуры собственности, активов и пассивов, производственной и организационной структур управления<sup>2</sup>.

Реструктуризацию следует рассматривать как естественный постоянный процесс. Она проводится каждый раз, когда предприятие сталкивается со снижением эффективности деятельности.

Необходимость реструктуризации предприятия возникает, как правило, в трех ситуациях:

1) предприятие находится *в кризисе*; именно эта ситуация была самой распространенной в России в 1990-е годы;

2) текущее состояние предприятия удовлетворительное, однако *прогнозы* его деятельности *неблагоприятны*, наблюдается падение конкурентоспособности, отклонение фактического состояния от запланированного; здесь реструктуризация — реакция на негативные изменения, пока они еще не стали необратимыми;

3) благополучные и быстро растущие предприятия, *наращивающие отрыв* от конкурентов на основе уникальных конкурентных преимуществ.

В экономической литературе для обозначения коренных преобразований на предприятиях используются также термины

---

<sup>1</sup> Мазура И.И., Шапиро В.Д. Реструктуризация предприятий и компаний. М.: Экономика, 2004.

<sup>2</sup> Глава написана совместно с В.Я. Захаровым. При подготовке главы использованы материалы учебника, а также монографии М.Д. Аристовой «Реструктуризация предприятий: вопросы управления».



«реорганизация», «реинжиниринг», «реформирование» и «трансформация». Их использование зависит от расставляемых авторами акцентов относительно причин, глубины, скорости и характера преобразований.

В теории стратегического менеджмента, когда говорят о всесторонних преобразованиях на предприятии как о реакции на происходящие во внешней среде изменения, чаще всего используется термин «трансформация».

Термин «реформирование» используется тогда, когда подчеркивается глубина, а также нормативный и переходный (от одной системы к другой) характер преобразований. Так, в 1997 г. была утверждена Типовая программа реформирования предприятий. Она была разработана Минэкономки РФ на основе Концепции формирования отраслевых программ реструктуризации. Программа предлагала комплекс обязательных мероприятий, необходимость которых вытекала из принятых законов. Содержание мер определялось стратегией развития предприятия.

Понятие «реструктуризация» подчеркивает изменение экономических отношений на предприятии вследствие перестройки определяющих их ресурсов и структур. Реструктуризация является материальной основой реформирования или трансформации предприятия.

Понятие «реорганизация юридического лица» четко формализовано в Гражданском кодексе РФ. Под реорганизацией понимаются такие преобразования юридического лица, как слияние, присоединение, разделение, выделение и преобразование в иную организационно-правовую форму.

Реинжиниринг является частью программ реформирования или трансформации предприятия, здесь акцент делается на кардинальную перестройку бизнес-процессов в организации.

Для российских предприятий кризисное состояние, обуславливающее необходимость реструктуризации, проявлялось в 1990-е годы в следующем:

- конструкторско-технологические проблемы — неконкурентоспособность продукции и высокий уровень ресурсоемкости (устаревшие технологии), избыточные производственные мощности, слабо загруженные в условиях глубокого экономического кризиса;
- экономические проблемы — высокие издержки из-за высокой ресурсоемкости и быстро растущих цен на сырье,

## 9. Реструктуризация организаций в процессе антикризисного управления 161

материалы, энергию, низкая рентабельность, недостаток оборотных средств из-за высокой инфляции и нарастания запасов и дебиторской задолженности, отсутствие инвестиционных ресурсов для обновления производства и повышение его конкурентоспособности;

- финансовые проблемы — небольшая доля денежных средств (в 1996—1998 гг. — не более 25%, в 1999 г. — не более 40%) в структуре выручки (из-за бартерных расчетов и взаимозачетов), значительный отток денежных средств на коммунальные расходы и содержание производственных мощностей, убытки об объектах социальной сферы;
- проблемы менеджмента — слабая мотивация персонала, наличие теневых доходов у топ-менеджеров, отсутствие финансовой ответственности подразделений за результаты своей работы, недостаточный уровень подготовки для работы в новых условиях (отсутствие опыта).

Реструктуризации могут быть подвергнуты все виды деятельности и ресурсы организации. Чаще всего принято говорить о следующих составляющих реструктуризации:

- реструктуризация бизнеса на основе новой стратегии развития;
- имущественного комплекса;
- собственности (акционерного капитала);
- задолженности;
- организационной структуры предприятия.

Законодательной базой для реструктуризации служат Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)», федеральные законы «Об акционерных обществах», «Об обществах с ограниченной ответственностью» и т.д., в которых установлены порядок, условия и ограничения для реструктуризации.

Основные цели реструктуризации:

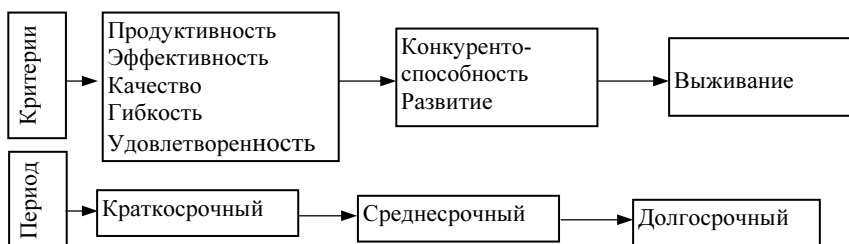
- обеспечение дееспособности в краткосрочном периоде (например, восстановление платежеспособности предприятия);
- восстановление конкурентоспособности предприятия в долгосрочном периоде.

Одна из возможных классификаций комплекса мер по реструктуризации представлена в табл. 9.1.

**Т а б л и ц а 9.1. Комплекс оперативных и стратегических мероприятий реструктуризации**

<i>Оперативные мероприятия</i>	
<i>Улучшение результатов деятельности</i>	<i>Повышение ликвидности</i>
Сокращение затрат Повышение качества, уменьшение потерь Ускорение оборачиваемости средств	Уменьшение запасов Продажа имущества Сокращение дебиторской задолженности
<i>Стратегические мероприятия</i>	
<i>Преобразование сфер деятельности и адаптация структур</i>	<i>Преобразование и оптимизация бизнес-процессов</i>
Оптимизация видов деятельности Разработка новых видов продукции Оптимизация структуры активов, собственности Выбор адекватной производственной и управленческой структур	Оптимизация основных процессов Техническое перевооружение Совершенствование системы управления Создание эффективной информационной системы

**Оценка эффективности реструктуризации предприятий.** Одну из классификации критериев эффективности можно представить следующим образом<sup>1</sup> (рис. 9.1).



**Рис. 9.1. Временная модель эффективности реструктуризации**

**1. Краткосрочные критерии эффективности.** Как видим, они сгруппированы в пять кластеров. Сегодня в российской экономической литературе нет устоявшихся определений таких тер-

<sup>1</sup> Аристова М.Д. Указ. соч.

минов, как «эффективность», «продуктивность» и «производительность».

Проблема заключается в том, что в советской экономической литературе эти термины имели не то содержание, что в современной зарубежной литературе. Теперь в эти термины вносятся новое содержание, позволяющее, с одной стороны, преодолеть противоречия во взглядах современной зарубежной литературы, с другой — согласовать зарубежные подходы с прежними российскими представлениями. Здесь даются определения, используемые, в частности, М.Д. Аристовой<sup>1</sup>.

*Продуктивность* — это способность организации обеспечить необходимое количество и качество продукции в соответствии с требованиями внешней среды, т.е. удовлетворить потребности покупателей и партнеров. Она дает оценку усилиям руководителей, направленным во внешнюю среду. Показателями продуктивности могут быть объем прибыли, объем продаж, рыночная доля, численность клиентов и т.п.

*Эффективность, или производительность*, — это отношение количества ресурсов на выходе организации к количеству ресурсов на входе. Это соотношение затрат и результатов работы организации. Показателями эффективности могут быть стоимость единицы продукции, затраты в расчете на одного клиента, отношение прибыли к издержкам или объемам продаж, выработка на одного работника, доходность акционерного капитала или активов предприятия и т.п.

*Качество* — степень удовлетворения запросов клиентов и покупателей, при этом оценки исходят от самих потребителей.

*Гибкость реакции* — это способность организации перераспределять ресурсы с одного вида деятельности на другой для удовлетворения запросов покупателей. Основывается на гибкости производственных систем. Гибкость означает способность адекватно реагировать на изменения как внешней среды (покупателей, поставщиков, конкурентов, органов власти), так и внутренней (менеджеры, персонал), своевременно перестраивая функции управления.

*Удовлетворенность персонала* означает, что работники предприятия чувствуют себя комфортно и удовлетворены своей ролью в организации. Организация как социальная система предоставляет выгоды своим работникам точно так же, как она

---

<sup>1</sup> Аристова М.Д. Указ. соч.

предоставляет выгоды своим потребителям. Показателями удовлетворенности могут быть отношение работников к порученному делу, текучесть кадров, опоздания, жалобы.

**2. Среднесрочные критерии эффективности.** Это конкурентоспособность организации, которая характеризует положение организации в отрасли (на рынке) и ее способность вести успешно конкурентную борьбу.

*Развитие* означает реализацию упреждающих стратегий, позволяющих своевременно реагировать на изменения в случае их возникновения. Такой подход, требующий значительных инвестиций, может приводить к снижению эффективности использования ресурсов в краткосрочном периоде, но помогает выжить на рынке.

В качестве измерителя эффективности предприятия в перспективе часто используется показатель Q Тобина — рыночная оценка балансовой стоимости активов. Рассчитывается как соотношение между рыночной стоимостью фирмы (стоимость активов + долговые обязательства) и восстановительной стоимостью активов предприятия. Показывает, насколько рыночная оценка фирмы выше совокупной стоимости ее активов. Этот показатель сильно зависит от ожиданий финансовых рынков. Инфляция занижает балансовую стоимость активов в противовес его рыночной стоимости.

**3. Долгосрочный критерий эффективности.** Каждая организация стремится к выживанию, и ей это удастся, если менеджмент обеспечивает краткосрочную и долгосрочную эффективность.

Как видим, единого индикатора эффективности деятельности предприятия не существует.

**Реформирование российских предприятий в 1990-е годы.** Преобразования, которые осуществлялись российскими предприятиями, были уникальными и вызвали интерес специалистов по управлению во всем мире.

Исходное положение было таково: тяжелая структура предприятий, падение спроса на продукцию, разрыв связей по закупкам и продажам, невысокая концентрация производства, неадекватные рынку системы менеджмента, отсутствие рыночной инфраструктуры, инфляция, поглощающая оборотные средства, устаревшие технологии и изношенные основные фонды, финансовая неустойчивость и т.д.

Предстояло коренным образом преобразовать, по сути — создать новые производственные и управленческие структуры.

Фонд «Бюро экономического анализа» провел обследование более чем 400 средних и крупных предприятий обрабатывающих отраслей промышленности по проблемам их реформирования в 1997—1999 гг.

Обследование показало три наиболее частых направления реформирования: освоение новых рынков, увеличение расходов на маркетинг и смена поставщиков; при этом реформирование становилось все более многоаспектным и комплексным. Как только происходило смягчение внутренних финансовых ограничений, предприятия начинали более активно заниматься техническим перевооружением для повышения качества и конкурентоспособности своей продукции.

После кризиса 1998 г., создавшего дополнительные условия для экономического роста и повышения конкурентоспособности российских организаций, большинство предприятий начали достаточно активно осуществлять внедрение новой продукции и технологий.

Треть предприятий продавали избыточные производственные активы (мощности), большинство передавало или продавали объекты социально-культурного назначения, каждое четвертое предприятие ликвидировало подразделения и каждое третье предприятие создавало новые.

Выявилась четкая зависимость между долей затрат на содержание объектов социальной сферы и экономическим положением предприятий: чем выше была доля таких затрат, тем хуже экономическое состояние предприятий и чем активнее предприятия внедряли новую продукцию и технологии, тем их экономическое состояние было лучше.

Был определен наиболее часто используемый комплекс мер: заключение арендных договоров со структурными подразделениями; создание дочерних фирм; передача, продажа или коммерческое использование объектов социальной сферы; выделение и продажа непрофильных активов, формирование крупных производственных комплексов из технологически взаимосвязанных предприятий (финансово-промышленных групп и корпораций, холдингов и т.п.).

Часто при убыточных и безнадёжных предприятиях создавались дочерние фирмы, куда перекачивались конкурентоспособ-

ные активы и финансовые ресурсы, а долги оставались на балансе ранее существовавшего предприятия.

Как показывает практика, без реформирования системы менеджмента вывести предприятие на устойчивый экономический рост после его санации невозможно. Типичные недостатки менеджмента российских предприятий того времени:

- чрезмерная централизация, замкнутость структурных подразделений на руководителях высшего уровня;
- чрезмерная численность заместителей у высшего руководителя с размытыми и пересекающимися полномочиями;
- основное внимание краткосрочным результатам деятельности; отсутствие долгосрочной стратегии;
- ориентация скорее на сохранение трудовых коллективов и снижение социальной напряженности, чем на повышение эффективности производства, несмотря на удорожание ресурсов, сокращение возможностей повышения цен на продукцию;
- конфликт собственников и менеджеров, нежелание работать с инвесторами;
- отсутствие информационной поддержки предприятия;
- низкая квалификация экономических служб.

Самый общий вывод из этого таков: успешность работы предприятий в 1990-е годы прямо связана со степенью их трансформации. Чем раньше идентифицируется кризисная ситуация и начинается трансформация предприятия, тем больше свобода действий и выбор антикризисных процедур.

## 9.2. Основные направления реструктуризации организации

**Изменения в организационной стратегии.** Прежде чем начать реструктуризацию бизнеса, на основе комплексной диагностики предприятия необходимо дать ответы на следующие вопросы:

- какие виды деятельности предприятия осуществляются в настоящее время и насколько они эффективны;
- какие виды деятельности имеют рыночную перспективу и представляют интерес с учетом выбранной стратегии его развития (профильные);

- какие виды деятельности имеют рыночную перспективу, но не представляют интереса для предприятия с учетом выбранной стратегии развития (непрофильные);
- какие виды деятельности предприятия не имеют рыночной перспективы и должны быть ликвидированы (бесперспективные).

Ответы на эти вопросы позволят определить направления реструктуризации и создать эффективную бизнес-структуру предприятия.

Можно выделить три базовых подхода к формированию стратегии организации. Первый основан на матрице И. Ансоффа «продукт — рынок» и более применим для растущих организаций, выходящих на рынок. Второй основан на базовых стратегиях М. Портера и наиболее успешен в условиях насыщенного рынка. Третий основан на цикле развития предприятия и предлагает стратегические альтернативы в соответствии со стадией развития предприятия: стратегию роста (для предприятий на стадии роста), стабилизации (для предприятий в условиях нестабильности объема продаж и доходов) и выживания (оборонительная стратегия в условиях глубокого кризиса предприятия).

**Выбор стратегии в разных условиях<sup>1</sup>.** В зависимости от условий предприятие может выбрать ту или иную стратегию.

**1. Интегрированный рост** — расширение путем добавления новых структур внутри отрасли.

1.1. Вертикальная интеграция.

*Прямая интеграция* — приобретение фирм — продавцов:

- дистрибьюторы продукции компании дороги, несговорчивы или слабы для того, чтобы удовлетворить запросы предприятия;
- возможности дистрибьюторов ограничены по возможности создания для предприятия стратегических преимуществ в конкурентной борьбе;
- предприятие конкурирует в быстро растущей отрасли, и ожидается продолжение расширения рынков сбыта;
- предприятие имеет капитал и персонал, необходимые для того, чтобы справиться с задачами дистрибуции своей продукции;

---

<sup>1</sup> Аристова М.Д. Указ. соч.



- стабильность производства особенно ценна: через собственную систему распределения легче предсказывать потребность рынка в продукции;
- действующие дистрибьюторы и продавцы продукции компании получают очень высокий процент прибыли, с помощью прямой интеграции предприятие может значительно увеличить свою прибыль и за счет снижения издержек обращения существенно снизить конечную цену своей продукции, усилив конкурентную позицию.

*Обратная интеграция* — приобретение фирм-поставщиков:

- поставщики предприятия дороги, несговорчивы или слабы для того, чтобы удовлетворить запросы предприятия;
- число поставщиков ограничено по сравнению с числом конкурентов;
- предприятие конкурирует в быстро растущей отрасли, и ожидается продолжение расширения рынков сбыта;
- предприятие имеет и капитал, и персонал, необходимые для того, чтобы справиться с задачами организации поставок сырья и материалов для своего производства;
- особую ценность имеют стабильные цены на сырье и материалы, с помощью обратной интеграции цены можно стабилизировать;
- поставщики предприятия получают высокий процент прибыли, следовательно, бизнес на поставках в этой отрасли выгоден;
- предприятие нуждается в быстрых поставках сырья и материалов.

1.2. Горизонтальная интеграция — усиление контроля либо приобретение фирм-конкурентов:

- предприятие конкурирует в растущей отрасли;
- предприятие может стать монополистом в данном регионе;
- увеличение масштабов производства обеспечивает стратегические преимущества;
- у предприятия есть достаточные и капитальные и трудовые ресурсы, чтобы успешно справиться с задачами своего расширения;
- конкуренты предприятия допускают ошибки из-за недостатка опыта или ресурсов.

2. Концентрированный рост — изменение продукта или рынка в рамках традиционной отрасли.

2.1. Захват рынка — увеличение доли на традиционных рынках:

- существующие рынки не насыщены продукцией предприятия;
- нормы потребления продукции предприятия у традиционных потребителей вскоре могут вырасти;
- доля конкурентов предприятия снижается, тогда как общие продажи растут;
- увеличение масштабов производства обеспечивает основные стратегические преимущества.

2.2. Развитие рынка — новые рынки для старого продукта:

- появляются новые недорогие и надежные каналы сбыта продукции;
- предприятие преуспевает в своем бизнесе;
- существуют новые неосвоенные или ненасыщенные рынки;
- предприятие имеет необходимый капитал и трудовые ресурсы, чтобы справиться с расширением своих коммерческих операций;
- у предприятия есть запас производственных мощностей;
- основная отрасль предприятия развивается достаточно быстро.

2.3. Развитие продукта — новый продукт на традиционных рынках:

- предприятие выпускает достаточно успешные продукты, находящиеся в стадии зрелости; идея в том, чтобы привлечь вполне удовлетворенных потребителей попробовать новый (улучшенный) продукт предприятия;
- предприятие конкурирует в отрасли, характеризующейся быстрыми технологическими изменениями;
- основные конкуренты предлагают продукцию лучшего качества по сопоставимой цене;
- предприятие конкурирует в отрасли, развивающейся высокими темпами;
- предприятие отличается своими научно-исследовательскими и проектными возможностями.

2.4. Центрированная диверсификация — новые производства, совпадающие с основным профилем:

- предприятие конкурирует в отрасли, не имеющей роста или имеющей очень низкие темпы роста;

- добавление новых, но в то же время профильных продуктов могло бы существенно улучшить реализацию традиционной продукции;
- новые профильные продукты могут предлагаться на рынке по достаточно высоким ценам;
- новые профильные продукты имеют сезонные колебания спроса, которые находятся в противофазе с колебаниями финансовых потоков предприятия;
- традиционные продукты предприятия находятся в стадии умирания;
- предприятие располагает сильной управленческой командой.

2.5. Горизонтальная диверсификация — новая непрофильная продукция для традиционных рынков:

- добавление новых непрофильных продуктов могло бы существенно улучшить реализацию традиционной продукции;
- предприятие действует в высококонкурентной и/или развивающейся отрасли, в которой достаточно низкая норма прибыли и дохода;
- традиционные каналы распределения продукции могут быть использованы для продвижения на рынок новой продукции для традиционных потребителей;
- реализация новой продукции во времени будет проходить в противофазе с уже выпускаемыми предприятием продуктами.

2.6. Конгломеративная диверсификация — новые непрофильные производства для новых рынков:

- в базовой отрасли предприятия идет ежегодное снижение объемов продаж и прибыли;
- предприятие располагает управленческими кадрами и капиталом, чтобы начать конкурировать в новой отрасли;
- у предприятия есть возможность купить непрофильный бизнес как надежный объект для инвестиций;
- есть финансовое взаимодействие между приобретающей и приобретаемой фирмами;
- существующие рынки насыщены.

3. Деинвестирование — продажа части или всего предприятия.

3.1. Частичное сокращение:

## 9. Реструктуризация организаций в процессе антикризисного управления 171

- предприятие неэффективно, низкорентабельно, уровень дисциплины персонала низок, предприятие испытывает давление со стороны акционеров;
- в течение продолжительного времени предприятие не смогло использовать внешние возможности, извлечь стратегические преимущества из сильных сторон своей деятельности и преодолеть слабые стороны;
- предприятие росло так стремительно, что теперь необходима некоторая внутренняя реорганизация.

### 3.2. Продажа части предприятия:

- стратегия сокращения предприятия не принесла желаемых результатов.

### 3.3. Продажа части акций вновь образуемой компании:

- одно из подразделений предприятия требует значительно больше ресурсов для поддержания своей конкурентоспособности, чем предприятие может обеспечить;
- одно из подразделений ответственно за падение эффективности предприятия в целом.

### 3.4. Продажа части акций — акций дочерней компании с удержанием большинства голосов:

- одно из подразделений плохо взаимодействует с остальными, что может привести к необходимости работы предприятия на совершенно разных рынках, с совершенно непохожими потребителями и т.п.;
- в короткие сроки предприятию нужно получить большие суммы наличных;
- вступает в силу антимонопольное законодательство.

### 3.5. Полная ликвидация:

- предприятие на грани банкротства, в процессе ликвидации может быть получена максимально возможная сумма наличных денег за активы;
- ни стратегия сокращения, ни стратегия отторжения не привели к желаемому результату.

**Изменение организационной и правовой формы бизнеса.** Это адекватное организационное и правовое оформление планируемых изменений.

Уточняется организационно-правовой статус организации в соответствии с Гражданским кодексом РФ. Он может быть таким:

- хозяйственное товарищество;

- общество:
  - с ограниченной ответственностью;
  - с дополнительной ответственностью;
  - акционерное (открытое или закрытое);
- производственный кооператив;
- государственное или муниципальное предприятие;
- некоммерческая организация.

Выбираются формы изменения структуры собственности и активов.

*Расширение сфер деятельности*

- слияние;
- присоединение;
- создание филиалов и представительств;
- покупка имущества;
- аренда имущества;
- лизинг имущества;
- приватизация;
- совместное предприятие;
- участие в инвестиционных проектах;
- венчурные инвестиции;
- лицензирование;
- маркетинговые соглашения;
- технологическое участие;
- франчайзинг.

*Сокращение сфер деятельности*

- разделение;
- выделение;
- продажа имущества;
- сокращение собственного капитала;
- сдача имущества в аренду;
- безвозмездная передача активов;
- передача имущества в зачет обязательств;
- консервация имущества;
- ликвидация отдельных подразделений предприятия.

Изменение структуры собственности выражается в изменениях состава собственников (пайщиков, акционеров) и их структуры (степени концентрации капитала), а также в реструктуризации задолженностей предприятия. Можно выделить стратегическую реструктуризацию собственности и оперативную реструктуризацию.

**Стратегическая реструктуризация собственности.** Как правило, проводится для предупреждения кризисных ситуаций.

**Концентрация капитала.** Эффективность контроля за менеджерами со стороны акционеров растет с увеличением концентрации акционерного капитала: с ростом доли акционера в капитале предприятия у него появляется больше стимулов для контроля менеджеров.

Для улучшения корпоративного управления не меньшее значение, чем степень концентрации собственности, имеет тип собственника.

*Собственность в руках менеджеров.* Увеличение принадлежащей руководителям доли акционерного капитала стимулирует менеджмент к максимизации долгосрочной прибыли. При этом если менеджеры владеют большими пакетами акций в больших компаниях, они начинают проявлять чрезмерную осторожность в проведении изменений, предпочитая легкую жизнь.

*Внешние собственники.* Считается, что концентрация капитала у внешних акционеров способствует установлению более жесткого контроля над менеджментом.

*Собственность в руках работников предприятия.* Многие считают, что это препятствует повышению эффективности корпоративного управления: работники имеют разные цели и разную ценность для фирмы (разные возраст, квалификацию, подразделение). Меньше возможности привлечения капитала из внешних источников, так как возрастает риск использования средств для оплаты труда, а не капитала. Но эта ситуация помогает решать классический конфликт между трудом и капиталом, проблемы взаимоотношений менеджеров и работников, повышает заинтересованность работников в результатах деятельности предприятия и их участие в управлении им.

*Государственная собственность.* Часто критикуется как неэффективная: нет четких стимулов к улучшению результатов деятельности фирмы, неэффективное ценообразование, возможность политического вмешательства, проблемы человеческого капитала. Вместе с тем государственная собственность позволяет сохранить контроль со стороны государства над важнейшими стратегическими ресурсами развития страны.

**Оперативная реструктуризации собственности.** Используется как для предупреждения кризисных ситуаций, так и для выхода из них.

Применяются следующие методы изменения структуры акционерного капитала:

- дополнительная эмиссия акций;
- выкуп собственных акций с последующим их аннулированием или продажей стратегическому инвестору;
- конвертация различных ценных бумаг эмитента в акции.

*Дополнительная эмиссия акций* преследует две цели:

- 1) привлекаются внешние инвестиции;
- 2) акции используются как расчетное средство при формировании холдинговых структур.

Дополнительная эмиссия размещается по закрытой и по открытой подписке либо в комбинации этих способов.

Закрытая подписка проводится между существующими акционерами по заниженной по сравнению с рыночным курсом цене, акционеры контролируют изменение структуры капитала. Открытая подписка расширяет круг инвесторов, состав и структуру акционерного капитала невозможно контролировать.

В процедурах банкротства дополнительная эмиссия акций используется как инструмент привлечения средств для расчетов с кредиторами по накопленным долгам либо для погашения задолженности обмена долгов на акции в рамках мирового соглашения. В процедурах банкротства размещение дополнительных обыкновенных акций предприятия-должника может проводиться только по закрытой подписке, чтобы защитить инвесторов от риска приобретения неликвидных акций. При этом акционеры предприятия имеют преимущественное право на приобретение дополнительных обыкновенных акций должника.

*Выкуп собственных акций* — это приобретение ранее размещенных акций предприятия на вторичном рынке. Аккумулированные таким образом акции либо продаются стратегическому инвестору (за счет чего можно рассчитаться по долгам и завершить процедуру банкротства полным восстановлением платежеспособности предприятия), либо погашаются, если принято решение об уменьшении уставного капитала.

*Конвертация ценных бумаг эмитента в акции* бывают следующих типов:

- консолидация акций; две или более размещенные акции конвертируются в одну той же категории; стоимость уставного капитала при этом не меняется. Используется для «выдавливания» мелких акционеров;
- дробление акций; это конвертация акций в акции меньшей стоимости без изменения уставного капитала акционерного общества. Используется компанией для повышения ликвидности (оборотоспособности) и оживления вторичного рынка своих акций;
- конвертация акций в акции с иными правами; см. дробление акций;

- конвертация облигаций в акции; дает их владельцу право на получение обыкновенных акций в определенное время по установленной цене. Выпуск конвертируемых акций можно рассматривать как отложенную эмиссию обыкновенных акций. Конвертацией могут воспользоваться агрессивные инвесторы для приобретения контрольного пакета акций компании. В ряде случаев это заметно дешевле, чем прямая скупка акций.

#### **Реструктуризация имущественного комплекса предприятия.**

Цель — создать структуру активов (движимого и недвижимого имущества, имущественных прав), которая позволила бы реализовать стратегию развития предприятия.

Основные меры по реструктуризации имущественного комплекса:

- консервация, продажа или сдача в аренду неиспользуемого недвижимого имущества;
- продажа объектов незавершенного строительства;
- продажа или сдача в аренду неиспользуемых материальных активов (оборудования, материалов, комплектующих и т.п.);
- консервация или списание мобилизационных мощностей;
- продажа объектов социальной и коммунальной инфраструктуры.

В результате, как правило, снижается порог безубыточности для данного предприятия.

Существует два способа проведения реструктуризации имущественного комплекса предприятия:

- непосредственное отчуждение материальных активов (продажа, безвозмездная передача, сдача в аренду, списание); оно уменьшает активы и валюту баланса предприятия;
- замещение активов предприятия на права участия в новой организации, создаваемой на базе этих активов. Создаются новые юридические лица, а доли участия в их капитале оплачиваются за счет имущества реорганизуемого предприятия. При этом валюта баланса не меняется, отдельные статьи актива баланса уменьшаются, и увеличивается статья «долгосрочные финансовые вложения» внеоборотных активов.



Метод замещения активов был разработан специально для антикризисного управления предприятиями-должниками и нашел отражение в Законе о банкротстве 2002 г.

Как показывает практика работы неплатежеспособных предприятий<sup>1</sup>, часто предприятие в состоянии обеспечить рентабельную работу в текущем режиме, однако его доходы недостаточны для погашения долгов, накопленных в предыдущие периоды. Неудовлетворенные кредиторы обращают взыскания на имущество должника, что неизбежно приводит к прекращению его функционирования. Груз накопленных долгов приводит вполне дееспособное предприятие к гибели. Это тем более тягостно, если долги были накоплены в самый сложный период — первые годы перехода к рыночной экономике, в период глубокого экономического кризиса.

Рассчитывать на полное восстановление платежеспособности предприятия в таких условиях можно только в одном случае: если удастся отделить ранее накопленные долги от активов должника, дать ему возможность выйти на устойчивую доходность. Накопленные долги следует реструктурировать так, чтобы они не привели к гибели обновленного предприятия. Реабилитационные процедуры во всем мире строятся на таком подходе.

Например, весь имущественный комплекс предприятия-должника выводится в новое акционерное общество и таким образом отделяется от ранее накопленных долгов, оставшихся на должнике. Новое акционерное общество начинает работу «с чистого листа». Все акции вновь образованного общества продаются на открытом аукционе, что позволяет получить средства для удовлетворения требований кредиторов. Оставшиеся непогашенными требования попросту списываются через процедуры мирового соглашения или конкурсного производства.

Такая методология «ускоренного банкротства», зафиксированная еще в Постановлении Правительства РФ № 476 в мае 1998 г., на деле доказала свою высокую эффективность в России. С ее помощью были спасены от фактической ликвидации сотни крупных и средних российских предприятий. Но выявились и ее недостатки. Крайне неудобным оказалось передавать все имущество должника в одно создаваемое акционерное общество: не было возможности освободиться от ненужных акти-

---

<sup>1</sup> *Антикризисное управление*: Учеб. пособие: В 2 т. Т. 2.

## 9. Реструктуризация организаций в процессе антикризисного управления 177

вов и непрофильных бизнесов. Много неудобств было связано с необходимостью продажи 100% акций нового акционерного общества единым лотом.

Принятый в 2002 г. Закон о банкротстве учел практику замещения активов должника. На базе имущества должника можно создавать одно или несколько акционерных обществ. Замещение активов должника может быть осуществлено только по инициативе его учредителей (участников) или собственника.

Эффективность реструктуризации можно существенно повысить, если проводить ее на основе выделения производственно-технологических комплексов (ПТК) — совокупности технологически и организационно взаимосвязанных объектов (недвижимых и движимых), используемых в производственной деятельности организации и обеспечивающих непрерывный производственный процесс. Методические основы выделения ПТК разработаны и законодательно закреплены в «Порядке составления комплекта документов по технической инвентаризации имущественных комплексов», утвержденном приказом Госстроя РФ от 29 декабря 2000 г. № 308.

Цели реструктуризации определяют принципы формирования ПТК.

### **Пример. Российский опыт: реструктуризация предприятия.**

Дело о банкротстве государственного унитарного предприятия, производителя оборонной продукции, включенного в перечень предприятий, приватизация которых запрещена, было возбуждено в начале 2002 г.<sup>1</sup> К этому моменту просроченная задолженность предприятия перед кредиторами превысила 300 млн руб. Начиная с 1994 г. объемы финансирования по государственному оборонному заказу неуклонно сокращались. К 2002 г. оборонные ведомства полностью прекратили финансирование. Минимущества РФ отказалось рассматривать вопрос об исключении предприятия из списков организаций, запрещенных к приватизации.

В ходе процедуры внешнего управления (2002—2003 гг.) было установлено, что имущество, необходимое для производства продукции оборонного значения в необходимых количествах, составляет не более 25% всего имущества предприятия. Около 40% активов использовалось в изготовлении продукции медицинского назначения, которое было освоено в ходе конверсии и диверсификации производства. Остальное имущество — это не-

---

<sup>1</sup> Источник: *Антикризисное управление*: Учеб. пособие: В 2 т. Т. 2.

завершенное строительство здания общей площадью около 120 тыс. м<sup>2</sup> с 95%-ной степенью готовности.

Была реализована следующая схема реструктуризации бизнеса предприятия:

- оборонный бизнес был сохранен, но только на том имуществе, которое было непосредственно предназначено для производства оборонной продукции;
- на базе цеха по производству медицинской продукции было создано открытое акционерное общество, контрольный пакет акций которого продан заинтересованному инвестору, при этом государственное унитарное предприятие сохранило в нем участие, поскольку для него это был один из профильных видов бизнеса;
- на базе объекта незавершенного строительства было образовано акционерное общество — бизнес-инкубатор, в завершение строительства здания вложили деньги сторонние инвесторы. Этот бизнес был непрофильным для предприятия, поэтому принадлежащий ему пакет акций был продан заинтересованным лицам на открытых торгах;
- оставшееся имущество было продано.

В результате реструктуризации бизнеса были получены денежные средства, которые позволили погасить 85% кредиторской задолженности предприятия. Остальная задолженность была реструктурирована путем заключения мирового соглашения, что привело к прекращению производства дела о банкротстве государственного унитарного предприятия.

Изменяются структуры и системы управления организацией. Проводится декомпозиция целей и задач организации с соответствующей привязкой ее подразделений. Выбирается тип организационной структуры.

*Иерархические структуры* (формальные, механистические, бюрократические, классические, традиционные) характеризуются жесткой иерархией власти, централизованным принятием решений, формализацией используемых правил и процедур, узко определенной ответственностью. Это структуры:

- элементарная;
- линейно-штабная;
- линейно-функциональная;
- дивизиональная
  - продуктовая;
  - с ориентацией на клиента;

- региональная;
- базе бизнес-единиц;
- смешанная.

*Адаптивные структуры* (органические, гибкие) характеризуются размытостью управления — небольшим числом уровней управления, гибкостью структуры власти, децентрализацией принятия решений, слабым (умеренным) использованием формальных правил и процедур, широко определенной ответственностью. Это структуры:

- проектная;
- матричная;
- программно-целевая;
- структуры на групповом подходе;
- командная;
- групповая;
- бригадная.

**Пример. Упрощение сложных иерархических структур.** Постоянно усложняющаяся иерархическая структура управления в какой-то момент начинает мешать развитию бизнеса и может стать причиной возникновения кризиса на предприятии. Чаще всего это происходит, когда повышается скорость изменения внешней среды предприятия. Президент General Electric Джек Уэлч сравнил уровни иерархии в управлении со свитерами: когда человек выходит на улицу в четырех свитерах, то ему нелегко понять, холодно ли на самом деле.

Как показывает опыт, число уровней управления в организации определяют следующие факторы:

- страна (национальные модели построения управления);
- размер организации (чем больше размер, тем больше уровней);
- отрасль (чем больше технологических стадий в процессе создания продукта, тем больше иерархических уровней);
- жизненный цикл продукта (частое выведение новых продуктов на рынок требует сокращения числа ступеней в управлении);
- территориальный охват (чем больше регионов, в которых работает организация, тем больше уровней управления);
- конкуренция (чем выше уровень конкуренции, тем очевиднее жизнеспособность «плоских» структур);

- стиль управления (чем более демократичен стиль управления, тем меньше число иерархических уровней).

Чтобы понять, насколько необходимо сокращение ступеней управленческой лестницы, необходимо:

- сравнить структуру организации с аналогичными организациями;
- оценить скорость реагирования персонала на запросы руководства (рынка);
- проанализировать, не происходит ли «размывание» показателей оценки и мотивации персонала, не пересекаются ли зоны ответственности подчиненных.

Реструктуризацию системы управления следует проводить после оптимизации бизнес-процессов. В результате лишние ступени сокращаются, а между оставшимися уровнями управления необходимо снизить барьеры (к примеру, создать специальные совещательные органы, в которые войдут представители нескольких уровней управления).

Часто уменьшение числа уровней управления сопровождается расширением оставшихся: на одной ступени появляется больше менеджеров, у менеджеров возрастает количество подчиненных (норма управляемости).

*Сетевая структура.* Возможны две организационные модели:

1) сетевая структура вокруг крупной организации, которая собирает вокруг себя фирмы меньшего размера, поручая им выполнение специальных задач и выбирая тех, кто отличается высокой адаптивностью, творческим потенциалом; мелкие структуры попадают в зависимость от мощного партнера;

2) сеть предприятий, близких по размеру, юридически самостоятельных, но поддерживающих устойчивость друг друга, что важно для всех, поскольку повышает конкурентоспособность производимых товаров и стимулирует рост; при этом несколько ключевых фирм управляют связями, стимулируя инновационные и коммерческие процессы, упрощая задачи предприятий — членов сети.

Обычно антикризисная управляющая компания имеет в составе функциональные подразделения, соответствующие основным функциям антикризисного управления, которые объединяются в комплексную команду по антикризисному проекту.

Отдельные вспомогательные антикризисные функции (оценка, аудит и т.п.) выполняются в рамках этих проектов привлеченными компаниями и специалистами по аутсорсингу.

В кризисной ситуации по каждому антикризисному проекту обеспечивается четкое и жесткое централизованное управление и контроль его выполнения.

**Пример. Матричные структуры управления: опыт компании «Верофарм».** Фармацевтической компании «Верофарм» понадобилось три года на то, чтобы создать единую структуру из полученных в результате приватизации проблемных предприятий. Еще два года ушло на выработку стратегии развития. И меньше года — на то, чтобы понять: реализовать выбранную стратегию в рамках действующей функциональной структуры компания не сможет. Выходом стала матричная структура: сочетание функциональных дирекций и самостоятельных бизнес-единиц.

Фармацевтическая компания «Верофарм» основана в 1997 г. на базе трех заводов — производителей препаратов: Воронежского, Белгородского и Покровского (Владимирская область). Лейкопластыри — основной продукт компании, на них приходится около трети выручки, они занимают около 80% российского рынка лейкопластырей. Это основа продуктовой линейки одной из бизнес-единиц, на которые разделен «Верофарм».

В вертикальной, или линейно-функциональной, структуре компания разочаровалась два года назад. У фирмы были разные портфели препаратов и разные потребители, и было решено разделить бизнес на самостоятельные направления. Потом выяснилось, что компания не вынесет дублирования функций. Смена структуры на матричную показалась выходом из положения.

**Путь к матрице.** Зарабатывать на дженериках (копиях известных препаратов) по мере усиления конкуренции становилось все труднее, маржа снижалась. Надо было искать свое место на рынке и обновлять портфель производимых препаратов. Предприятие сделало ставку на высокотехнологичное производство сложных продуктов.

В какой-то момент усилия по развитию технологии дали результат, и предприятие стало выпускать самое большое количество новых препаратов в отрасли. Теперь надо было учиться их продавать — а с этим в прежней структуре были большие проблемы. В линейно-функциональной модели те, кто принимает решения, находятся на самом верху — дальше всех и от менеджеров по продуктам, и от рынка. В результате информация до них доходит слишком поздно.

Замедленная реакция обернулась для компании ослаблением позиций на ключевом для нее рынке лейкопластырей. То, что пластыри стали выпускать другие производители, компания заметила только через год — и потеряла 10% рынка. Стало очевидным, что необходимо передать оперативное управление портфелем препаратов на места.

Для реорганизации была еще одна причина. У потребителей «Верофарма» были разные запросы: для одних был важен бренд, для других — объемы поставок, для третьих — цена. Функциональная структура была недостаточно гибка, чтобы обслуживать интересы разных целевых групп. Необходимо было выделить и развивать отдельные направления.

**Разработка матрицы.** С переходом на бизнес-единицы возникают проблемы, даже у опытных участников рынка. Так, в России иностранные фармацевтические компании начали вводить систему бизнес-единиц с 1994 г., а к 2000 г. многие ушли от нее и вернулись к функциональной структуре. Бизнес-единицы так и не вышли на самоокупаемость: их доходы не покрывали затраты на содержание функциональных подразделений (бухгалтерии, маркетинга, отдела кадров и т.д.). Некоторые специалисты считают, что если оборот компании не превышает 250 млн долл., то создание бизнес-единиц с дублирующими функциями внутри компании неоправданно.

Отрицательный опыт внедрения бизнес-единиц был и у «Верофарма». В 2000 г. компания попыталась выделить в отдельное подразделение все новые препараты (10—15 наименований). Но ее пришлось закрыть по описанной выше причине.

Учитывая свои и чужие ошибки, «Верофарм» разработал матричную структуру. В нее органично вписались бизнес-единицы, выделенные по группам потребителей (аптечные препараты, госпитальные препараты, традиционные препараты — дженерики) и бизнес-единица по производству пластырей, созданная на основе товарной группы.

Главные показатели оценки деятельности бизнес-единиц — объемы продаж портфелей и прибыльность (измеряемая как прибыль до выплаты налогов, процентов и вычета амортизации). Функциональные дирекции отвечают за контроль издержек и предоставление услуг бизнес-единиц (рис. 9.2).



Рис 9.2. Матричная структура управления компанией «Верофарм»

**Гибридная матрица.** Руководители бизнес-единиц стали действовать как директора компаний, каждый портфель получил свою стратегию: Традиционные препараты — контроль за себестоимостью и ценовая политика, Пластыри — дифференциация и создание брендов, они требуют активного продвижения. Появилась возможность работать на опережение. Компания очень вовремя перешла на новую продуктовую линию лейкопластырей, как только спрос на продукцию старой начал падать. Новая продуктовая линия приносит компании 15—17 млн руб. в месяц, а прежняя, которая еще недавно составляла основу объема продаж, — 3—4 млн.

Директора бизнес-единиц имеют право выбирать и оплачивать услуги как внутри, так и вне компании. Если функциональные дирекции не могут предоставить услуги на подходящих



условиях, то услуги отдаются на аутсорсинг. Например, если отдел маркетинга не в состоянии разработать упаковку, то бизнес-единицы могут заказать ее посторонним дизайн-бюро. На аутсорсинг отдаются, как правило, вспомогательные функции, аутсорсинг производства — редкость.

Качество работы функциональных дирекций легко контролируется — если бизнес-единицы вынуждены прибегать к аутсорсингу, стоит ли содержать подразделение (отдел), чьи услуги никому не нужны.

Сейчас одна из основных задач генерального директора — разрешение конфликтов, связанных с распределением ресурсов. Конфликты возникают из-за того, что сотрудники подчиняются функциональным директорам, а задания получают от директоров бизнес-единиц. Чье поручение исполнять в первую очередь?

Сначала расставлять приоритеты доверили функциональным директорам, но их решения были слишком субъективны. Потом за основу взяли приоритет каждого направления бизнеса в рамках стратегического плана компании.

Проблемой стало распределение общехозяйственных расходов. Обратились к разнесению затрат по портфелям продуктов (видам деятельности) или бизнес-единиц. Затраты по услугам функциональных дирекций распределили пропорционально времени выполнения заказов бизнес-единиц функциональными дирекциями. Остальные расходы суммировали и распределили между бизнес-единицами пропорционально продажам.

**Управленческая команда.** Члены управленческой команды «Верофарм» имеют дипломы МВА, опыт работы в западных фармацевтических компаниях и уважительно относятся к маркетингу.

У директоров бизнес-единиц объем продаж определяет 50% бонуса, прибыльность — 30 бизнес-единиц, выполнение операционного плана — 10%. Приоритеты и коэффициенты меняются. Для функциональных директоров главными показателями являются снижение издержек и удовлетворенность клиентов — бизнес-единиц.

Как видим, в матричной структуре нет жесткого управления и иерархии, благодаря этому достигается адаптивность и саморегулируемость. Потенциальная опасность — потеря управляемости. Поэтому потребовалось выработать новые требования к сотрудникам.

Перевести «на предпринимательские рельсы» управляющих среднего звена и рядовых сотрудников оказалось совсем не просто.

Помимо инициативности и готовности брать на себя ответственность при подборе персонала теперь больше внимания уделяется коммуникативным навыкам кандидата, также проверяется его стрессоустойчивость и конфликтность. Поощряется открытость, ценится живое общение.

**Будущее матрицы.** Есть сложности и чисто технического характера. Раньше дистрибьютор видел одного человека от компании «Верофарм» — менеджера по продажам. Теперь к нему приходят четыре человека (по одному от каждой бизнес-единицы), и каждый рассказывает о своих препаратах. Этого оказалось для дистрибьютора слишком много. Предполагается прикрепить к дистрибьютору одного человека, который будет заниматься запросами бизнес-единиц

В матричной структуре есть проблемы «стратегической близорукости». Перспективой компании в целом занимается только генеральный директор.

Пока бизнес-единицы в матрице — не самостоятельные юридические лица, а выделенные подразделения. Но учет по ним уже ведется как по отдельным компаниям. Дальнейшая судьба каждой бизнес-единицы будет зависеть от результатов работы и динамики показателей. Не исключено, что при успешном развитии какое-то подразделение будет выделено в отдельную компанию и продано стратегическому инвестору.

Матричная структура дороже в поддержании, чем функциональная, но дешевле, чем бизнес-единица. Она создает для управленцев ряд новых проблем, зато дает возможность развиваться бизнес-единицам в прямой зависимости от получаемой прибыли.

**Реструктуризация российских предприятий на основе выделения центров финансовой ответственности.** Выделение центров финансовой ответственности (ЦФО) означает делегирование подразделениям всей полноты хозяйственной деятельности, финансовой ответственности и риска работы на рынке.

Цели создания ЦФО: повысить мотивацию менеджеров по увеличению выручки и снижению затрат, усилить ответственность подразделений за их финансово-экономическое состояние, увеличить приток денежных средств, легализовать теневые предпринимательские доходы подразделений и направить на развитие предприятия (табл. 9.2).

Т а б л и ц а 9.2. Типы и принципы функционирования ЦФО

<i>Типы ЦФО</i>	<i>Принципы функционирования</i>
1. Бюджетные	Утверждается бюджет, за превышение которого идут санкции по снижению премиальной части заработной платы
2. Производственные с лицевым счетом в бухгалтерии	Выпущенная продукция оплачивается по трансфертным (внутризаводским) ценам, затратная часть определяется по регистрам бухучета
3. Производственные с лицевым счетом в бухгалтерии и субсчетом в банке	Дополнительно ко второму варианту есть субсчет в банке, с которого осуществляются платежи в пределах средств ЦФО на лимитной карте
4. Бизнес-единицы, обособленные по затратам и доходам по одному из выпускаемых продуктов или видов услуг	Дополнительно к третьему варианту осуществляются платежи по налогам, оплата части общехозяйственных расходов, перечисляется часть прибыли, контролируется дебиторская задолженность

За ЦФО закрепляются производственные площади и активы предприятия.

### 9.3. Разработка программы реструктуризации организации

При разработке программы реструктуризации используются инструменты анализа (диагностики):

- матрица БКГ — сравнение темпов роста и доли рынка;
- модель GE / McKinsey — сравнение привлекательности рынка и конкурентоспособности;
- модель Shell / DPM — сравнение отраслевой привлекательности;
- матрица жизненного цикла отрасли / конкурентные преимущества — модель ADL / LC.

*Дж. Гелбрейт* определил проектирование организации как постоянный поиск наиболее эффективного сочетания организационных переменных.

Специалисты по консалтингу рассматривают следующие этапы подготовки и проведения реструктуризации предприятия (наиболее общая версия), приведенные в табл. 9.3.

Т а б л и ц а 9.3. Базовая версия процесса реструктуризации

<i>Этапы реструктуризации предприятия</i>			
<i>1. Полная диагностика предприятия</i>	<i>2. Анализ и разработка концепции</i>	<i>3. Программа реструктуризации</i>	<i>4. Реализация программы реструктуризации</i>
<ul style="list-style-type: none"><li>• финансовое состояние;</li><li>• состояние активов;</li><li>• объемы продаж;</li><li>• загрузка фондов;</li><li>• рентабельность подразделений;</li><li>• структура издержек</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• миссия;</li><li>• критерии успеха;</li><li>• бизнес-процессы;</li><li>• сегменты рынка;</li><li>• потребители;</li><li>• специализация;</li><li>• конкуренты;</li><li>• стратегия роста (сокращения);</li><li>• текущие стратегии</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• бизнес-планы;</li><li>• планы действий;</li><li>• описание новых функций;</li><li>• описание бизнес-процессов;</li><li>• система учета;</li><li>• план работы с персоналом;</li><li>• функциональные стратегии</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• детализация планов;</li><li>• информирование сотрудников;</li><li>• стимулы активного участия;</li><li>• контроль сроков;</li><li>• финансовая и производственная реструктуризация</li></ul>

**Технологии проведения реструктуризации предприятия.** На основе анализа внешних и внутренних факторов выявляют ключевые проблемы предприятия, его сильные и слабые стороны, резервы, стержневые компетенции и конкурентные преимущества.

На основе этого определяют цели и концепцию преобразований, разрабатывают альтернативные варианты реструктуризации и выбирают стратегии преобразований.

Организационно-правовая форма и структура управления предприятием приводятся в соответствие со стратегией реструктуризации.

Проект реструктуризации разрабатывается как пакет программ преобразований ключевых видов деятельности предприятия. Все предлагаемые меры делятся на первоочередные (оперативные) и стратегические.

Программа *оперативных мероприятий* — первоочередные меры (по радикальному сокращению затрат и т.п.). Это может быть программа оздоровления предприятия, его санации, она может быть реализована и в рамках процедур банкротства.

Обычно сокращение расходной части до минимума предусматривает продажу, уценку, списание не приносящих доходов активов, сокращение производственного и административного аппарата до уровня, обеспечивающего эффективность работы.

Проект сокращения затрат может включать следующие мероприятия:

- неотложные меры — сокращение рабочих мест в соответствии с сокращением объемов продаж; сокращение накладных расходов в соответствии с сокращением объемов продаж; сокращение дополнительных расходов; снижение закупок материалов до минимального уровня для выполнения текущих заказов; прекращение производства на склад — получение скидок на материалы, электроэнергию и т.д.;
- разовые меры — структурное сокращение затрат, сокращение и перераспределение должностей, продажа и перераспределение активов;
- постоянные меры — повышение эффективности работы, производительности труда, качества продукции, совершенствование обслуживания клиентов, развитие отношений с поставщиками для повышения качества и снижения затрат на поставки.

**Программа стратегических мероприятий**, принципиально меняющих структуру предприятия, разрабатывается одновременно с оперативными мероприятиями и включает в себя:

1) проект оптимизации структуры видов деятельности и портфеля продуктов. Для точного позиционирования предприятия проводится анализ, на каких рынках, с какими продуктами и результативностью работает предприятие (основные потребители, поставщики, внешние условия). Выявляются сильные и слабые стороны предприятия, факторы, определяющие конкуренцию. Определяются относительно самостоятельные сферы деятельности, и для каждой сферы формулируется собственная стратегия. Изучается деятельность каждого подразделения (цеха), последовательность операций и рентабельность основных видов выпускаемой продукции. Оцениваются возможности выделения отдельных подразделений в обособленные бизнес-единицы, их освобождения от необязательных видов деятельности и функций, подготовки раздельных балансов по подразделениям;

2) проект преобразования и упорядочения структуры собственности, уточнения организационно-правового статуса;

3) проект оптимизации и адаптации организационной структуры предприятия;

4) проект оптимизации бизнес-процессов на основе реинжиниринга. Анализируется процесс создания добавочной стоимо-

сти (ценности) по подразделениям, удаляются неэффективные подразделения, совершенствуется информационная система;

5) проект создания эффективной системы стратегического и оперативного планирования, системы управленческого учета, финансового контроля, маркетинга. В основе — отлаженная система маркетинга, создается система управления маркетингом. Разрабатываются профили потребителей и сегментируются рынки. Разрабатываются мероприятия по всему комплексу маркетинга: товарная политика, ценовая, коммуникационная и каналы распределения. Совершенствуются системы стратегического и оперативного планирования, управленческого учета, финансового контроля. Разрабатываются критерии оценки работы бизнес-единиц и центральных служб;

6) проект формирования новой системы управления кадрами. Формулируются новые требования к кадрам, разрабатываются критерии и принципы оплаты труда сотрудников и руководителей подразделений. Например, базовая оплата, обеспечивающая финансовую защищенность и стабильность, и премии, зависящие от результатов работы подразделения;

7) проект по созданию информационной системы.

#### 9.4. Управление процессом реализации преобразований

Основные задачи на этом этапе:

- установление приоритетности для распределения ресурсов между ними; определение формы, источников и условий финансирования, способов его контроля;
- создание организационного механизма реализации проекта:
  - формирование рабочей группы (координационного комитета) — управленческой команды; она должна быть тщательно подобранной, хорошо управляемой, быстро и эффективно реагирующей на любые изменения ситуации группой единомышленников;
  - выбор технологии осуществления преобразований;
  - выбор варианта организационного обеспечения изменений;
- создание системы жесткого контроля выполнения всех конкретных заданий с соблюдением сроков, подчиненной высшему руководству;

- отбор хорошо подготовленных, талантливых специалистов на ключевые посты;
- четкое определение полномочий руководителей каждого подразделения;
- создание позитивного настроя и готовности к конструктивным действиям у сотрудников организации.

**Особенности реструктуризации предприятия в процедурах банкротства.** Если в отношении предприятия возбуждено дело о банкротстве, то проведение реструктуризации возможно исключительно в рамках специального правового режима, определенного Законом о банкротстве.

После возбуждения дела о банкротстве собственники (акционеры) предприятия-должника в той или иной степени (в зависимости от процедуры банкротства) утрачивают свои полномочия по принятию решений о реструктуризации. Их права перераспределяются в пользу кредиторов и арбитражного управляющего. Более подробно мы рассмотрим ограничения в главе, посвященной правовым аспектам банкротства предприятий. Любые решения по реструктуризации предприятия-должника утверждает арбитражный суд.

Увеличение уставного капитала возможно лишь путем размещения по закрытой подписке дополнительных обыкновенных акций за счет дополнительных вкладов учредителей и третьих лиц.

Закон о банкротстве выделяет три меры по реструктуризации имущественного комплекса предприятия-должника:

- продажа предприятия-должника как имущественного комплекса, который может иметь в своем составе самостоятельные и структурно обособленные бизнес-единицы, материальные и нематериальные активы. При этом активы должника очищаются от денежных обязательств и обязательных платежей за исключением тех из них, которые возникли после возбуждения дела о банкротстве, и обязательств по трудовым договорам;
- продажа имущества должника по частям; такая продажа не должна приводить к невозможности осуществления хозяйственной деятельности;
- возможность проведения замещения активов должника, т.е. создание на базе имущества должника одного или нескольких акционерных обществ.

Эти меры могут быть применены в любой процедуре банкротства.

Закон о банкротстве предоставляет дополнительные возможности для урегулирования проблемы долгов. Вводится мораторий на удовлетворение требований кредиторов и очередность удовлетворения требований кредиторов. Появляется возможность исполнения обязательств должника его собственником (участниками, учредителями) или третьими лицами, что означает перевод долга.

## 9.5. Реинжиниринг бизнес-процессов организации

Постепенное улучшение бизнеса в целом ряде случаев может оказаться недостаточным. Тогда руководители компании должны переконструировать организацию, чтобы все начать заново.

Авторы этой теории, *М. Хаммер* и *Д. Чампи*, определили реинжиниринг как фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения кардинальных улучшений в таких ключевых для современного бизнеса показателях результативности, как стоимость, качество, сервис и темпы. Это системная трансформация.

Реинжиниринг целесообразен в тех случаях, когда требуется достичь резкого (скачкообразного) улучшения показателей деятельности компании путем замены старых методов работы новыми. Часто именно это необходимо кризисным предприятиям.

В ходе преобразования с использованием реинжиниринга выполняются следующие задачи:

- исследуются потребности организации в реинжиниринге;
- выделяются процессы, требующие изменений;
- создаются новые процессы;
- отслеживается функционирование новых процессов, и вносятся необходимые коррективы.

**Условия успешности реинжиниринга.** Чтобы реинжиниринг привел к успеху необходимо выполнение ряда условий.

1. Мотивация. Мотив осуществления проекта реинжиниринга должен быть ясно определен и зафиксирован.

2. Руководство. Проект должен выполняться под управлением руководителей компании; руководитель, возглавляющий проект реинжиниринга, должен иметь большой авторитет и нести ответственность за проведение реинжиниринга. Для успеха проекта очень важно твердое и умелое управление.

3. Персонал. В команде, выполняющей проект реинжиниринга и контролирующей его проведение, работники наделяют-



ся необходимыми полномочиями и должны быть способны создать атмосферу сотрудничества.

4. Коммуникации. Новые задачи компании должны быть четко сформулированы и понятны каждому.

5. Бюджет. Реинжиниринг следует рассматривать как венчурный проект, имеющий свой бюджет.

6. Технологическая поддержка. Проведение работ по реинжинирингу требует необходимых методик и инструментальных средств.

7. Консультации. Эксперты (консультанты) могут оказать существенную помощь исполнителям, впервые осуществляющим реинжиниринг. Важно, чтобы консультанты исполняли поддерживающую, а не управляющую роль и не входили в штат компании.

В реинжиниринге обычно выделяют два существенно отличающихся вида деятельности:

- *кризисный* — решение крайне сложных проблем организации, когда в организации нужен комплекс мер, который позволил бы проблемы решить;
- *реинжиниринг развития*, который применим тогда, когда дела у организации идут в целом неплохо, но ухудшилась динамика развития и снизилась конкурентоспособность.

Ключевой функцией процесса реинжиниринга является построение модели деятельности организации. Создаются модели двух видов:

- *существующей* организации — модель представляет положение дел в организации на данный момент времени, она позволяет на основе выявленных ошибок и узких мест сформулировать предложения по улучшению организации;
- *измененной организации* — модель интегрирует перспективные предложения и позволяет сформулировать новые технологии работы.

Переход от модели существующей организации к модели измененной организации может осуществляться двумя способами:

1) совершенствованием технологий на основе оценки их эффективности. Критериями оценки являются стоимостные и временные затраты выполнения бизнес-процессов, дублирование и противоречивость выполнения отдельных задач бизнес-процесса, степень загруженности сотрудников; это «легкий» реинжиниринг;

2) радикальным изменением технологий и переосмыслением бизнес-процессов; это «жесткий» реинжиниринг.

**Основные ошибки реинжиниринга.** Реинжиниринг процессов оставляет неприкосновенной целостность экономического субъекта и компонентов системы, модифицируя лишь свойства и связи между ними. Он опирается на ряд принципов, которые позволяют коренным образом менять базовые правила работы системы. Это принципы целесообразности, радикальности изменений, экономической выгоды, участия, объектной ориентированности, централизации/ децентрализации, процессной ориентированности.

Риск реинжиниринга явление не случайное, а прогнозируемое. Участники перепроектирования бизнеса могут влиять на результат в силу своих знаний и умений, но величину результата невозможно гарантировать. Главное в стратегии управления реинжинирингом — избегать глобальных ошибок, к которым можно отнести следующие:

- попытка улучшить существующий процесс, а не перепроектировать его; консерватизм объясняется тем, что частичное улучшение старых процессов — наиболее безопасный и безболезненный путь;
- несистемный подход к обновлению; перепроектирование процессов должно затрагивать изменения и в других областях — проектирование работ, организационных структур, систем управления и оценок;
- неправильная оценка корпоративной культуры; персонал должен иметь побудительные причины, чтобы привнести новые системы ценностей, и убеждения;
- непоследовательность освоения новации; преждевременное завершение реинжиниринга и ограниченная постановка целей; задача реинжиниринга — не укреплять, а разрушать существующие организационные границы;
- недостаточное ресурсное обеспечение инноваций;
- личностные проблемы; попытка провести преобразования, не ущемив ничьих прав, не может дать позитивный результат; затягивание процесса во времени опасно, так как создает атмосферу напряженности и проект воспринимается как очередная программа изменений; следует стремиться к тому, чтобы путь от декларирования идей до завершения реконструированных процессов занимал не более года.

**Приемы реинжиниринга.** Реинжиниринг обеспечивает резкое ускорение реакции предприятия на изменения в требованиях потребителей при многократном снижении затрат всех видов. Существуют базовые приемы, положенные в основу реинжиниринга бизнес-процессов.

1. *Объединение рабочих процедур.* Ранее выполняемые разными работниками задания интегрируются — происходит горизонтальное сжатие процесса. Если не удастся привести все шаги процесса к одной работе, то создается команда, отвечающая за данный процесс. По имеющимся оценкам, горизонтальное сжатие ускоряет выполнение процесса примерно в 10 раз.

2. *Самостоятельность исполнителей в принятии решений.* Наделение сотрудников большими полномочиями и увеличение роли каждого из них в работе компании приводит к значительному повышению их отдачи.

3. *Естественный порядок шагов процесса.* Реинжиниринг процессов освобождает от линейного упорядочивания рабочих процедур, свойственного традиционному подходу, позволяя распараллеливать процессы там, где это возможно.

4. *Многовариантность процессов исполнения.* Каждый процесс должен иметь разные варианты исполнения в зависимости от конкретной ситуации, состояния рынка и т.д. Каждый вариант ориентирован только на одну, соответствующую ему ситуацию.

5. *Выполнение работ в том месте, где это целесообразно.*

6. *Уменьшение количества проверок и управляющих воздействий.* Вместо проверки каждого из выполняемых заданий перепроектированный процесс часто агрегирует эти задания и осуществляет проверки и управляющие воздействия в режиме отложенного времени.

7. *Минимизация количества согласований* путем сокращения внешних точек контакта. Стирание граней между функциональными подразделениями.

8. *Обеспечение единой точки контакта.* Менеджер ведет себя с заказчиком так, как если бы был ответственным за весь процесс. Он должен быть способен отвечать на вопросы заказчика и решать его проблемы, имея для этого доступ ко всем используемым информационным системам и ко всем исполнителям.

9. *Преобладание смешанного централизованно-децентрализованного подхода.* Желательно одновременное внедрение новой организационной структуры и новых процессов.

Существуют разные стратегии внедрения:

- пилотное внедрение, в рамках которого переход на новые процессы осуществляется только в одном месте (филиале)

в пределах одной функции для приобретения опыта и совершенствования методов внедрения;

- шаг за шагом, когда на новые процессы последовательно переводятся все региональные или функциональные подразделения; постепенное внедрение позволяет последовательно изучить как особенности процессов, так и требования участвующего в процессах персонала;
- *стратегия «большого взрыва»* — одновременное внедрение новой структуры и новых процессов во всей компании. Требуется жесткого управления проектом.

**Реинжиниринг в России.** В тех российских организациях, где преобладают несформированные бизнес-процессы и бизнес-процедуры, а также специфическая регламентация учетной практики, реинжиниринг бизнес-процессов в оригинальном понимании этого термина практически невозможен. В этом случае речь должна идти об инжиниринге бизнес-процедур и учетной (управленческой) практики. Но тут возможно появление следующей проблемы — сложившуюся практику менять нелегко.

Есть особенность, связанная с тем, что поставщики компьютерных систем и консалтинговых услуг, как правило, не стремятся дать корректное представление потребителю о сложностях, которые его ждут.

Обычно заказчик полагает, что при внедрении информационной системы будет проведен инжиниринг. Но консультант делает только то, что ему было заказано. Если было заказано внедрение, то это означает, что нужно втиснуть существующие бизнес-процессы в рамки новой информационной системы, и инжиниринг (реинжиниринг) консультант не проводит.

Для России консультанты предлагают следующую методику использования потенциала реинжиниринга.

1. Определение направления развития бизнеса: уточняются цели и принципы деятельности, определяются ключевые рынки, группы покупателей и их основные потребности.
2. Определение масштаба и конечных целей проекта, для чего используются средства анализа и моделирования.
3. Планирование процесса. Разрабатывается система оценки процесса и контроля его эффективности.
4. Определение структуры организации и кадровой политики. Полезно создать модель кадрового планирования.
5. Технологическая поддержка, формулирование требований к функциональным, техническим и эксплуатационным характе-

ристикам новых технологий, оценка их воздействия на работу организации. На основании этого проводится выбор технологий, эффективных для данной организации.

6. Определение физической инфраструктуры, выявление характеристик помещения и оборудования, необходимых систем жизнеобеспечения.

7. Осуществление внутренней политики предприятия и оценка влияния действующего законодательства.

8. Мобилизация ресурсов для осуществления проекта. Составление окончательного бюджета затрат, оценка преимуществ и риска, связанного с каждым бизнес-решением. Внедрение стратегии управления процессом изменений.

9. Внедрение. Осуществление пробных (пилотных) проектов для демонстрации жизнеспособности и эффективности предлагаемых решений. Разработка и реализация плана внедрения.

### Вопросы для контроля

1. Что такое реструктуризация, каковы ее цели и как можно оценить ее эффективность?
2. Какие изменения могут происходить в организационной стратегии в процессе реструктуризации? Какие стратегии при каких условиях целесообразны?
3. Какие изменения могут происходить в организационной и правовой форме бизнеса?
4. В чем состоит реструктуризация собственности?
5. В чем заключается реструктуризация имущественного комплекса организации?
6. Какие изменения могут происходить в структуре и системе управления организацией в процессе ее реструктуризации?
7. Каковы содержание и этапы разработки программы реструктуризации предприятия?
8. Дайте характеристику основных задач управления реализацией преобразований. Опишите особенности проведения реструктуризации в условиях процедур банкротства.
9. Что такое реинжиниринг, каковы его цели?
10. Какие условия необходимо соблюдать для успешного реинжиниринга?
11. Опишите основные ошибки реинжиниринга.
12. Перечислите базовые приемы, положенные в основу реинжиниринга бизнес-процессов.

## Глава 10

# ИНВЕСТИЦИИ, ИННОВАЦИИ И УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ

Инвестиционная стратегия. Формирование инвестиционных ресурсов. Инновации: научно-техническая политика организации в антикризисном управлении. Проблемы стремительного роста организаций. Управление рисками

### 10.1. Инвестиционная стратегия

В России в 1990-е годы резко снизились объемы инвестиций. Значительная часть производственного аппарата морально устарела и изношена, требует замены на новой технологической основе.

Стратегическая задача российской экономики — устойчивое (стабильное) развитие. Требуется *реиндустриализация* России, новая экономическая политика, направленная на повышение производительности труда и снижение затрат на основе непрерывной технологической модернизации. Это стратегия упреждающего антикризисного управления. Принципиально важно при этом обеспечить контроль государства над стратегическими природными, энергетическими и финансовыми ресурсами, что является гарантией независимости страны, а также лидерство в технологиях, критически важных для устойчивого экономического развития.

Наиболее четко движение в экономическом цикле, переход от фазы к фазе, выражается в динамике инвестиций. Антикризисное управление исходит из того, что движущей силой развития является инвестирование. Для предупреждения и преодоления кризиса необходимо прежде всего способствовать созданию условий для наращивания инвестиций.

Инвестиционная стратегия в антикризисном управлении направлена на преодоление инвестиционного спада в период кризиса, структурную перестройку производства и создание условий для финансовой устойчивости предприятия (региона, страны) в долгосрочном периоде.

Инвестиционная стратегия разрабатывается и реализуется на всех уровнях управления национальной экономикой: федеральном, региональном, муниципальном и на предприятиях.

Основой наращивания инвестиций является существенное повышение инвестиционной привлекательности объекта управления как результат целенаправленной политики.

Инвестиционная стратегия реализуется через инвестиционные программы и проекты.

Инвестиционная деятельность предприятия проводится по следующим направлениям:

- обновление и развитие материально-технической базы предприятия, т.е. расширенное воспроизводство его основных средств;
- наращивание объемов производства и реализации продукции;
- освоение новых видов деятельности.

Управление инвестиционной деятельностью включает в себя:

- разработку и реализацию долгосрочной инвестиционной стратегии;
- разработку и реализацию среднесрочных инвестиционных решений по инвестиционному портфелю;
- оперативное управление инвестиционными программами и проектами.

Для предприятия в кризисной ситуации ближайшая цель проведения инвестиций — накопление максимально возможного количества денежных средств для расчетов по долгам.

Инвестиционная политика неплатежеспособного предприятия имеет жесткие ограничения по *срокам окупаемости* инвестиционных проектов, которые обусловлены закрепленными в законе сроками проведения процедур банкротства. Какими бы замечательными ни были инвестиционные проекты неплатежеспособного предприятия, если они не могут достаточно быстро начать приносить доход, то, возможно, реализовать эти проекты будет не на что и некому.

Различают инвестиции:

- в физические активы (здания, сооружения, машины и оборудование, производственные запасы и т.д.);
- в денежные активы (акции, облигации, депозиты банков и другие ценные бумаги);
- в нематериальные активы (переобучение, повышение квалификации, приобретение прав, лицензий, ноу-хау, торговые марки и т.п.).

В самом общем виде этапы разработки инвестиционной стратегии можно представить следующим образом<sup>1</sup>.

1. Поиск возможных инвестиционных концепций, идей. На этом этапе определяются основные направления инвестиционной деятельности:

- выбираются направления инвестирования исходя из потребностей предприятия;
- анализируются условия инвестиционной среды.

2. Предварительная подготовка инвестиционного проекта. На этом этапе создаются инвестиционные бизнес-планы, которые впоследствии могут войти в качестве инвестиционного раздела в план финансового оздоровления предприятия или в стратегический план развития:

- выбираются объекты инвестирования;
- ранжируются и отбираются инвестиционные проекты с учетом эффективности проектов;
- минимизации рисков; обеспечения максимального уровня ликвидности при необходимости безболезненного выхода из проекта;
- определяются объемы требуемых инвестиционных ресурсов и их источники, оптимизируется их структура (например, соотношения собственных и заемных источников инвестиционных ресурсов).

3. Окончательная формулировка проекта и оценка его технико-экономической и финансовой приемлемости. Если у предприятия несколько направлений инвестирования, то все инвестиционные проекты складываются в единый *инвестиционный портфель*, который оценивается уже в комплексе (как единое целое) по уровням доходности, риска и ликвидности.

Для предприятия в кризисной ситуации очень важно проанализировать пути ускорения реализации инвестиционных проектов, т.е. ускорения их окупаемости. Инвестиционная стратегия таких предприятий должна опираться в первую очередь на собственные ресурсы, поскольку в кризисной ситуации сложно получить дополнительное финансирование извне. Инвестиционная стратегия кризисного предприятия реализуется, как правило, в условиях дефицита финансовых ресурсов.

<sup>1</sup> Антикризисное управление / Под ред. Г.К. Таля.



## 10.2. Формирование инвестиционных ресурсов

Инвестиционная стратегия включает формирование определенного объема, цены и качества инвестиционных ресурсов, под которыми понимаются все виды денежных и иных активов, привлекаемые для вложения в объекты инвестирования.

Часто для преодоления кризисной ситуации необходим стратегический инвестор, который станет обладателем крупного пакета акций предприятия.

При антикризисном управлении обычно происходит изменение структуры источников инвестиционных ресурсов.

Источниками инвестиций являются:

1) собственные финансовые средства — прибыль, накопления, амортизационные отчисления, выплаты страховых органов в возмещение ущерба и т.п., а также иные виды активов (основные средства, земельные участки, промышленная собственность и т.п.) и привлеченные средства (от продажи акций, благотворительные и иные взносы, средства материнской и иных компаний, выделяемые на безвозмездной основе);

2) ассигнования из федерального, регионального и местных бюджетов, различных фондов, выделяемые на безвозмездной основе;

3) иностранные инвестиции в форме участия в уставном капитале или как прямые инвестиции (в денежной форме) международных финансовых организаций, государств, корпораций, частных лиц;

4) заемные средства — кредиты, облигационные займы государства, банков, инвестиционных и страховых компаний, пенсионных фондов и других институциональных инвесторов, векселя и другие средства. Эти средства необходимо вернуть на определенных условиях.

Первые три группы источников образуют собственный капитал предприятия. А те, кто предоставил по этим каналам безвозмездно средства предприятию, участвуют в доходах от реализации предприятий на правах долевой собственности. Внутри этой группы можно выделить привлеченные средства.

**Формирование инвестиционных ресурсов в кризисной ситуации.** В кризисной ситуации структура источников финансирования деформируется, «нормальные» источники могут исчезать, появ-

ляются случайные и «чрезвычайные» источники (продажа имущества, экономия затрат на содержание активов и т.п.).<sup>1</sup>

**А. Мобилизация денежных ресурсов путем реструктуризации активов предприятия.** Денежные средства будут получены путем перевода активов в денежную форму или путем экономии затрат на содержание тех или иных объектов и поддержание тех или иных программ.

1. Продажа краткосрочных финансовых вложений. Это наиболее простой и очевидный шаг, поэтому он совершается в первую очередь. Надо учитывать, что дисконт при быстрой продаже ценных бумаг планировать трудно — ценные бумаги идут по той цене, по которой их готовы купить.

2. Продажа запасов готовой продукции и избыточных производственных запасов. Быстрая продажа означает продажу с убытками.

3. Продажа дебиторской задолженности. Здесь дисконты могут быть очень значительными. Часто это означает продажу по предлагаемой покупателем цене.

Более цивилизованным методом восстановления оборотных активов и ликвидации кассовых разрывов считается использование *факторинга*, если он доступен для кризисных предприятий.

Факторинг гарантирует обеспечение торгующей организации оборотными средствами сразу после поставки. Поставщик уступает банку право денежного требования по поставкам, а банк обязуется оплатить эти поставки. Некоторые банки требуют дисконтирования долгов дебиторов, другие оплачивают часть поставок в виде авансового платежа, остальное — по мере поступления денег (за вычетом комиссионных). Поставщик получает возможность планировать свои финансовые потоки независимо от уровня платежной дисциплины покупателей. Банк берет на себя часть рисков поставщика и становится страховщиком.

4. Продажа инвестиций. Можно остановить уже реализуемые инвестиционные проекты и продать объекты незавершенного строительства и неустановленного оборудования. Можно прекратить участие в других предприятиях (продать свои доли). Целесообразность деинвестирования зависит от сроков и объемов возврата средств на вложенный капитал. Если инвестиционный проект начнет давать отдачу за пределами возможных сроков

<sup>1</sup> *Антикризисное управление* / Под ред. Г.К. Таля.

арбитражного управления, он, скорее всего, может быть ликвидирован.

5. Продажа, сдача в аренду, передача в залог и списание неиспользованных активов. Продажа неиспользуемых основных фондов приносит значительные суммы денежных средств. При этом, однако, безвозвратно теряются основные фонды (производственные мощности). Следовательно, в последующем для быстрого наращивания объемов производства потребуются новые капитальные вложения.

Основные фонды можно передать и по договору аренды. Передача имущества в возмездное пользование позволяет возместить расходы на содержание имущества, улучшить структуру баланса и повысить рентабельность активов, получать доходы на имущество, не принимая на себя риски хозяйственной деятельности.

6. Продажа нерентабельных производств и объектов непродуцвенной (социальной) сферы. Часть нерентабельных производственных подразделений обычно входит в основную технологическую цепочку, и очень непросто провести их реструктуризацию или ликвидацию. В таких случаях для минимизации рисков следует ранжировать подразделения по степени их участия в технологическом цикле предприятия (например, экспертным методом) и продавать исходя из следующим правил<sup>1</sup>:

- в первую очередь следует продавать объекты социальной сферы и вспомогательных производств, использующие универсальное оборудование (ремонтно-механические и строительно-ремонтные цеха), переводя их функции на аутсорсинг;
- во вторую очередь продаются вспомогательные производства с уникальным оборудованием;
- в третью очередь избавляются от нерентабельных объектов основного производства, находящихся в самом начале производственного цикла (например, литейных и кузнечно-прессовых цехов);
- в последнюю очередь отказываются от нерентабельных производств, находящихся на конечной стадии технологического цикла.

---

<sup>1</sup> *Антикризисное управление* / Под ред. Г.К. Таля.

Ликвидация объектов основного производства весьма нежелательна и допускается только в качестве крайней меры. Продажа основных фондов скорее всего возможна по цене ниже их балансовой стоимости.

Одновременно проводятся меры по снижению непроизводительных затрат, связанных с содержанием избыточных фондов: выделение некоторых объектов в самостоятельные подразделения (дочерние предприятия), сдача в аренду и вывод неиспользуемых основных фондов и земель, снижение расходов на содержание избыточных производственных мощностей, консервация неиспользуемого имущества, передача объектов социальной сферы органам местного самоуправления.

7. Остановка нерентабельных производств. Если убыточное подразделение невозможно продать, то его следует остановить, чтобы предотвратить дальнейшие убытки, за исключением объектов, остановка которых приведет к остановке всего предприятия.

Если производство необходимо остановить, а средств на консервацию нет, то оно должно быть остановлено без консервации. При этом, возможно, оборудование придет в негодность. Однако восстанавливать его придется, только если повторный пуск производства будет стратегически и экономически оправдан.

8. Выведение из состава предприятия затратных объектов. Создавая дочернее общество и прекращая дальнейшее финансирование выведенных объектов, можно сократить непроизводительные издержки. Иногда экономически целесообразно даже просто безвозмездно передать оборудование, чтобы не нести затраты на его содержание.

**Б. Финансирование инвестиционных проектов за счет реформирования собственного капитала предприятия и урегулирования кредиторской задолженности.** Предприятие может увеличить собственный капитал за счет внешнего целевого финансирования, не меняя структуру собственности (состав и доли собственников). Государство может оказать помощь стратегически важным предприятиям. Предприятие, входящее в холдинг, может получить помощь от головной компании.

Иные меры затрагивают структуру собственности предприятия.

1. Эмиссия акций акционерного общества — инструмент получения внешнего финансирования. Продажа акций осуществляется на вторичном рынке самим предприятием. Полученные

средства пополняют уставный капитал, предприятие получает дополнительные оборотные средства без увеличения своих долгосрочных и краткосрочных обязательств, что улучшает его финансово-экономические показатели.

При этом меняются состав и доли собственников предприятия. Такая реструктуризация капитала помогает провести жизненно необходимые инвестиции, найти стратегического собственника (инвестора). Если предприятие находится в трудном положении, то в обмен на инвестиции новый собственник обычно получает контроль над предприятием. Что фактически означает продажу бизнеса.

2. Управление кредиторской задолженностью (ее реструктуризация). Это финансовые обязательства по взятым кредитам и займам, обязательства по товарным кредитам других предприятий (полученные от других предприятий, но неоплаченные сырье, материалы, комплектующие), а также обязательства перед персоналом предприятия (по зарплате) и перед государством (налоги и сборы).

Основная задача управления кредиторской задолженностью заключается в том, чтобы снять «долговую напряженность» и дать возможность предприятию провести необходимые для его финансового оздоровления преобразования.

В арбитражных процедурах банкротства на выполнение такой задачи направлен мораторий на выплаты задолженности.

В иных случаях речь идет о получении уступок со стороны кредиторов в обмен на активы или новые соглашения о долгах, которые значительно увеличивают вероятность получения платежей по долгам. Уступки кредиторов представляют собой отсрочки и рассрочки платежа, сокращение общей задолженности, освобождение от уплаты процентов, сокращение процентной ставки и т.д.

Долги можно обменять на такое имущество или активы организации (готовую продукцию, производственные запасы, основные производственные фонды, объекты социальной сферы, акции других предприятий и векселя банков, обязательства местной администрации), которые:

- в настоящее время не используются,
- не предполагается использовать в ближайшем будущем,
- требуют больших затрат на содержание и хранение.

Кредиторы согласятся с таким предложением, если у них есть возможность использовать или продать эти активы.

В обмен на уступки кредиторам можно предложить пакет акций, находящихся на балансе предприятия. Кредиторы согласятся с таким предложением, если они имеют значительную долю в долгах предприятия и заинтересованы в управлении им. Понятно, что в таком случае собственники предприятия уменьшают свой контроль над ним.

При наличии встречных требований у должника и кредитора возможен взаимозачет долга. Это очень быстрый и эффективный метод, особенно для организаций, работающих в смежных отраслях (по технологической цепочке). Зачет может быть осуществлен в одностороннем порядке путем уведомления другой стороны. Но при проведении зачета возникают обязательства по уплате налога, как если бы сделка проводилась обычным способом.

Встречные требования к своему кредитору можно попытаться купить у кредиторов этого кредитора со значительным дисконтом, чтобы затем осуществить 100%-ный взаимозачет, если для такого выкупа есть свободные средства.

Еще один метод снижения долга — получение уступок под обеспечение долга. Задолженность предприятия перед кредиторами часто ничем не обеспечена. В соответствии с Гражданским кодексом РФ исполнение обязательств обеспечивается неустойкой, удержанием имущества должника, поручительством, банковской гарантией, задатком и другими способами, предусмотренными законом или договором.

При возмещении долга в судебном порядке права кредиторов с обеспеченными требованиями к должникам больше прав кредиторов с необеспеченными требованиями. Поэтому можно предложить кредиторам переоформить задолженность в обеспеченные обязательства в обмен на сокращение суммы долга, процентов или увеличение срока погашения долга. При этом третья сторона обязуется погасить задолженность предприятия, если оно не сможет это сделать самостоятельно.

Обычно это делают предприятия, имеющие недвижимость, не являющуюся предметом залога.

Можно предложить кредиторам переоформить задолженность в вексельные обязательства. Тогда предприятие расплачивается по текущей задолженности своими векселями (новыми обязательствами с иными сроками и условиями), что освобождает его от выплат в данный период и улучшает финансовые

показатели. Кредиторы также получают некоторые преимущества. Например, вексель можно продать третьим лицам и, следовательно, получить платеж по обязательствам раньше установленного времени. Правда, ликвидность векселя кризисного предприятия невелика, но его можно продать тому, кто заинтересован в усилении контроля над предприятием.

Есть возможность несколько обязательств перед разными кредиторами заменить на обеспеченное обязательство перед одним кредитором. Можно взять в надежном банке кредит под залог имущества (если еще есть незаложенное имущество) и получить его векселями банка, которые имеют высокую ликвидность. Предприятие расплачивается векселями с кредиторами и требует (ввиду высокой ликвидности данного средства платежа) уступок со стороны кредиторов.

Можно перевести долг на другое юридическое лицо. Условия такого перевода устанавливаются специальным договором, и обязательно согласие кредитора на перевод долга.

Форвардные контракты на поставку продукции предприятия по фиксированной цене могут стать способом реструктуризации долга. Если кредитор заинтересован в этой продукции, ему можно предложить засчитать долг предприятия перед ним в качестве аванса на долгосрочные поставки продукции (при этом цена не должна быть ниже прогнозируемой себестоимости продукции).

Можно переоформить краткосрочные обязательства в долгосрочные — это означает погашение имеющихся обязательств с одновременным принятием новых обязательств. При этом могут быть повышены ставки процента за кредит.

Долгосрочные ссуды для кризисных организаций практически недоступны, но в исключительных случаях они могут быть выданы под гарантии органов власти или крупных корпораций.

Краткосрочные ссуды выдаются кризисным организациям чаще, чем долгосрочные. Их стоимость обычно выше рыночной, требуются серьезные гарантии. Отдельным предприятиям могут быть предоставлены иностранные кредиты. Цена и норма прибыли таких кредитов ниже.

Наконец, возможный и часто используемый способ привлечения инвестиционных ресурсов — это слияние предприятий, дружественное поглощение и вхождение в холдинг. Нередко это единственный способ сохранения бизнеса. Он дает операционную экономию, эффект от масштаба, снижение налогов, укреп-

ление позиций на рынке, повышение эффективности управления, корпоративную финансовую поддержку.

### 10.3. Инновации: научно-техническая политика организации в антикризисном управлении

**НИОКР.** Необходимость НИОКР в процессе антикризисного управления связана с решением следующих задач:

- разработки конкурентоспособной продукции для поставки ее на производство;
- определения источников и размеров инвестиций;
- определения места производства продукции.

Речь идет о создании принципиально новых технологических и производственных мощностей для выпуска конкурентоспособной продукции. Разрабатываются и реализуются программы обновления технологий, создается новая техническая планировка предприятия, формируются управленческие и производственные подразделения — это и есть антикризисный производственный (технологический) реинжиниринг. Именно технологический реинжиниринг способен обеспечить выполнение антикризисной программы.

Закон «О несостоятельности (банкротстве)» предусматривает проведение постоянных прикладных исследований, направленных на модификацию уже выпускаемой продукции, новые конструкторские и технологические разработки в целях повышения конкурентоспособности выпускаемой продукции. К ним относятся и маркетинговые исследования.

Научно-техническая политика строится на базе имеющихся нематериальных активов (интеллектуальной собственности): патентов и авторских свидетельств на изобретения, рационализаторских предложений, научно-исследовательских разработок, конструкторских и технологических разработок.

Поэтому на неплатежеспособном предприятии необходимо провести инвентаризацию и анализ имеющихся нематериальных активов, оценить уровень и эффективность их использования. Определяется инвестиционная привлекательность нематериальных активов, которая обуславливает их ликвидность и степень инвестиционного риска. Указываются владельцы нематериальных активов, форма вклада, степень участия государства в нематериальных активах, правовая защищенность нематериальных



активов (наличие патентов, лицензий, свидетельств на товарные знаки, авторских прав).

Средние сроки использования нематериальных активов составляют 5—7 лет, что соответствует средним срокам жизни изделий. Это и определяет сроки выбытия нематериальных активов при полной амортизации и списании, реализации на торгах (конкурсах, аукционах).

Стоимостная оценка нематериальных активов часто проводится экспертным путем. При проведении антикризисных программ стоимость нематериальных активов часто завышается, что снижает показатели текущей ликвидности и может подвести предприятие под критерии неплатежеспособности.

Невостребованный в период кризиса научно-технический потенциал следует сохранить, если он способен обеспечить в дальнейшем совершенствование производства, создание новых предпринимательских структур (видов деятельности). Так, после окончания Второй мировой войны, когда возник кризис из-за сокращения военных заказов, маленькая компания Хьюлетта и Паккарда не только сохранила своих талантливых сотрудников, но и нанимала молодых талантливых инженеров, увольняемых их других компаний. Компания рисковала, но это дальновидное решение в последующие 20 лет окупилось сторицей, когда эта инженерная команда создала массу инновационных и прибыльных продуктов.

Следует также поддерживать инновационную деятельность, создавать технологические инкубаторы.

**Формирование территориальных кластеров.** Кластеры (по М. Портеру) — это сконцентрированные по географическому признаку (компактные) группы взаимосвязанных предприятий, конкурирующих, но и ведущих совместную работу (объединение усилий в одних сферах помогает успешно вести конкурентную борьбу в других). Кластеры могут принимать самые разные размеры и формы в зависимости от их глубины и сложности. Обычно они включают в себя производство готового продукта, поставщиков факторов производства и услуг, обслуживающие производства, каналы сбыта, финансовые институты, производства побочной продукции, инфраструктуру (исследовательские организации, учреждения образования и т.п.).

Принципиальное отличие кластеров от других форм координации заключается в том, что работа и проживание в одной

местности способствуют установлению постоянно повторяющихся неофициальных контактов (взаимодействия), которые стимулируют доверие, эффективные коммуникации, снижают транзакционные издержки. Кластер — это одна из форм промышленных сетей, обеспечивающая повышение частоты и силы взаимодействия предприятий, в результате возникает дополнительный «общественный капитал», облегчающий доступ к ресурсам.

Кластерный подход позволяет изыскать новые возможности повышения производительности труда на основе ускорения инвестиций и инноваций без снижения интенсивности конкуренции.

Будучи межотраслевыми образованиями, кластеры усиливают взаимосвязанность отраслей благодаря более быстрому распространению специфических для данного региона технологий, профессиональных навыков, информации и маркетинга (специфические конкурентные преимущества как бы перетекают через предприятия и отрасли). А это означает *ускорение* инноваций, что является основой не только для повышения производительности труда, но и для обновления стратегических преимуществ, поддержания динамичной конкуренции.

Улучшая условия развития кластера, региональные органы управления действуют одновременно в интересах многих предприятий данного региона. В результате месторасположение предприятия (качество экономической обстановки) становится фактором повышения производительности труда. Для современной России этот аспект приобретает особое значение потому, что в 1990-е годы произошло не сокращение, а увеличение отставания промышленности по уровню производительности труда от развитых стран.

Кластеры пересекаются, а пересечение дает дополнительные импульсы их развитию: столкновение разных навыков и технологий приводит к возникновению новых направлений в бизнесе.

В 1990-е годы кластеры, как и вся российская промышленность, испытали сильнейший внешний шок дезорганизации, но к концу 1990-х годов предприятия, активно включившиеся в процессы вертикальной интеграции, начали осознавать необходимость усиления неформального взаимодействия в пределах своего региона, т.е. развития кластеров на новой экономической основе.

Именно в этот момент региональные органы управления должны делать все необходимое, чтобы ускорить развитие кластеров и превратить их в источник долгосрочного экономического роста:

1) сформировать такие характер и интенсивность локальной конкуренции, которые позволили бы придать развитию промышленности инновационный характер;

2) создать общую среду, благоприятную для открытия новых видов бизнеса в данном регионе;

3) обеспечить эффективные механизмы сведения вместе участников кластера, их формального и неформального взаимодействия, создавая стимулы для коллективных действий.

Этим государство помогает российским предприятиям создавать и удерживать конкурентные преимущества в определенных областях (сегментах и отраслях), а именно: совершенствовать и обновлять свою деятельность быстрее, чем это делают иностранные конкуренты.

Наиболее общий критерий оценки эффективности политики по развитию кластеров — это динамика инвестиций и инноваций.

#### 10.4. Проблемы стремительного роста организаций

Причиной кризисной ситуации на предприятии может быть не только спад спроса и затоваривание, но и стремительный рост предприятия. Проблемы стремительного роста российских предприятий изучались и в России: в начале 2004 г. компания IBS провела исследование «Пирамида роста». Результаты исследования опубликованы в журнале «Секрет фирмы» (2004, № 29).

Размер выручки тысячи российских компаний, топ-менеджеры которых были опрошены, вырос за период с 2000 по 2003 г. в среднем более чем в 2 раза. При этом темпы развития около 40% изученных компаний опережали средние по своему рынку темпы роста, на некоторых предприятиях — многократно.

**Угрозы и стратегии.** Взрывной характер, когда предприятия стремятся заполнить появившиеся новые ниши и сегменты рынка, несет с собой опасность потери ликвидности и прибыльности в погоне за долей рынка, появления дефолтов в результате неожиданных событий. Такой рост не может быть устойчивым.

Со временем стремительно растущие предприятия либо будут перемещаться в зону устойчивого роста, либо могут не справиться с изменяющимися условиями во внешней и внутренней среде, перестанут расти и превратятся в аутсайдеров.

Результаты исследования подтверждают, что на устойчивый рост способны только те фирмы, в системе управления которыми инструменты антикризисного менеджмента достигли определенного уровня развития.

Возможно, следует ориентироваться на концепцию приемлемого роста. Предприятия должны найти темпы роста, приемлемые для них при существующих финансовых ограничениях. Предполагается, что предприятие может расти только за счет внутренних источников и внешнего долга, причем отношение долга к собственному капиталу постоянно.

Ситуация, когда предприятие не в состоянии занять более определенной доли рынка, потому что на большее кредиторы боятся давать деньги, встречается часто.

Темп роста будет приемлем, если увеличиваются маржа прибыли, оборачиваемость активов, отношение долга к собственному капиталу, доля нераспределенных доходов.

Избежать кризиса во время бурного роста могут помочь следующие меры.

*Информационный мониторинг.* Как считают финансовые директора российских предприятий, в первую очередь им нужна качественная система информирования, основанная на бюджетировании. В противном случае предприятие получит хаотичный рост с массой неконтролируемых рисков.

Информация должна обеспечить быструю реакцию на происходящие изменения. В быстрорастущей компании приходится действовать не только эффективно, но и очень быстро. При обычных темпах роста достаточно действовать лишь эффективно.

Следовательно, чем чаще контролируются основные показатели деятельности предприятия и его ведущих подразделений, тем лучше. Лучше всего ежедневный контроль фактической информации более чем на неделю от графика выполнения работ грозит полной потерей контроля над процессами.

*Эффективное планирование* не менее важно, чем эффективный учет. Если точность прогноза развития ситуации колеблется от 10 до 50%, это не позволит оценить деятельность предприятия.

*Гибкость при выполнении бюджета в зависимости от достигнутых результатов.* Четкое и жесткое планирование на 1—6 месяцев, часто на 2—3 года подразумевает возможность оперативно менять и расходную и инвестиционную его составляющие. Необходимо иметь сводный бюджет по месяцам с детальными показателями доходов и расходов и корректировать его ежемесячно.

Следует всегда иметь наготове как минимум еще один жизнеспособный запасной вариант развития событий. Еще лучше — на этапе разработки инвестиционного проекта (быстрый рост связан с массивными инвестициями) после анализа его чувствительности к изменениям спроса, уровня инфляции, выручки, темпов роста, операционных затрат — разработать несколько сценариев вероятного развития событий.

*Постоянное сравнение* темпа инвестиций с фактической отдачей от них, поскольку при быстром росте первые отклонения начинаются именно здесь, и связаны они с отклонениями в операционных показателях. Следует внимательно следить за достижением операционных показателей.

Если предприятие развивается на пределе своих возможностей, ему просто необходимо оценивать все риски.

*Создание резерва на случай неблагоприятного развития событий необходимо.* В качестве резервов могут использоваться, например, гарантированные источники внешнего финансирования (овердрафты, краткосрочные кредиты банков, займы от акционеров, вендорные поставки). Все резервы должны быть централизованы и минимизированы, но они должны быть в любом случае.

*Проверки соответствия финансовой стратегии общей стратегии предприятия.* Стратегии роста могут иметь разные характеристики:

- рост быстрее рынка с минимальной нормой прибыли;
- рост с сохранением прозрачной и привлекательной для инвесторов структуры;
- рост для завоевания наиболее привлекательных с точки зрения прибыльности сегментов рынка и т.д.

В каждом из этих случаях разрабатывается своя финансовая стратегия.

Запуск нового продукта значительно увеличивает затраты, снижает прибыльность и ликвидность, но в случае успеха в

ближайшие год-два значительно возрастают и прибыльность и ликвидность.

Традиционно считается, финансовый директор должен быть консервативен. Ему не следует поддаваться всеобщему энтузиазму, он всегда должен быть осторожнее и пессимистичнее любого другого менеджера компании в отношении прогнозов развития событий, исходить из того, что можно планировать только такой рост, какой компания способна обеспечить ресурсами. Такой подход будет сдерживать темпы роста компании, но позволит придерживаться «золотой середины».

Главное понимать, что 100%-ный консерватизм способен привести к гибели маленькой компании, а 100%-ная агрессивность — к гибели средней компании, которая росла быстро, но не в том направлении.

Темп роста прибыли должен быть больше темпа роста выручки, последний должен быть больше темпов роста активов, а он, в свою очередь, больше темпа роста собственного капитала.

Но это правило действует только тогда, когда все темпы роста сопоставимы по скорости. Если в этой цепочке появляется слабое звено, то там она и порвется.

Основу финансовой стратегии предприятия в период быстрого роста составляет умение найти необходимые границы допуска отклонений по важнейшим параметрам, т.е. задать предельно возможные соотношения между ростом выручки и прибыли, между ликвидностью и капитализацией и т.д.

При этом единого, признанного всеми набора показателей нет, в частности, потому, что нет информации, обобщающей показатели по предприятиям одной отрасли.

## 10.5. Управление рисками

Качественная оценка риска включает в себя:

- идентификацию рисков, причин и факторов, влияющих на их уровень;
- описание и стоимостную оценку возможного ущерба (потерь) от проявления риска;
- разработку системы антирисковых мероприятий и расчет их стоимостного эквивалента.

Риск — объективно неизбежный элемент принятия любого хозяйственного решения, поскольку неопределенность — неизбежная характеристика условий хозяйствования. Предпринима-

тель может частично переложить риск на других участников рынка, но полностью избежать его он не может.

Риск — это неопределенность получения доходов и вероятность утраты собственного капитала предприятия. Измеряется как вероятность определенного уровня потерь. Инвестиционный риск — предполагаемая вероятность того, что доходы будут ниже ожидаемых.

Существует предел, превысив который риск может поставить под угрозу функционирование бизнеса. Поэтому следует определить, достаточна ли предполагаемая рентабельность проекта для компенсации риска и получения прибыли. Более высокий ожидаемый доход сопряжен с более высоким риском его недополучения или риском потери вложенного капитала.

Риски возникают по самым разным причинам: непредвиденные изменения окружающей среды, что вынуждает предприятие и его партнеров менять свое поведение (заключение договоров), появление более выгодных условий и предложений, перемены в целевых установках партнеров, изменения условий доступа и перемещения ресурсов и др.

Рост угрозы аварий и катастроф — это результат износа инфраструктуры, влияния человеческого фактора, стихийных бедствий, террористических угроз, а также высокого уровня концентрации производства.

Предприятия сталкиваются с рисками, возникающими в результате развития бизнеса — это увеличение горизонтов планирования, возрастание непредсказуемости внешней среды, рост конкуренции.

**Классификация рисков.** Наиболее распространенные основания классификации рисков — это либо объект, по которому рассчитывается риск, либо природа самих рисков.

По *природе риска* выделяют следующие их типы:

- экономический (рыночный риск) — риск потери конкурентной позиции на рынке;
- политический — риск прямых убытков и потерь из-за неблагоприятных изменений политической ситуации в стране или действий местных органов власти;
- производственный — риск невыполнения производственного плана;
- коммерческий — риск, возникающий в процессе реализации товаров и услуг;

- финансовый — риск, связанный с формированием источников финансирования предприятия и с проведением операций с его активами.

Даже если предприятие не предпринимает никаких действий, оно все равно несет риск — недополучения прибыли, рыночный и др.

Значимость различных факторов риска зависит от особенностей инвестиционного проекта и его окружения. После определения полного круга факторов риска их следует ранжировать по степени важности (как быстро может возникнуть рисковая ситуация и насколько опасны ее последствия). Каждой группе факторов (и каждому фактору) присваивается (чаще всего экспертным путем) коэффициент относительной важности, который характеризует ценность этой группы факторов для инвестиций.

Все виды рисков, обусловленные внешнеэкономическими, не зависящими от деятельности предприятия факторами, — это *систематические риски*. К ним могут быть отнесены инфляционный, процентный, валютный, налоговый, частично инвестиционный и др. Особое внимание этим рискам уделяется в стратегическом (долгосрочном) планировании.

Риски, зависящие от деятельности конкретного предприятия, называются внутренними, или *несистематическими*. Они анализируются при разработке текущих (оперативных) планов предприятия. К ним относятся производственные и финансовые риски: риск снижения финансовой устойчивости, неплатежеспособности, ликвидности, инвестиционный, кредитный, структурный, технико-экономический, правовые и связанные с персоналом.

Риски также можно разделить на *временные* и *постоянные*.

Чтобы не переступить ту грань, за которой возможно банкротство предприятия, следует различать риск:

- допустимый — угроза полной потери прибыли; каждое предприятие устанавливает приемлемый для себя уровень риска;
- критический — связан не только с потерей прибыли, но и с потерей той части предполагаемой выручки, которая возмещает затраты; наиболее опасный из критических рисков — риск банкротства предприятия, связанный со значительными потерями собственного капитала;



- катастрофический — когда возможные потери равны или превышают имущественное состояние предприятия, что, как правило, приводит к банкротству.

По *степени правомерности* риска могут быть выделены оправданные (правомерные) и неоправданные (неправомерные) риски.

По *возможности страхования* все риски можно разделить на страхуемые и нестрахуемые. Обычно страхуются риски, по которым есть устойчивая статистика, при этом стоимость страховой защиты должна быть приемлемой.

Есть много рисков, не поддающихся страхованию. Их можно назвать стратегическими. Этими рисками можно управлять.

Инвестиционная стратегия успешного предприятия непременно содержит в себе механизмы, обеспечивающие своевременную реакцию на неожиданные изменения, в основе которых лежит учет возможностей и их рисков.

Оценка рисков угроз и возможностей связана с потенциалом предприятия, его сильными и слабыми сторонами.

**Управление рисками.** Управлять рисками — значит оценивать и оптимизировать их исходя из возможностей бизнеса, чтобы повысить его доходность. В результате сокращаются риски всех подразделений организации и снижаются затраты, что рассматривается как стратегическое инвестирование.

Возможны разные стратегии управления рисками:

- *диверсификация рисков* — размывание, распределение усилий предприятий между разными видами деятельности, результаты которых непосредственно не связаны между собой. Диверсификация видов производства означает выбор таких продуктов, спрос на которые меняется в противоположном направлении. Диверсификация потребителей — выход на такие сегменты рынка, что снижение спроса в одном из них не окажет существенного влияния на общую выручку и прибыль. Диверсификация поставщиков — к примеру, заключение нескольких договоров (с несколькими поставщиками) на поставку одного и того же вида сырья;
- *уклонение от рисков* — разработка таких мероприятий, которые исключают конкретный вид риска. Например, отказ от операций с очень высоким риском и невысоким уровнем доходности; отказ от использования в больших объе-

мах заемного капитала; отказ от использования временно свободных денежных средств в краткосрочных финансовых вложениях и т.п. При этом отказ от одних рисков не должен приводить к увеличению других рисков;

- *компенсация рисков* по сути аналогична страхованию. Она предусматривает создание определенных резервов (само-страхование) — финансовых (выделение дополнительных средств на покрытие непредвиденных расходов), материальных (создание страховых запасов сырья и материалов), информационных (приобретение дополнительной информации у исследовательских центров и консалтинговых фирм). Сюда же можно отнести и хеджирование с использованием фьючерсных контрактов, опционов и операций своп;
- *локализация рисков* — выделение наиболее рискованных видов деятельности в самостоятельные юридические лица.

**Анализ рисков.** Сначала определяется, какая среда генерирует риск: производство, природа, экономическая конъюнктура, социально-политическая ситуация, люди.

Затем риски делятся на группы — по тяжести последствий, по частоте возникновения и т.п. Полученная классификация рисков позволяет дать их денежную оценку. Классифицируют каждый риск в отдельности. После этого необходимо выделить приоритетные для управления риски.

Для этого, например, можно использовать карту рисков или матрицу «влияние-вероятность» (рис. 10.1, 10.2).

Влияние риска на устойчи- вость бизнеса	<i>Высокое</i>	<i>Низкая</i>	<i>Высокая</i>
	Приемлемые риски	Критические риски	
	Незначительные риски	Приемлемые риски	
	<i>Низкое</i>	Вероятность риска	

Рис. 10.1. Матрица «влияние—вероятность» рисков

<i>Частота возникновения</i>	<i>Тяжесть последствий</i>			
	<i>Катастрофические</i>	<i>Значительные</i>	<i>Незначительные</i>	<i>Пренебрежимо малые</i>
Часто	А	А	А	С
Вероятно	А	А	В	С
Возможно	А	В	В	С
Редко	А	В	С	Д
Практически невероятно	В	С	С	Д

А — требуются особые меры обеспечения безопасности  
В — требуется принятие определенных мер безопасности  
С — принятие некоторых мер безопасности  
Д — специальные меры безопасности не требуются

Рис. 10.2. Паспорт возможного риска

Максимальные усилия должны быть направлены на ликвидацию тех рисков, которые выходят за линию толерантности, т.е. могут поставить под угрозу функционирование бизнеса.

Комплексная система управления рисками организации — система риск-менеджмента — один из эффективных способов преодоления указанных трудностей. Управление рисками позволяет не только снизить чувствительность предприятия к ударам и минимизировать их финансовые последствия, но и повысить конкурентоспособность фирмы на рынке.

Первая ступень на пути к риск-менеджменту — страхование (имущественных рисков, рисков ответственности, социальное страхование и т.п.). Затем переходят к оценке рисков инвестиционных проектов и рисков неисполнения обязательств контрагентами.

Разрабатываются политика в области управления рисками, карта рисков и стандарт управления рисками. План включает в себя организационные мероприятия по улучшению качества менеджмента, разработку новых регламентов для персонала по технике безопасности, разработку предельно ясных инструкций для действий в критических ситуациях, а также перечень финансовых мероприятий по защите предприятия (страхование).

**Количественные методы анализа рисков.** В анализе используются методы прогнозирования и математического моделирования

ния. Задача количественного анализа — измерить степень влияния факторов риска на поведение критериев эффективности деятельности предприятия.

Наиболее распространенные методы количественного анализа рисков можно разбить на три группы.

1. Методы, дающие комплексную оценку инвестиций с учетом доходности (чистой стоимости) и риска:

- метод корректировки нормы дисконта (премии за риск);
- метод достоверных эквивалентов (коэффициентов достоверности).

2. Методы, дающие отдельные показатели оценки уровня риска:

- анализ чувствительности критериев эффективности: чистый дисконтированный доход (NPV), внутренняя норма доходности (IRR) и др.;
- анализ вероятностных распределений потоков платежей;
- построение детерминированных и стохастических аналитических моделей риска (зависимостей уровня риска от параметров проекта и внешней среды);
- методы теории нечетких множеств и нечетких интервалов.

3. Методы, позволяющие оценить форму распределения вероятностей (профиль риска), их можно отнести и ко второй группе:

- метод сценариев;
- построение дерева решений;
- методы имитационного моделирования (Монет-Карло и др.).

Выбор метода анализа зависит от имеющейся информационной базы, требований к конечным результатам и к уровню надежности планирования инвестиций.

**Пример. Российский опыт: успешная реализация венчурного проекта.** В венчурном бизнесе история успеха команды инвесторов гораздо важнее любой красиво сформулированной инвестиционной стратегии и любого количества еще не реализованных инвестиционных планов, даже самых привлекательных.

Особенно это касается России, где, как признают профессиональные инвесторы, сегодня качественно подготовленные к инвестициям проекты найти трудно, а менеджмент, учитывающий требования инвесторов, попадает еще реже.

В конце мая 2004 г. Западно-Сибирский венчурный фонд ЕБРР продал свою долю в компании «Пятерочка» с 400%-ной доходностью<sup>1</sup>.

Сеть экономичных супермаркетов «Пятерочка» начала свою работу в феврале 1999 г., открыв за первый год своей работы 20 магазинов (оборот 16 млн долл.) на деньги инвесторов, заявив о своем желании стать ведущей российской розничной компанией. В 2003 г. оборот компании составил 933 млн долл., и она стала лидером рынка. В сеть сейчас входят более 200 собственных (дают 80% чистых продаж сети) и более 100 франчайзинговых магазинов в 10 городах России. Руководство компании обещает прибавлять к сети по одному магазину в день.

Западно-Сибирский венчурный фонд входит в 11 региональных венчурных фондов, учрежденных ЕБРР в России. Управляли деньгами фондов компании, которые ЕБРР выбрал на основе тендеров. Сейчас всеми 11 фондами руководят шесть наиболее успешных команд. В начале 2000 г. Западно-Сибирский венчурный фонд возглавил Дмитрий Боски, ранее консультант ЕБРР. Сейчас фонд реализовал более двух третей инвестиций, сделанных в России за последние несколько лет, утроив инвестиционный капитал.

Инициатива в выборе партнера принадлежала фонду. Для венчурной индустрии это обычная практика. Генеральный директор «Пятерочки» Сергей Лепкович считает, что свою роль сыграли и качественные документы, представленные компанией в фонд.

Боски, более 20 лет проработавший в венчурной индустрии в команде одного из основателей отрасли Т. Хэя, считает, что важен не столько проект, сколько менеджмент. Если команда менеджеров хорошая, она может успешно работать почти в любом проекте.

Они понравились друг другу. Лепкович говорит, что если, к примеру, итальянцы сразу начинали яростно торговаться, еще не зная, нужно ли, то подход Боски был самым профессиональным: сначала познакомились с людьми, с командой, а уже потом занялись бизнесом.

Требования фонда были очень жесткими: право вето на важные решения, защита от размывания пакета фонда, обязательство компании-реципиента выкупить пакет фонда при определенных условиях и т.д.

---

<sup>1</sup> Секрет фирмы. 2004. № 29.

Договор был заключен в рамках английского права, так как корпоративное законодательство Великобритании гораздо более гибкое, чем российское. Согласование пунктов договора было трудным и мучительным. Тем не менее стороны пришли к согласию. Полученный фондом пакет был меньше блокирующего, но по закрепленным в договоре правам был ему равнозначен.

По некоторым оценкам, фонд вложил в «Пятерочку» не более 10 млн долл., скорее всего, 7 млн. На эти деньги был создан распределительный логистический центр в Петербурге. Эта сумма не была жизненно важной для компании с оборотом в 212 млн долл., открываемые магазины производили достаточно наличности для требуемого акционерами дальнейшего роста компании. В чем же тогда состоял интерес «Пятерочки»?

Известно, что венчурное финансирование — одно из самых дорогих. К тому же венчурный фонд почти всегда требует значительного контроля над бизнесом. Но в «Пятерочке» считают сделку крайне выгодной.

Прописная истина венчурного финансирования: инвестор приносит в компанию не только и даже не столько деньги, сколько свои связи и опыт. И в этой сделке эти активы были использованы максимально.

Фонд обязался привлечь дополнительный кредит со стороны ЕБРР. И в январе 2003 г. совет директоров ЕБРР выделил компании кредит 36 млн долл. Это имело большое значение, поскольку вся инвестиционная программа компании составляла 60 млн долл.

Кроме того, статус партнерства с ЕБРР велик и производит благоприятное впечатление на участников рынка, служит дополнительным аргументом в разговоре с партнерами, кредиторами и властями тех регионов, куда приходит компания. Не последнюю роль этот фактор сыграл при принятии Сбербанком России решения о выделении кредита в 110 млн долл.

Еще один приобретенный в сделке актив — опыт управляющей команды фонда как инвесторов. Стремительно растущая компания не может позволить себе учиться на своих ошибках. Опыт участия в десятках венчурных проектах был не лишним. То, что российские менеджеры собирали по крупинкам, управляющая команда фонда знала и испытала на собственном опыте.

По завершении сделки появилась информация о разногласиях между партнерами. Но, как заверяют стороны, это не так.

Выбор момента выхода Боски объясняет тем, что компания с миллиардным оборотом уже не может расти прежними темпами. А для финансового инвестора именно темпы роста — са-

мый важный показатель. И чтобы показатели доходности были максимальными, выходить нужно было именно сейчас.

В качестве способа выхода был выбран выкуп доли фонда менеджерами (они же и являются основным акционером компании).

Вариант завершения сделки размещением акций на фондовой бирже (самый распространенный) был отвергнут. Боски считает, что привлекательность IPO сильно преувеличена. У этого способа много минусов. Например, инвестор не может расстаться со своим пакетом сразу — сбывать большое количество акций, не испортив рынок, довольно трудно, а на российском малоликвидном рынке — вдвойне трудно.

Были попытки продать бизнес стратегическому инвестору — самый распространенный в России вариант завершения сделки венчурного финансирования, но не нашли подходящего покупателя.

В мае 2004 г. сделка была завершена, 400% роста первоначальных инвестиций фонда — это рекорд по всем завершенным на сегодня сделкам венчурных фондов ЕБРР. Пятикратный рост вклада — успех для любой инвестиционной команды как в России, так и за рубежом.

### Вопросы для контроля

1. Из чего состоит управление инвестиционной деятельностью и по каким направлениям оно осуществляется?
2. Опишите этапы разработки инвестиционной стратегии организации.
3. Назовите источники формирования инвестиционных ресурсов организации. Каковы особенности формирования инвестиционных ресурсов в кризисной ситуации?
4. Какие задачи возложены на НИОКР в процессе антикризисного управления?
5. Что дает развитие территориальных кластеров предприятий?
6. Назовите проблемы стремительного роста организаций, которые могут вызвать кризисную ситуацию. Какие меры используются для разрешения этих проблем и предупреждения кризиса?
7. Что включает в себя качественная оценка риска?
8. Как можно классифицировать риски?
9. Какие вы знаете стратегии управления рисками?
10. Опишите инструменты анализа рисков.
11. Какие существуют количественные методы анализа рисков?

## Глава 11

# АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ<sup>1</sup>

Антикризисная кадровая политика. Сопротивления персонала переменам. Коммуникации в антикризисном управлении персоналом

### 11.1. Антикризисная кадровая политика

Цель антикризисной стратегии управления человеческими ресурсами — обеспечить поддержку персоналом проводимых преобразований. Для этого используются разнообразные инструменты согласования интересов различных групп.

При возникновении проблем в развитии организации, способных вызвать кризис, следует провести кадровый аудит, т.е. проверить соответствие персонала организации ее целям и ценностям.

Направления *кадрового аудита* (соответствуют основным элементам системы управления персоналом)<sup>2</sup>.

1. Структура управления персоналом. Оценивается соответствие существующей функциональной структуры управления персоналом задачам и условиям деятельности работников.

2. Планирование потребности в кадрах. Оценивается «наполненность» организационной структуры кадрами и потребность в них в перспективе. Потребность в кадрах прогнозируется по профессиям и должностям. Выявляется избыточная численность или планируется сокращение персонала.

Этот раздел может включать:

- анализ факторов, обуславливающих потребность в персонале: стратегия развития предприятия, объем производства, применяемые технологии, динамика рабочих мест и др. Потребность определяется по категориям персонала: рабочие (в том числе квалифицированные рабочие основные и вспомогательные), служащие (включая руководителей различных уровней) и технический персонал;

---

<sup>1</sup> Глава написана совместно с И.В. Захаровым.

<sup>2</sup> *Аристова М.Д.* Указ. соч.



- определение профессионально-квалификационных требований и анализ способностей работников (качественная потребность в персонале);
  - определение количественной потребности в персонале: прогноз потребности и оценка движения персонала.
3. Институциональная деятельность. Закрепляются в нормативных документах стратегии управления, цели и содержания деятельности сотрудников, их места в организационной структуре и схемы взаимодействия с коллегами.
4. Набор (отбор) персонала. Анализируются способы привлечения и включения персонала в работу. Крайние полюсы возможных стратегий можно обозначить как две концепции:
- «создать» — создание персонала исходя из имеющихся ресурсов, формирование необходимых профессиональных навыков;
  - «купить» — привлечение кадров такого качества, какое требуется.
5. Обучение. Определяются имеющиеся проблемы, оцениваются потенциал развития, подготовка и переподготовка персонала. Используются две формы обучения:
- на рабочем месте (более дешевое и оперативное); методы обучения: усложняющиеся задания, смена рабочего места (ротация), направленное приобретение опыта, создание кружков качества, производственный инструктаж (наставничество), ассистирование, делегирование части функций и ответственности;
  - вне рабочего места, такое обучение более эффективно, но связано с дополнительными финансовыми затратами и отвлечениями работников; основные методы обучения: деловые игры, разбор конкретных ситуаций, курсы переподготовки, участие в конференциях, группы по обмену опытом.
6. Оценка персонала. Определяется эффективность труда работников по заданным критериям, их сбалансированность по качественному составу. Строится прогноз профессионального роста и сохранения соответствия, проводится оценка управленческой команды по целям и средствам деятельности, степени ее соответствия требованиям деятельности: психологического, профессионального, физиологического, степени удовлетворенности работой и включенности в команду.

Оценка может проводиться с использованием личностных средств (анализ документов, тестирование, собеседование) и технических (эксперимент, графический анализ).

**7. Система вознаграждения.** Выявляются наиболее эффективные формы оплаты труда и поощрения сотрудников. Оценивается степень их удовлетворенности вознаграждением.

Денежное вознаграждение всегда обеспечивало власть, статус и было мерой успеха. Стандартная методика базовой оплаты гарантирует минимальную компенсацию за выполнение конкретной работы. Переменная оплата — это периодическое вознаграждение в соответствии с ситуационной оценкой трудовой деятельности, индивидуальными различиями; она стимулирует определенное поведение.

**8. Продвижение.** Наличие кадрового резерва и степень его готовности к включению в командную работу, удовлетворенность перспективами карьеры, знание альтернативных мест работы и содержание деятельности.

**Кадровая политика в условиях кризиса.** В условиях кризиса кадровая политика трансформируется, что связано с ограниченностью финансовых средств, неизбежностью организационных преобразований и свертывания ряда социальных программ, сокращением численности персонала и повышением социально-психологической напряженности в трудовом коллективе.

Задачи кадровой политики в условиях кризиса:

- формирование команды менеджеров, способных разработать и реализовать программу выживания и развития предприятия;
- сохранение ядра кадрового потенциала организации: менеджеров, специалистов, рабочих, представляющих особую ценность для предприятия;
- реструктуризация кадрового потенциала предприятия в связи с организационными преобразованиями в ходе реструктуризации, реализацией инновационных инвестиционных проектов, диверсификацией производства и реорганизацией предприятия;
- снижение социально-психологической напряженности в коллективе;
- обеспечение социальной защиты и трудоустройства высвобождаемых работников.

*Антикризисную команду* составляют руководители и специалисты, объединенные общей целью и интересами, связанными с оздоровлением и развитием предприятия, профессионально подготовленные и способные обеспечить достижение поставленных целей, готовые к сотрудничеству и взаимодействию.

Менеджеры в этой команде должны уметь легко адаптироваться к изменениям, возглавлять, если понадобится, структурные подразделения, мобилизовать сотрудников на выполнение новых задач антикризисного управления, снимать психологическое напряжение в коллективе.

В такую команду нельзя включать людей, которые не идентифицируют себя с общими целями и интересами, профессионально расходятся с принятой стратегией и тактикой оздоровления предприятия, надеются, что легко найдут другую работу.

Руководитель управленческой команды должен суметь найти подходящих членов такой команды, согласовать их личные интересы с целями организации, провести их подготовку для решения конкретных задач оздоровления предприятия, выявить расхождения в профессиональной оценке проблем и способов их решения и найти пути их устранения, мобилизовать членов команды на активную работу.

#### **Пример. Где готовят антикризисных менеджеров в США.**

Школы подготовки морских пехотинцев становятся все более популярными среди американских менеджеров. Многие компании направляют на несколько недель своих сотрудников в школу по подготовке офицерского состава морской пехоты.

Там им приходится совершать марш-броски, на практике осваивать технику выживания.

Для фирм все более важной становится моральная и даже идейная мотивация. Воспитание морского пехотинца основывается на четырех основных понятиях: чести, мужестве, солидарности и готовности к самопожертвованию во имя идеалов.

Для сотрудников компаний, которые находятся на пороге кризиса или вынуждены преодолевать кризисные явления, нет ничего лучше, чем принятые в морской пехоте выучка и система организации. Прошедшие такой курс обучения менеджеры лучше выполняют свои обязанности в условиях недостатка информации, нехватки времени и психологического давления извне.

Кадровый потенциал характеризует ценность «человеческих ресурсов или человеческого капитала» предприятия, а это самые важные для его развития ресурсы. Для стоимостной оценки используют два основных способа кадрового потенциала:

1) модели активов или затратный подход — учет затрат на человеческий капитал, долгосрочные вложения в увеличение капитала, нормативные сроки амортизации и списание потерь;

2) модели полезности — оценка эффекта (полезности) кадровых инвестиций и оценка экономических последствий изменений в поведении людей после проведения мероприятий (рост производительности труда, качества, продаж и т.д.).

В качестве индикаторов кадрового потенциала используют ряд показателей: численность персонала, его профессионально-квалификационный и половозрастной состав, укомплектованность по должностям, специальностям и профессиям, соотношение среднего разряда работ и рабочих и т.д.

Для анализа используются и качественные характеристики персонала: корпоративный дух, организационная культура, неформальные взаимоотношения, социально-психологический климат и др.

Опыт показывает, что в любом коллективе можно выделить следующие группы, соотношение которых определяет качество кадрового потенциала:

- первоклассные специалисты (имеющие изобретения, знающие уникальные технологии и секреты производства, получившие награды на конкурсах);
- высококвалифицированные работники, которые вносят основной вклад в результаты работы предприятия;
- разработчики идей с высоким уровнем стратегического и инновационного мышления;
- управленческая «элита»;
- лица, имеющие связи во властных инстанциях и способные отстаивать интересы предприятия в органах власти, СМИ и т.д., они оказывают существенное влияние на ход экономической деятельности предприятия;
- конфликтные личности, часто вызывающие конфликтные ситуации и ухудшающие морально-психологический климат;
- кадровый «балласт» — люди, не имеющие видимых перспектив развития и обучения до необходимого уровня.

В программе *реструктуризации кадрового потенциала* важно определить следующие показатели: численность высвобождае-

мых работников и их профессионально-квалификационный состав в сравнении с потребностями рынка труда, численность требующих переподготовки для последующего трудоустройства, численность нуждающихся в конкретных мерах социальной защиты, численность и профессионально-квалификационный состав кадров для новых открывающихся производств.

Затраты на реструктуризацию кадрового потенциала складываются из расходов на переподготовку и повышение квалификации, на изучение рынка труда, на высвобождение персонала (выходное пособие, повышение квалификации или переподготовка для трудоустройства, социальная защита).

**Пример. Текучесть кадров<sup>1</sup>.** Реструктуризация персонала всегда связана с текучестью кадров.

Низкий уровень текучести может привести к застою в организации. Это может означать, что сотрудникам просто переплачивают и можно было бы нанять такое же количество более ценных специалистов за те же деньги.

Низкий уровень текучести может также означать, что к сотрудникам предъявляют заниженные требования, при которых люди работают вполсилы.

Малая текучесть менее болезненна, чем высокая. Высокую текучесть кадров могут позволить себе компании, которые не связаны с интеллектуальными услугами, например розничный магазин. Последствия текучести здесь менее ощутимы. Розничные продажи стандартизированы, отношения с конечным потребителем здесь не связаны с конкретным сотрудником. Но приходится постоянно тратить средства на поиск и набор персонала, его обучение и адаптацию.

К примеру, в консалтинговой фирме каждый сотрудник является носителем ноу-хау, здесь подготовка персонала требует многих месяцев и даже лет. Инвестиции в персонал измеряются десятками тысяч долларов. Уход даже одного из специалистов — сильный финансовый удар по компании.

Структура компании постоянно обновляется. Нужно уметь сохранять преемственность в бизнесе, чтобы уход сотрудника не приводил к потере знаний и клиентов. Тогда сменяемость будет приемлемой.

Необходимы специальные программы по развитию персонала, которые обеспечивают комфортный климат в компании.

Какова нормальная текучесть? В России в производственной сфере нормальной считается текучесть около 10%.

<sup>1</sup> По материалам журнала «Секрет фирмы».

В активно растущем бизнесе, особенно на стадии массового найма, уровень текучести может быть выше и составлять чуть более 20%.

В розничной торговле, ресторанном и страховом бизнесе текучесть в 30% не вызывает беспокойства, а у некоторых ритейлеров даже 80% считается нормальным.

В крупных городах средние нормы текучести по всем отраслям колеблются от 10 до 20%. А в небольшом провинциальном городке этот показатель может снизиться до 5% только потому, что в данной местности возможность выбора работы меньше.

Есть промежуток времени, в течение которого работник полностью раскрывает свой потенциал в конкретной должности — обычно 1,5–2 года. Если в течение этого периода работник не проявил себя в карьерном плане, с ним лучше расстаться.

В производственных подразделениях этот период может длиться 5–7 лет. Здесь уровень текучести ниже: 5–10%.

Каждой компании следует рассчитать идеальную для нее текучесть персонала. Работники могут покинуть компанию активно — по собственному желанию или пассивно — по желанию работодателей.

В идеале текучесть должна быть только пассивной. Но под текучестью часто понимают именно уход по собственному желанию.

Нормы текучести можно рассчитать прикидочно, с учетом мнений экспертов и отраслевого уровня.

Бенчмаркинг — это сравнение со средней величиной по аналогичному бизнесу, если есть данные по другим компаниям. В расчетах можно использовать кривую нормального распределения. В эффективно работающих компаниях структура квалификации сотрудников выглядит так:

- 40% персонала — «золотая середина»;
- 20 — те, кто проявил себя выше среднего;
- 20 — те, кто проявил себя ниже среднего;
- 10 — «аутсайдеры», никак или очень слабо заявившие о себе;
- 10 — «звезды».

Аутсайдеры и звезды формируют текучесть, они могут уволиться сами.

При расчете текучести следует учесть естественный уход персонала, людей, которые могут не пройти аттестацию, и фактор сезонности (зависимость числа увольнений от времени года).

Для аутсайдера надо определить потенциал развития, его возможный прогресс. Если по результатам оценки ясно, что работник не имеет потенциала роста, с ним лучше расстаться.

Если работник способен к развитию, следует подсчитать затраты на его обучение. Затем подсчитать расходы на новичков и возможные убытки от того, что новый работник не достигнет ожидаемых результатов и на его место придется искать другого.

## 11.2. Сопротивление персонала переменам

Антикризисное управление всегда сопровождается изменениями в деятельности персонала. Всякое изменение встречает сопротивление. Противоречия между новой стратегией и прежними традициями управления вызывает системное сопротивление, от преодоления которого зависит предупреждение или преодоление кризиса.

Поэтому необходимо:

- проанализировать, какое сопротивление может встретить планируемое изменение;
- уменьшить это сопротивление (потенциальное и реальное) до возможного минимума;
- утвердиться в новом состоянии.

**Формы сопротивления.** Открытое сопротивление изменениям не пользуется популярностью, поскольку сопряжено с риском. Поэтому обычно анализируются формы скрытого сопротивления<sup>1</sup>:

- отвлечение ресурсов — на выполнение других проектов, на «плановый ремонт» и т.п.;
- использование инерции — сотрудники ожидают действий руководителя;
- расплывчатость и сложность целей — цели формулируются как можно более абстрактно;
- ограничение информации;
- непрерывный и бесполезный анализ разнообразных мнений и примирение конфликтующих интересов;
- распыление энергии — проведение исследований и анализ данных, составление отчетов, поездки в командировки, проведение собраний и т.п.;
- ограничение влияния «защитников» изменений, сомнения в их надежности; распространение слухов, особенно среди друзей и сторонников преобразований;

---

<sup>1</sup> Аристова М.Д. Указ. соч.

- сохранение скрытности, поскольку открытое сопротивление изменениям позволит инициаторам преобразований сконцентрировать удары.

**Источники сопротивления.** Известно, что человек сопротивляется изменениям тогда, когда он не чувствует себя в безопасности (не уверен в результатах и последствиях изменений, страх перед неизвестным, потребность в гарантиях):

- вынужден рисковать, а это противоречит его натуре;
- чувствует, что в результате изменений он может оказаться лишним;
- не способен выполнять новую роль;
- чувствует, что потеряет «лицо» в глазах руководства;
- не способен и (или) не желает обучаться новым видам деятельности и осваивать новый стиль поведения.

**Антиинновационные барьеры на уровне организации:**

- инертность сложившихся организационных структур, трудность переориентации мышления из-за сложившихся социальных норм;
- сопротивление передаче привилегий определенным группам и возможным изменениям в сложившемся «балансе власти»;
- прошлый отрицательный опыт, связанный с проведением перемен;
- сопротивление переменам, навязанным внешними консультантами.

*К. Денис* считает, что следует выделять экономические, личные и социальные причины сопротивления персонала переменам.

1. Экономические причины: боязнь безработицы, сокращения продолжительности рабочего дня и заработка, снижения статуса и основной заработной платы, интенсификации труда и сокращения прогрессивной его оплаты. Здесь главный мотив — боязнь потери заработка (полной или частичной).

2. Личные причины: восприятие критики как обиды; боязнь того, что приобретенные навыки окажутся ненужными, будет ущемлена профессиональная гордость; уверенность в том, что изменения приводят к повышению монотонности труда и уменьшению чувства собственной значимости; нежелание расходовать силы на переобучение, боязнь роста интенсивности труда; страх перед неопределенностью из-за непонимания сути и последствий изменений.



3. Социальные причины: нежелание приспособливаться к новому социально-психологическому климату; стремление сохранить привычные социальные связи; боязнь, что новая обстановка приведет к уменьшению удовлетворенности работой; неприязнь к внешнему вмешательству в личные дела и к лицам, осуществляющим изменения; недовольство незначительностью своей роли при внедрении нововведений; уверенность в том, что любые новшества выгодны предприятию, а не работнику или обществу.

**Конфликты.** Конфликты бывают вызваны следующими основными факторами:

- готовностью (неготовностью) коллектива предприятия к необходимым изменениям;
- характером взаимного восприятия (принятия / непринятия) руководителя и работников;
- особенности организационной культуры предприятия.

Готовность коллектива к изменениям определяется характером мотивации работников и уровнем их профессиональной компетенции. Можно по-разному классифицировать возможные конфликтные ситуации (табл. 11.1)<sup>1</sup>.

Т а б л и ц а 11.1. Типология конфликтов в новых условиях

<i>Желание работать</i>	<i>Умение работать</i>	
	<i>Умеет</i>	<i>Не умеет</i>
Желает	Ситуация 1	Ситуация 2
Не желает	Ситуация 3	Ситуация 4

Ситуация 1. Работники хотят работать в новых условиях и хорошо подготовлены к этому. Следовательно, коллектив отличается высокой степенью готовности к изменениям. Но возможны ценностные конфликты, обострено отношение к профессионализму руководителя.

От руководителя требуется умение сформулировать образ будущего и приемлемые для коллектива цели и ценности.

Ситуация 2. Работники хотят работать в новых условиях, но недостаточно хорошо для этого подготовлены. Здесь на первый план выходят функционально-ролевые конфликты. Страте-

<sup>1</sup> *Теория* и практика антикризисного управления / Под ред. С.Г. Беляева и В.И. Кошкина. М.: ЮНИТИ, 1996.

гическая задача руководителя — организовать процесс повышения профессиональной компетентности работников. Возможны трудности с освоением новых ролей и у работников, и у руководителя.

Руководителю нельзя включаться в конфликтные отношения с персоналом, следует переводить возникающие противоречия в план профессионального развития. Главное средство преодоления конфликтов для руководителя — инструктаж подчиненных.

Ситуация 3. Работники не хотят работать в новых условиях, но хорошо подготовлены профессионально. На первый план выходят ориентационные конфликты. Задача руководителя — повысить уровень мотивации работников. С помощью конфликтов можно стимулировать смену ценностной ориентации.

Работа с персоналом лежит в плоскости «принуждение — конфликт». Руководителю или удастся убедить работников в правильности предлагаемых изменений и наладить нормальный рабочий контакт с ними, или придется избавляться от «идейно противостоящих» работников.

Следует активно использовать конфликт как средство мобилизации и обновления персонала.

Ситуация 4. Работники не хотят работать в новых условиях и недостаточно подготовлены профессионально. На первый план выходят коммуникативные конфликты. Руководитель имеет дело со смесью функционально-ролевых и ориентационных конфликтов. Коллектив пытается взвалить всю ответственность на руководителя. Следует одновременно использовать средства, описанные для ситуаций 2 и 3.

Разработаны рекомендации по управлению работниками на основе их способности справляться с неопределенностью или неизвестностью (табл. 11.2)<sup>1</sup>.

**Взаимное восприятие руководителя проекта реструктуризации и работников предприятия.** Важно, ориентируется ли руководитель в своей деятельности на интеграцию с коллективом предприятия или стремится отделиться от работников предприятия, занимая по отношению к ним особую позицию. Не менее важно и то, как принимает его коллектив предприятия: как «своего» или как «чужого».

<sup>1</sup> Лютекс Ф. Организационное поведение. М., 1999.

Т а б л и ц а 11.2. Управление персоналом на основе его способности справляться с неопределенностью или неизвестностью

<i>Способны справиться</i>	<i>Не способные справиться</i>
Менее структурированная деятельность	Более структурированная деятельность
Меньше писаных правил	Больше писаных правил
Многообразие организационных форм	Большая унификация организационных форм
Менеджеры больше вовлечены в стратегическую деятельность	Менеджеры больше занимаются деталями
Менеджеры более ориентированы на взаимодействие друг с другом и проявляют гибкость в стиле управления	Менеджеры больше ориентированы на выполнение задачи и последовательны в стиле управления
Менеджеры в большей степени готовы принимать индивидуальные и рискованные решения	Менеджеры в меньшей степени готовы принимать индивидуальные и рискованные решения
Высокая текучесть кадров	Низкая текучесть кадров
Более амбициозные работники	Менее амбициозные работники
Более низкие требования, обеспечивающие удовлетворенность	Более высокие требования, обеспечивающие удовлетворенность

**Пример.** В 2002 г. был проведен опрос на одном из российских машиностроительных предприятий. Предприятие находилось в кризисной ситуации: одна половина опрошенных считала, что предприятие находится в тяжелом положении, другая — что предприятие еле держится на плаву. Чем тяжелее для работника были последствия кризисной ситуации, тем пессимистичнее он оценивал экономическое состояние предприятия. Необходимость изменений ситуации на предприятии была очевидна для всех.

На предприятии появилась новая антикризисная управленческая команда. Отношение персонала к новым руководителям было противоречивым. Работники предприятия устали от кризиса, продолжавшегося уже несколько лет, низкой заработной платы и неопределенности. Им не были известны стратегия нового руководства и ее последствия для тех или иных групп персонала. Работники предприятия не знали, почему новые руководители появились на предприятии, надолго ли они пришли и знают ли, что надо делать. Все понимали, как трудно выгнать предприятие из кризиса, и не было уверенности, что новое руководство сумеет это сделать.

Тем не менее новому руководству был выдан кредит доверия: доля тех, кто считал, что все-таки новые руководители лучше старых, вдвое больше, чем тех, кто в это не верил (36,3% против 18,0%).

Более того, почти каждый второй на предприятии (43,7%) полагал, что новые руководители заинтересованы в решении самой острой проблемы предприятия — в повышении зарплат своих работников, а каждый третий (30,9%) надеялся, что они пришли, чтобы улучшить работу предприятия.

В пространстве фактора «доверия — недоверия» новым руководителям были выделены три группы респондентов: доверяют новым руководителям 22%; частично доверяют 43, не доверяют 35%.

Вместе с тем исследование сделало очевидным, что продолжение кризиса, нерешительность в реализации мер по выводу предприятия из кризиса, которые обеспечили бы решение наиболее острых проблем ведущих категорий персонала, способно привести к быстрой потере поддержки трудового коллектива.

Менеджеры антикризисной команды должны обладать следующими чертами:

- склонностью к независимой работе в отсутствие жесткого контроля;
- способностью к эффективному сотрудничеству, не конкурируя, а стимулируя кооперацию; умением формировать команды и устанавливать контакты;
- способностью к установлению доверительных отношений; умением заразить людей энтузиазмом;
- уважением к процессу изменений и его содержанию; умением донести до коллег значение планируемых изменений;
- способностью добиться успеха, сотрудничая с функциональными подразделениями;
- желанием получать вознаграждение по результатам работы и удовлетворением от успеха;
- высокими этическими стандартами;
- уверенностью в себе и скромностью.

Если стратегия преобразований не подкрепляется изменениями в культуре организации и стереотипами поведения сотрудников, то изменения обречены на неудачу. Поэтому необходимо формирование новых ролей, обязанностей и установок, т.е. формирование новых отношений и стереотипов поведения, которые можно усилить с помощью систем стимулирования.

Все это основывается на совместном диагнозе проблем, общем видении и открытых действиях.

Организационная культура — мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения и всех сотрудников на общие цели, мобилизовать инициативу персонала и облегчить его продуктивное сотрудничество.

Традиционно выделяют организационные культуры следующих типов: органическую, предпринимательскую, бюрократическую и партиципативную. Современные организации представляют собой *поликультурные* образования, их организационная культура — уникальная смесь организационных культур разных типов.

**Методы управления сопротивлением.** Основная задача — преодолеть сопротивление путем расширения, насколько это возможно, круга сторонников преобразований.

*Дж. Коттер* и *Л. Шлезингер* предложили следующие методы преодоления сопротивления при проведении изменений:

- *образование и консультирование* (добиться понимания всеми выгод и задач преобразований путем программ подготовки, личных консультаций, собраний и распространения докладов; предполагается, что недостаток информации или неправильная ее интерпретация вызывает сопротивление);
- *участие и привлечение* (возможные противники привлекаются к планированию и осуществлению изменений, что будет способствовать уменьшению их озабоченности последствиями преобразований, эффективному использованию их навыков и знаний; считается наиболее эффективной тактикой воздействия на поведение персонала и наиболее экономичной);
- *помощь и поддержка* (некоторые работники нуждаются в советах, которые помогут им преодолеть страх и беспокойство, вызываемые изменениями);
- *переговоры и соглашение* (цель — достижение взаимоприемлемого компромисса (предоставление стимулов в обмен на поддержку), возможно, потребуются внести коррективы в планы изменений; но, договорившись с одними, можно тем самым вызвать претензии у других);
- *манипулирование и сотрудничество* (обращение к чувствам сотрудников, выборочное распространение информации, преувеличивающей преимущества изменений и игнорирующей их недостатки, предоставление потенциальным противникам привилегий в процессе принятия решений);

- *открытое и скрытое принуждение* (можно прибегнуть к силе и угрозам, рисуя перспективы перевода, остановки продвижения или увольнения (кадровые перестановки) используется в крайнем случае, сопротивление быстро ликвидируется, небольшие затраты, но из-за недовольства затрагиваемых лиц может возникнуть угроза будущим проектам изменений; наименее эффективная тактика управления сопротивлением).

Известна также классификация методов проведения изменений, данная И. Ансоффом, который выделяет четыре типа управления преобразованиями и сопротивления персонала:

- *принудительное управление* переменами (предусматривает использование силы для преодоления сопротивления. Метод дорогостоящий и нежелательный в социальном плане, но дает сокращение времени реагирования и поэтому его можно использовать в условиях дефицита времени, если неясна природа сопротивления);
- *кризисное управление* (в условиях кризисной ситуации кризис неизбежен, и те, кто осознают это раньше других, стараются убедить остальных в неизбежности кризиса и необходимости принятия предупредительных мер. Чтобы ускорить этот процесс, до настоящего кризиса можно создать искусственный, придумав «внешнего врага», что снижает сопротивление переменам и увеличивает шансы на успешный выход из кризисной ситуации);
- *адаптивные изменения* (стратегические изменения происходят путем постепенных, незначительных перемен в течение длительного времени. Сопротивление слабое и конфликты разрешаются путем компромиссов, сделок и перемещений. Используется, когда у сторонников изменений нет административной власти, но есть сильная мотивация к внедрению нововведений, при этом изменения во внешней среде легко предвидеть и особой срочности нет);
- *метод управляемого сопротивления* («аккордеона»); это промежуточный (между крайними) метод — с нарастанием срочности этот метод приближается к принудительному, с уменьшением срочности — к адаптивному (используется поэтапный подход. Сопротивление минимально и контролируется с помощью разработанной «стартовой площадки», затем осуществляется процесс

внедрения изменений в трудно прогнозируемых условиях, сопротивление все время контролируется). Метод эффективен при повторяющихся спонтанных явлениях во внешней среде, когда в системе управления требуется постоянный стратегический управленческий потенциал для реагирования на внешние изменения. Метод достаточно сложен и требует специфических навыков (табл. 11.3).<sup>1</sup>

Т а б л и ц а 11.3. Сравнение методов преодоления сопротивления

<i>Метод</i>	<i>Условия применения</i>	<i>Преимущества</i>	<i>Недостатки</i>
Принудительный	Большая срочность	Быстрота изменений	Большое сопротивление
Адаптированный	Небольшая срочность	Слабое сопротивление	Медленность
Кризисный	Угроза существования	Слабое сопротивление	Жесткий дефицит времени. Риск неудачи
Управляемое сопротивление	Средняя срочность	Слабое сопротивление. Подгонка к моменту	Сложность

**Социально-психологические проблемы управления персоналом в кризисных условиях.** Объективно персонал, как один из кредиторов, заинтересован в санации предприятия. Но известие о возможном банкротстве может вызвать разную реакцию у разных социальных групп в трудовом коллективе.

**Пример.** На уже упомянутом российском машиностроительном предприятии руководители, специалисты и рабочие по-разному оценивают происходящие на предприятии перемены. Гораздо более критичны специалисты, их оценки по ряду аспектов деятельности предприятия противоположны позициям руководителей. Рабочие в целом более сдержанны в оценках, их суждения нередко совпадают с оценками специалистов, иногда — руководителей, но их оценки выражены мягче и менее определенно, они занимают позиции ближе к центру на шкале оценок происходящих изменений. Более негативно они оценивают ситуацию с оплатой труда: 85% отметили ее ухудшение.

<sup>1</sup> Аристова М.Д. Указ. соч.

Существенные расхождения в оценках происходящего на предприятии между руководителями и их подчиненными свидетельствуют, в частности, о неэффективности системы коммуникаций на предприятии.

К наиболее значимым для работников аспектам их работы на предприятии относятся: оплата труда (доход), хорошие отношения с коллегами, санитарно-гигиенические условия труда и поощрение, поддержка работников. На предприятии преобладают патерналистские ориентации, которые в кризисной ситуации у некоторых групп усиливаются. Отчетливо выражены также группы работников, ориентирующиеся или на карьерный рост (для них более значимы высокая самооценка, творческая работа и использование новых технологий), или на профессиональное становление (реализацию своих способностей, возможность получить необходимый опыт и знания).

Самая острая проблема работников предприятия — низкая оплата труда. Повышение заработной платы в среднем в 3 раза устроит 70% работников предприятия.

Выполненная типология респондентов в пространстве факторов «уровень удовлетворенности работой на предприятии» и «оценка ситуации на предприятии» позволяет говорить о четырех типах работников предприятия:

1) *«комфортные»* (9,1%) — эти работники удовлетворены ситуацией в коллективе;

2) *«адаптированные»* (21,6%) — их не устраивает работа, но их держат на предприятии отношения с коллегами;

3) *«дискомфортные»* (50,5%) — для этого типа работников характерна высокая неудовлетворенность ситуацией на производстве и в трудовом коллективе; они не уверены в завтрашнем дне — 6,5% респондентов этой группы испытывают беспокойство, думая о будущем;

4) *«неадаптированные»* (18,8%) — эти работники удовлетворены своей работой, основная их проблема — низкий уровень удовлетворенности устойчивостью и сплоченностью коллектива, среди них чаще встречаются молодые люди.

При определенных обстоятельствах 39,4% опрошенных могли бы уйти с предприятия в ближайшие один-два года и 37,1% определенно не собираются менять место работы. Реальный отток может составить 9% численности трудового коллектива, что для кризисной ситуации относительно немного. Стабильность коллектива сильно зависит от того, как пойдут дела на предприятии с приходом новых руководителей.

Работников, не уверенных (в той или иной степени) в сохранении своей работы в ближайшем будущем, вдвое больше, чем уверенных (68% против 32%). Эти данные свидетельствуют



в целом о неустойчивости трудового коллектива в кризисной ситуации. Люди выжидают, пытаются понять, какими будут перемены и как они скажутся на их положении на предприятии. Уровень опасений потерять работу на предприятии прямо влияет на социальное самочувствие работников предприятия: чем более реальной становится для работника угроза увольнения, тем менее уверенно он себя чувствует, нарастают беспокойство, а у некоторых — страх.

Восприятие человеком угрозы потерять работу зависит от того, насколько трудно будет найти новую работу.

Руководитель предприятия в такой ситуации выполняет две основные задачи:

1) обеспечивает социальные гарантии и социальную защиту персонала (выплаты задолженности по заработной плате, организация переподготовки и перевода на другую работу, содействие в трудоустройстве увольняемых, выплаты пенсионерам, инвалидам и т.п. Все эти меры можно разделить на обязательные (в соответствии с действующим законодательством) и желательные при наличии необходимых средств);

2) снижает социально-психологическую напряженность в коллективе.

Можно выделить четыре ступени готовности персонала к изменениям:

- понимание объективной необходимости и неизбежности перемен;
- готовность принять предлагаемые меры оздоровления, стать сторонником;
- освоение новых форм и методов работы;
- активное участие в инновационном процессе.

Рекомендации антикризисному управляющему:

- изучайте причины беспокойств;
- изучайте мотивы сопротивления переменам;
- разясняйте суть проблем;
- делайте открытыми ваши планы и кадровую политику;
- чаще прибегайте к коллективным и коллегиальным формам принятия решений;
- делайте других соавторами ваших идей.

Существует прямая зависимость между материальным благополучием человека (его семьи) и его социальным самочувствием: чем выше доходы, тем спокойнее и увереннее чувствует себя человек. В процессе преобразований на предприятии может

формироваться достаточно большая и устойчивая группа работников, жизненный уровень которых не повышается и, как они полагают, не будет повышаться в ближайшем будущем, в то время как доходы других групп работников растут. Происходит перераспределение материального благополучия и власти. Такая ситуация вызывает нарастание социальной напряженности в коллективе и может стать причиной трудовых конфликтов, способных привести к кризису на предприятии.

### 11.3. Коммуникации в антикризисном управлении персоналом

Не так давно опрос руководителей более чем 200 предприятий, входящих в список 500 крупнейших в Британии, обнаружил, что 92% из них считают необходимым улучшить коммуникации со своим персоналом. Несовершенство коммуникаций осознается многими менеджерами как основная проблема современной промышленности, хотя за этим кроется чрезвычайно широкий круг проблем.

Известно, что хорошие коммуникации повышают эффективность большинства организаций, потому что:

- плохие коммуникации могут замедлять выполнение задач и даже препятствовать ему;
- недостаток взаимопонимания между менеджерами и работниками предприятия может привести к плохой мотивации, конфликтам, которых можно было бы избежать; высокой текучести кадров персонала; невозможности действовать так же эффективно, как конкуренты;
- недостаточное принятие персоналом целей организации делает затруднительным, а может быть, и невозможным достижение этих целей;
- недостаточное знание и неэффективное использование индивидуальных и коллективных талантов рабочей силы означает, что предприятие действует ниже своих реальных возможностей.

Из анализа результатов исследований, проведенных по заказам предприятий за последние 10—15 лет в разных странах, известно, что уровень информированности работников сильно различается на разных предприятиях. Самый низкий уровень информированности — около 20%, а самый высокий — около

80%. Доверие к информации, предоставляемой менеджерами, оцениваемое как «всегда» или «обычно», колеблется от 40 до 90%.

Невысокий уровень информированности работников может быть следствием самых разных причин, но этот индикатор всегда свидетельствует о необходимости перемен в системе коммуникаций предприятия. Вот две конкретные ситуации, сложившиеся в разное время в компании Hoechst UK<sup>1</sup> и на российском машиностроительном предприятии (исследование проведено в 2002 г.)<sup>2</sup>. На вопрос, «дает предприятие работникам слишком много, слишком мало или столько, сколько нужно, информации о...», было получено ответов «Слишком мало», % к числу опрошенных:

	<i>Hoechst UK</i>	<i>Российское предприятие</i>
...причинах основных решений	77	82
...планах предприятия на будущее	64	81
...непосредственно вашей работе	57	48
...новой продукции предприятия	56	74
...деятельности вашего отдела, цеха	51	43
...предстоящих изменениях на вашем рабочем месте	50	64

Компания Hoechst UK столкнулась с 25%-ным уровнем текучести кадров в год, что немало и по российским меркам. Опрос выявил, что в этой быстро развивающейся компании работники часто чувствуют себя недостаточно информированными об основных решениях, что они слишком мало участвуют в принятии решений, касающихся их непосредственно, и что у них слишком мало возможностей выразить свои взгляды.

Российское машиностроительное предприятие долгое время находилось в кризисной ситуации, 90% его работников оценивали экономическое состояние предприятия как трудное, потенциальная текучесть кадров составляла около 30%. Работникам этого предприятия более всего не доставало информации о причинах принимаемых руководством решений, о планах разви-

<sup>1</sup> Hutton P.F. Survey research for managers. 2<sup>nd</sup> ed. The Macmillan Press Ltd, 1990.

<sup>2</sup> Блинов А.О., Захаров В.Я. Коммуникации в управлении корпоративными структурами // Консультант директора. 2003. № 24.

тия предприятия и о его новой продукции. И они так же, как работники Hoechst UK, были убеждены, что слишком мало участвуют в принятии решений, касающихся их непосредственно.

Обращает на себя внимание схожесть оценок информированности работниками обоих предприятий: примерно одинаковы и общий уровень неудовлетворенности получаемой информацией, и структура этой неудовлетворенности. Это предприятия разного типа и работают на разных рынках, у них разные стратегии, они находятся на разных стадиях жизненного цикла. Оба предприятия проводят быстрые и радикальные преобразования, которые меняют их структуру и позиции на рынке.

Можно предположить, что уровень и структура неудовлетворенности работников информацией определяются не столько особенностями рынка, типом, стадией жизненного цикла или стратегией предприятий, сколько глубиной и скоростью проводимых преобразований.

Чем старше работники и чем больше стаж их работы на предприятии, ниже уровень образования и социальный статус, тем выше уровень их неудовлетворенности получаемой информацией.

В результате менеджеры этих предприятий разработали программу усиления коммуникаций с цехами, концентрирующуюся на заинтересованности в квалифицированной и качественной работе, чтобы создать затем приемлемую программу подготовки менеджеров. Руководители всех уровней осознали необходимость прислушиваться к мнению персонала и взаимодействовать с ним наиболее подходящим для них способом, в особенности с теми, с кем менеджеры имеют дело ежедневно.

Исследования показывают, что предприятия все более предпочитают пользоваться прямыми и личными (персонализированными) средствами коммуникации, нежели непрямыми и неперсонализированными.

Рассмотрим результаты исследований, выполненных на трех предприятиях: двух зарубежных (А и Б) и на том же российском машиностроительном (В). В табл. 11.4 показаны основные каналы (источники информации), используемые и предпочитаемые работниками этих трех предприятий (% к числу опрошенных).

Основным источником информации для работников всех рассматриваемых предприятий являются разговоры, т.е. источники недостоверной информации. В период глубоких и быстрых

перемен, когда работникам предприятия не хватает официальной информации, начинают доминировать слухи. Работники предприятия обращаются к этому источнику вынужденно, ясно понимая его неэффективность и желая от него отказаться. Тем не менее у слухов есть серьезное преимущество: они распространяются быстро и придают смысл неопределенным или тревожным событиям, которые следуют одно за другим в процессе коренной трансформации предприятия. К тому же слухи дают выход негативным эмоциям работников. Менеджерам нужно научиться управлять слухами, используя их как способ подготовки сотрудников к изменениям.

Т а б л и ц а 11.4. **Предпочтительные (П) и реальные (Р) каналы получения информации**

Основные каналы коммуникации на предприятии	Предприятие А		Предприятие Б		Предприятие В	
	П	Р	П	Р	П	Р
Непосредственный руководитель	44	18	55	37	52	55
Печатный орган предприятия	24	8	5	16	30	4
Личное письмо	19	3	17	8	24	3
Стенды	19	24	28	51	31	22
Директор, начальник цеха, отдела	15	44	25	11	40	7
Рабочие собрания, совещания	14	25	41	27	54	28
Разговоры, слухи, сплетни	1	68	2	55	3	78

На предприятии В, находящемся в кризисной ситуации, наблюдается наибольшее несоответствие между предпочтительной и получаемой от менеджеров информации. Можно предположить, что, чем сложнее положение предприятия и чем менее очевидна стратегия его развития, тем больше степень проявления такого коммуникационного разрыва.

Работники российского предприятия хотели бы получать необходимую информацию на рабочих собраниях, непосредственно от директора, в газете или как личное письмо, но эти источники информации сегодня почти не используются. На удовлетворение информационных потребностей персонала предпри-

ятия и должна быть направлена коммуникационная программа, о необходимости скорейшей реализации которой свидетельствуют результаты исследования.

На всех трех предприятиях было отдано заметное предпочтение личностным средствам коммуникации. На предприятии Б отмечено меньшее несоответствие между предпочтительной и получаемой от менеджеров информацией, но прослеживается чрезмерная зависимость от стендовой информации. Анализ дает возможность пролить свет и на другие внутренние проблемы, указать пути перестройки системы коммуникации как часть программы решения этих внутренних проблем.

Несмотря на то что достижение хороших коммуникаций может быть важным для спокойной и эффективной работы предприятия, оно не может рассматриваться как панацея. Работники имеют эмоциональные, материальные, социальные и интеллектуальные потребности, и все организации должны постоянно соотносить свои запросы с потребностями персонала. Несответствие может привести к конфликтам, низкой продуктивности и высокой текучести кадров.

Эффективность работы предприятия зависит от конструктивности позиций персонала ничуть не меньше, чем от собственно производства и маркетинга. Работники должны верить в то, чем занимается предприятие. Значимость личности должна быть сравнима со значимостью предприятия. Если это не так, то страдают и личность и предприятие. Измерение отношения персонала к своей работе, руководителям, потребителям, предприятию в целом, измерение этических норм работников, их положения в сравнении с конкурентами обеспечивает понимание обязательств, которые принимают на себя люди по отношению к предприятию.

Следует создавать разные коммуникационные программы для разных групп персонала, различающихся своим отношением к происходящим переменам. Все многообразие существующих позиций работников можно свести к четырем устойчивым (постоянно воспроизводимым) группам: комфортные, адаптированные, дискомфортные и неадаптированные работники. Для каждой из этих групп разрабатывают коммуникационные программы, которые позволят изменить соотношение между группами и обеспечить достижение целей, ради которых проводится трансформация предприятия. В первую очередь развиваются

каналы коммуникации, предоставляющие, по мнению работников, наиболее достоверную информацию.

### Вопросы для контроля

1. Дайте характеристику основным направлениям кадрового аудита организации.
2. Каковы задачи кадровой политики в условиях кризиса?
3. Как измерить и оценить текучесть кадров в организации?
4. Какие формы сопротивления персонала переменам вы знаете?
5. Каковы источники (причины) сопротивления переменам?
6. Какие факторы вызывают конфликты в организации? Как можно классифицировать конфликты?
7. Как измерить и оценить взаимные отношения антикризисной команды и разных групп персонала организации?
8. Какими характеристиками должны обладать менеджеры антикризисной команды?
9. Какие методы управления сопротивлением персонала вы знаете?
10. Раскройте суть социально-психологических проблем управления персоналом в кризисных условиях.

## Глава 12

# ЮРИДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ БАНКРОТСТВА ОРГАНИЗАЦИЙ

Законодательство о банкротстве. Понятие «несостоятельность» (банкротство). Основания для возбуждения дела о банкротстве. Арбитражный управляющий. Процедуры банкротства. Проблемы применения законодательства о банкротстве. Преступления в сфере банкротства

### 12.1. Законодательство о банкротстве

Институт банкротства относится к сфере регулирования гражданского законодательства РФ.

Конституция РФ не содержит норм, непосредственно регулирующих отношения, связанные с банкротством. Но в ней есть нормы, положенные в основу Закона о банкротстве. Например, о недопустимости произвольного ограничения прав, о свободе экономической деятельности и защите прав собственности, о равенстве всех перед законом и судом.

Гражданский кодекс РФ — основной правовой акт отраслевого законодательства, содержащий общие положения, регулирующие отношения, связанные с банкротством. В частности, в ч. 4 ст. 61 ГК РФ банкротство юридического лица рассматривается как одно из оснований его ликвидации. Статьи 65 и 25 ГК РФ непосредственно регулируют отношения, связанные с банкротством юридических лиц и индивидуальных предпринимателей. Эти статьи предусматривают принятие специального закона о несостоятельности (банкротстве). Закон определяет основания признания судом юридического лица и индивидуального предпринимателя банкротом и порядок ликвидации несостоятельного юридического лица.

Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.2007 № 127-ФЗ в действующей редакции — основной нормативный правовой акт, направленный на комплексное нормативное регулирование института несостоятельности (банкротства) в РФ.

Существуют подзаконные нормативные правовые акты, в частности постановления Правительства РФ и его исполнительных подразделений.



Отдельные элементы банкротства рассматриваются в иных отраслях законодательства: уголовном (ст. 195—197), об административных правонарушениях (ст. 14.12, 14.13 и 28.1 КоАП РФ), трудовом законодательстве (ст. 278 ТК РФ), о налогах и сборах (ст. 23 и 64 НК РФ).

Действие Федерального закона «О несостоятельности (банкротстве)» распространяется на все юридические лица, за исключением казенных предприятий, учреждений, политических партий и религиозных организаций.

К юридическим лицам прежде всего относятся коммерческие организации, перечень организационно-правовых форм которых дан в гл. 4 ГК РФ: хозяйственные товарищества (полные товарищества и товарищества на вере), хозяйственные общества (общества с ограниченной ответственностью, общества с дополнительной ответственностью, акционерные общества), производственные кооперативы, государственные и муниципальные унитарные предприятия.

Из всех коммерческих организаций исключение сделано лишь для казенных предприятий, т.е. государственных или муниципальных унитарных предприятий, основанных на праве оперативного управления. Собственник их имущества несет субсидиарную ответственность перед кредиторами, и в таких условиях не требуется защита интересов кредиторов путем применения процедур банкротства.

Учреждения, как и казенные предприятия, основаны на праве оперативного управления, и по их обязательствам учредители несут субсидиарную ответственность перед кредиторами.

## 12.2. Понятие «несостоятельность» (банкротство)

Что такое несостоятельность, или банкротство? В соответствии с Законом о банкротстве *несостоятельность (банкротство)* — признанная арбитражным судом неспособность должника в полном объеме удовлетворить требованиям кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей.

*Должник* — гражданин, в том числе индивидуальный предприниматель, или юридическое лицо, оказавшиеся не способными удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанности по уплате обязательных платежей в течение срока, установленного законом.

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

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

*Кредиторы* — лица, имеющие по отношению к должнику права требования по денежным обязательствам и иным обязательствам, об уплате обязательных платежей, о выплате выходных пособий и об оплате труда лиц, работающих по трудовому договору.

«Несостоятельность» и «банкротство» являются синонимами.

Юридическим фактом банкротство становится только вследствие его признания арбитражным судом, которое осуществляется в форме вынесения решения о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства.

Сами по себе возбуждение дела о банкротстве и проведение процедур банкротства, за исключением одной из них — конкурсного производства, не свидетельствуют о юридическом факте банкротства должника.

**Признаки банкротства.** Первый тревожный сигнал, свидетельствующий о возможности возбуждения дела о банкротстве, — это появление признаков банкротства. Статья 3 Закона о банкротстве, устанавливая признаки банкротства, уточняет содержание понятия «неспособность удовлетворить требования кредиторов». Их наличие является необходимым условием для возбуждения дела о банкротстве и основанием для признания должника банкротом.

*Признаки банкротства* следующие.

1. Гражданин считается неспособным удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанности по уплате обязательных платежей, если эти обязательства не исполнены им в течение трех месяцев с даты, когда они должны быть исполнены, и если сумма его обязательств превышает стоимость принадлежащего ему имущества.

2. Юридическое лицо считается неспособным удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанности по уплате обязательных платежей, если эти

обязательства не исполнены им в течение трех месяцев с даты, когда они должны быть исполнены.

Неисполнение должником своих обязательств или обязанностей в течение трех месяцев является достаточным основанием для признания арбитражным судом юридического лица банкротом при отсутствии оснований для введения иных процедур банкротства или прекращения дела о банкротстве.

Считается, что если организация в течение определенного срока не исполняет обязательства перед одним кредитором, то она не может исполнить обязательства перед всеми кредиторами.

Законом установлены специальные признаки банкротства стратегических предприятий и организаций (6 месяцев), субъектов естественных монополий (6 месяцев), кредитных организаций (1 месяц).

Дело о банкротстве может быть возбуждено арбитражным судом при условии, что требования к должнику — юридическому лицу составляют не менее ста тысяч рублей, к должнику-гражданину — не менее десяти тысяч рублей, а также имеются прочие признаки банкротства.

Обобщая сказанное о признаках банкротства, можно сделать вывод: несостоятельным признается должник, который не в состоянии за счет своего имущества и в том числе денежных средств погасить предъявленные ему денежные требования кредиторов в полном объеме.

### 12.3. Основания для возбуждения дела о банкротстве

Дело о признании должника банкротом может быть возбуждено на основании поступившего в арбитражный суд заявления о признании должника банкротом. Правом на обращение в арбитражный суд с заявлением о признании должника банкротом обладают должник, конкурсные кредиторы, уполномоченные органы.

*Уполномоченные органы* — федеральные органы исполнительной власти, уполномоченные Правительством РФ представлять в деле о банкротстве и в процедурах банкротства требования об уплате обязательных платежей и требования РФ по денежным обязательствам, а также органы исполнительной власти субъектов РФ, органы местного самоуправления, уполномоченные представлять в деле о банкротстве и в процедурах банкротства требования по денежным обязательствам соответственно субъек-

тов РФ и муниципальных образований. Таким образом, это могут быть налоговые органы, орган по делам о банкротстве, пенсионный фонд и т.д.

*Конкурсные кредиторы* — кредиторы по денежным обязательствам, за исключением уполномоченных органов, граждан, перед которыми должник несет ответственность за причинение вреда жизни или здоровью, морального вреда, имеет обязательства по выплате вознаграждения по авторским договорам, а также учредителей (участников) должника по обязательствам, вытекающим из такого участия.

Конкурсные кредиторы и уполномоченные органы являются участниками собрания кредиторов с правом голоса. Организует и проводит собрания кредиторов арбитражный управляющий.

Для любого кредитора, целью которого является получение долга (а не установление контроля над должником или захват его собственности), подача заявления в суд — крайняя мера. Этому должны предшествовать попытки урегулирования в досудебном порядке, взыскания задолженности через суд, эффективные действия по исполнению судебного решения, включающие арест и продажу имущества. Такой механизм предусмотрен Федеральным законом «Об исполнительном производстве» от 02.10.2007 № 229-ФЗ в действующей редакции. Если арест затронет имущество, используемое в основной производственной деятельности предприятия, в результате чего эта деятельность станет невозможной, дело о банкротстве будет возбуждено Федеральной налоговой службой по финансовому оздоровлению России.

Кредитором по денежным обязательствам может быть и государство, к примеру, если предприятие не возвратило ссуду, выделенную из бюджета, или не выполнен оплаченный госзаказ.

Кредитор по уплате обязательных платежей — это государственные или муниципальные органы (налоговые или иные уполномоченные). Чтобы предотвратить возбуждение дел по прихоти чиновника, сформирована сеть межведомственных балансовых комиссий, коллегиально рассматривающих положение крупных неплательщиков.

Должник вправе подать в арбитражный суд заявление о несостоятельности в случае предвидения банкротства при наличии обстоятельств, очевидно свидетельствующих о том, что он не в состоянии будет исполнить денежные обязательства и (или) обя-

занность по уплате обязательных платежей в установленный срок.

Возбуждение дела о банкротстве может быть использовано должником для получения отсрочки в расчетах с кредиторами и мобилизации финансовых ресурсов для восстановления платежеспособности в ходе финансового оздоровления или внешнего управления.

Закон описывает ситуации, в которых должник (руководитель должника) обязан направить в суд заявление о банкротстве не позднее чем через месяц с даты возникновения соответствующих обязательств:

- удовлетворение требований одного кредитора или нескольких кредиторов приводит к невозможности исполнения должником денежных обязательств, обязанности по уплате обязательных платежей и (или) иных платежей в полном объеме перед другими кредиторами;
- органом должника, уполномоченным в соответствии с учредительными документами должника на принятие решения о ликвидации должника, принято решение об обращении в арбитражный суд с заявлением должника;
- органом, уполномоченным собственником имущества должника — унитарного предприятия, принято решение об обращении в арбитражный суд с заявлением должника;
- обращение взыскания на имущество должника существенно осложнит или сделает невозможной хозяйственную деятельность должника;
- если при проведении ликвидации юридического лица установлена невозможность удовлетворения требований кредиторов в полном объеме.

На практике должник не часто является инициатором собственного банкротства; число дел, возбужденных по инициативе должника, не превышает 10% общего количества арбитражных дел о банкротстве.

**Требования кредиторов.** Все требования кредиторов в ходе дела о банкротстве учитываются в реестре требований кредиторов, который ведется арбитражным управляющим или реестродержателем, привлекаемым на основании договора.

Решение о привлечении реестродержателя и его выборе принимается собранием кредиторов, а до проведения первого соб-

рания кредиторов — временным управляющим. В качестве реестродержателя может быть привлечен только профессиональный участник рынка ценных бумаг.

Требования кредиторов включаются в реестр требований кредиторов и исключаются из него только на основании судебных актов, устанавливающих их состав и размер. Исключение составляют только требования о выплате выходных пособий и об оплате труда лиц, работающих по трудовому договору.

В реестре требований кредиторов указываются сведения о каждом кредиторе, о размере его требований к должнику, об очередности удовлетворения каждого требования кредитора, а также основания возникновения требований кредиторов.

Состав и размер денежных обязательств и обязательных платежей определяются на дату подачи в суд заявления о признании должника банкротом. В сумму долга не включаются неустойки (штрафы, пени) и иные финансовые санкции.

Закон указывает, по каким видам обязательств может возникнуть задолженность перед кредиторами: задолженность за переданные товары, выполненные работы и оказанные услуги, суммы займа с учетом процентов, подлежащих уплате должником; возникшая вследствие неосновательного обогащения и возникшая вследствие причинения вреда имуществу кредиторов. Исключение составляют обязательства перед гражданами по выплатам за причинение вреда жизни и здоровья, выходным пособиям и оплате труда, обязательства по выплатам вознаграждения по авторским договорам, а также обязательства перед учредителями (участниками).

Требования по текущим платежам не включаются в реестр требований кредиторов. Под текущими платежами понимаются денежные обязательства и обязательные платежи, возникшие после принятия заявления о признании должника банкротом, или срок исполнения которых наступил после введения процедуры банкротства.

Кредиторы участвуют в проведении процедур банкротства через специальные органы — собрание кредиторов и комитет кредиторов. Однако это не лишает их возможности защищать свои права в индивидуальном порядке путем обращения с заявлениями и жалобами в арбитражный суд.

Решение об обращении в арбитражный суд принимает собрание кредиторов с ходатайством о признании должника банкротом, определяет процедуру банкротства, утверждает требова-

ния к кандидатурам административного управляющего, внешнего управляющего и конкурсного управляющего, принимает решение об образовании комитета кредиторов.

Участниками собрания кредиторов с правом голоса являются конкурсные кредиторы и уполномоченные органы. В собрании кредиторов вправе участвовать без права голоса представитель работников должника, представитель учредителей (участников) должника, представитель собственника имущества должника — унитарного предприятия, которые вправе выступать по вопросам повестки собрания кредиторов.

Конкурсный кредитор, уполномоченный орган обладают на собрании кредиторов числом голосов, пропорциональным размеру их требований к общей сумме требований по денежным обязательствам и об уплате обязательных платежей, включенных в реестр требований кредиторов на дату проведения собрания кредиторов в соответствии с настоящим Федеральным законом.

Решения собрания кредиторов по вопросам, поставленным на голосование, принимаются большинством голосов от числа голосов конкурсных кредиторов и уполномоченных органов, присутствующих на собрании кредиторов.

Организует и проводит собрание кредиторов арбитражный управляющий.

Законные интересы конкурсных кредиторов, уполномоченных органов представляет комитет кредиторов. В составе не менее трех и не более одиннадцати человек. Каждый член комитета имеет один голос. Решение принимается большинством голосов.

Комитет кредиторов обычно образуется тогда, когда в деле о банкротстве участвует большое количество конкурсных кредиторов и уполномоченных органов, регулярное проведение собраний кредиторов сопряжено со значительными материальными и временными затратами. Если количество конкурсных кредиторов и уполномоченных органов, участвующих в деле о банкротстве, составляет 50 и более, комитет кредиторов образуется в обязательном порядке.

Основной функцией комитета кредиторов является осуществление текущего контроля за проведением процедур банкротства.

Собрание кредиторов созывается по инициативе арбитражного управляющего. Наиболее крупные кредиторы и уполномоченные органы вправе потребовать у арбитражного управляюще-

го созыва собрания кредиторов. Собрание кредиторов может быть проведено (правомочно) только при наличии кворума. Решение собрания кредиторов, нарушающее права и законные интересы лиц, участвующих в деле о банкротстве, третьих лиц либо принятое с нарушением пределов компетенции собрания кредиторов, может быть признано арбитражным судом недействительным.

### 12.4. Арбитражный управляющий

Понятие «арбитражный управляющий» обобщает четыре категории управляющих, обеспечивающих проведение процедур банкротства:

- 1) временные управляющие — для проведения процедуры наблюдения;
- 2) административные управляющие — для проведения процедуры финансового оздоровления;
- 3) внешние управляющие — для проведения процедуры внешнего управления;
- 4) конкурсные управляющие — для проведения конкурсного производства.

Арбитражный управляющий — это гражданин РФ, являющийся членом одной из саморегулируемых организаций арбитражных управляющих и утвержденный арбитражным судом для осуществления полномочий, установленных Законом о банкротстве.

Арбитражным управляющим может быть гражданин Российской Федерации, который соответствует следующим требованиям:

- зарегистрирован в качестве индивидуального предпринимателя;
- имеет высшее образование;
- имеет стаж руководящей работы (в качестве руководителя юридического лица или его заместителя) не менее чем 2 года в совокупности;
- сдал теоретический экзамен по программе подготовки арбитражных управляющих;
- прошел стажировку сроком не менее 6 месяцев в качестве помощника арбитражного управляющего;
- не имеет судимости за преступления в сфере экономики, а также за преступления средней тяжести, тяжкие и особо тяжкие преступления;



- является членом одной из саморегулируемых организаций.

Арбитражным судом не могут быть утверждены в качестве временных управляющих, административных управляющих, внешних управляющих или конкурсных управляющих арбитражные управляющие:

- которые являются заинтересованными лицами по отношению к должнику, кредиторам;
- в отношении которых введена процедура банкротства;
- которые не возместили убытки, причиненные должнику, кредиторам, третьим лицам при исполнении обязанностей арбитражного управляющего;
- которые дисквалифицированы или лишены в порядке, установленном федеральным законом, права занимать руководящие должности, осуществлять предпринимательскую деятельность по управлению юридическими лицами, входить в совет директоров (наблюдательный совет), управлять делами или имуществом других лиц;
- которые не имеют заключенных договоров страхования ответственности на случай причинения убытков лицам, участвующим в деле о банкротстве.

Арбитражный управляющий имеет право:

- созывать собрание кредиторов и комитет кредиторов;
- обращаться в арбитражный суд с заявлениями и ходатайствами;
- получать вознаграждение в размерах и в порядке, установленных законом;
- привлекать для обеспечения осуществления своих полномочий на договорной основе иных лиц с оплатой их деятельности за счет средств должника.

Арбитражный управляющий, утвержденный арбитражным судом, обязан:

- принимать меры по защите имущества должника;
- анализировать финансовое состояние должника;
- анализировать финансовую, хозяйственную и инвестиционную деятельность должника, его положение на товарных и иных рынках;
- вести реестр требований кредиторов;
- предоставлять реестр требований кредиторов лицам, требующим проведения общего собрания кредиторов;

- возмещать убытки должнику, кредиторам, третьим лицам в случае причинения им убытков при исполнении возложенных на него обязанностей с даты вступления в законную силу судебного акта о возмещении таких убытков;
- выявлять признаки преднамеренного и фиктивного банкротства.

Вознаграждение арбитражного управляющего за каждый месяц осуществления им своих полномочий устанавливается в размере, определяемом кредитором (собранием кредиторов) и утверждаемом арбитражным судом. Основное вознаграждение выплачивается арбитражному управляющему за счет средств должника, его минимальный размер — 10 тыс. руб.

Основанием для отстранения арбитражного управляющего является несоблюдение им законодательства РФ, а также исключение его из саморегулируемой организации арбитражных управляющих.

Саморегулируемая организация арбитражных управляющих — некоммерческая организация, включенная в Единый государственный реестр саморегулируемых организаций арбитражных управляющих, целями деятельности которой являются регулирование и обеспечение деятельности арбитражных управляющих.

**Разбирательство дел о банкротстве в арбитражном суде.** Законом о банкротстве рассмотрение дел о банкротстве относится к компетенции арбитражного суда. Арбитражным судам подведомственны дела, связанные с осуществлением предпринимательской и иной экономической деятельности. Рассмотрение дел о банкротстве в арбитражном суде осуществляется по правилам, предусмотренным Арбитражным процессуальным кодексом РФ, с особенностями, установленными Законом о банкротстве.

Дела о банкротстве юридических лиц и граждан рассматриваются арбитражным судом по месту нахождения должника — юридического лица или по месту жительства гражданина. При отсутствии достоверных данных о месте нахождения должника заявление о признании его банкротом может быть подано по месту нахождения кредитора либо имущественного комплекса должника.

Дела о банкротстве в первой инстанции рассматриваются арбитражными судами субъектов РФ: республик, краев, областей, городов федерального значения, автономных областей и округов РФ.

В делах о банкротстве нет истца и ответчика, это неисковое производство, здесь отсутствует спорное правоотношение.

По общему правилу заявление о признании должника банкротом может быть подано в арбитражный суд при соблюдении двух условий:

1) требования к должнику — юридическому лицу в совокупности составляют не менее 100 тыс. руб. (для стратегических организаций — не менее 500 тыс. руб., субъектов естественных монополий — не менее 500 тыс. руб. минимальных размеров оплаты труда, для кредитных организаций — не менее 1 тыс. минимальных размеров оплаты труда);

2) у должника должны быть признаки банкротства.

Размер денежных обязательств и обязательных платежей, подлежащих уплате должником, указывается в заявлении о признании должника банкротом.

Если кредитор не обладает объемом требований, достаточным для возбуждения в отношении должника дела о банкротстве, он вправе объединить свои требования с требованиями других кредиторов и обратиться в арбитражный суд с совместным заявлением о признании должника банкротом. Такое заявление подписывается кредиторами, объединившими свои требования.

Независимо от размера кредиторской задолженности может быть подано заявление о признании банкротом отсутствующего должника.

Рассматривая вопрос о возбуждении дела о банкротстве, арбитражный суд должен установить кроме размера требований к должнику наличие у него признаков банкротства.

Дело о банкротстве может быть возбуждено арбитражным судом на основании требований по денежным обязательствам и обязательным платежам, которые носят бесспорный характер и не нуждаются в доказывании для принудительного исполнения.

Право на обращение в арбитражный суд с заявлением о признании должника банкротом возникает у конкурсных кредиторов и уполномоченных органов по денежным обязательствам по истечении 30 дней с даты направления (предъявления к исполнению) исполнительного документа в службу судебных приставов и его копии должнику.

Требования об уплате обязательных платежей подтверждаются решением налогового или таможенного органа о взыскании задолженности за счет имущества должника. Уполномоченный орган по обязательным платежам вправе обратиться в арбитражный суд с заявлением о признании должника банкротом не ра-

нее чем через 30 дней, но не позднее чем через 90 дней с даты направления в службу судебных приставов постановления о взыскании задолженности за счет имущества или по истечении 30 дней с даты получения уведомления о наличии задолженности от федеральных органов исполнительной власти, вынесения решения налогового или таможенного органа о взыскании задолженности за счет имущества должника.

## 12.5. Процедуры банкротства

При рассмотрении дела о банкротстве должника — юридического лица применяются следующие процедуры банкротства:

- наблюдение;
- финансовое оздоровление;
- внешнее управление;
- конкурсное производство;
- мировое соглашение.

**Досудебная санация.** Одной из мер, направленных на восстановление платежеспособности должника, является досудебная санация, которая осуществляется до введения процедур банкротства. Предупреждение банкротства в подавляющем большинстве случаев более эффективно, чем само банкротство. Действующее законодательство лишь в самых общих чертах определяет меры по предотвращению банкротства, выходу предприятия из кризисного состояния.

Этому должны способствовать многочисленные и разнообразные методы современной теории и практики управления предприятием, юридическое обеспечение которых рассредоточено по различным отраслям права.

Если предприятие не в состоянии преодолеть кризис собственными силами, помощь ему может прийти в форме досудебной санации.

В случае возникновения признаков банкротства, определенных законом о банкротстве, руководитель должника обязан направить учредителям (участникам) должника, собственнику имущества должника — унитарного предприятия сведения о наличии признаков банкротства.

Учредители (участники) должника, собственник имущества должника — унитарного предприятия, федеральные органы исполнительной власти, органы исполнительной власти субъектов

РФ, органы местного самоуправления в случаях, предусмотренных федеральным законом, обязаны принимать своевременные меры по предупреждению банкротства организаций, т.е. по восстановлению его платежеспособности.

Меры, направленные на восстановление платежеспособности должника, могут быть приняты кредиторами или иными лицами на основании соглашения с должником.

Учредителями (участниками) должника, собственником имущества должника — унитарного предприятия, кредиторами и иными лицами в рамках мер по предупреждению банкротства должнику может быть предоставлена финансовая помощь в размере, достаточном для погашения денежных обязательств и обязательных платежей и восстановления платежеспособности должника (досудебная санация).

Предоставление финансовой помощи может сопровождаться принятием на себя должником или иными лицами обязательств в пользу лиц, предоставивших финансовую помощь. Статья 575 ГК РФ не допускает в отношениях между коммерческими организациями дарение, т.е. безвозмездную передачу в собственность вещи или имущественного права (требования) либо освобождение от имущественной обязанности.

В санации могут участвовать бюджетные средства. Условия их участия регламентируют ежегодные законы о бюджетах (федеральные, региональные), Положение о порядке предоставления государственной финансовой поддержки неплатежеспособным предприятиям и использования средств федерального бюджета, отраслевых и межотраслевых внебюджетных фондов в целях реорганизации или ликвидации неплатежеспособных предприятий, утвержденное Постановлением Правительства РФ от 20 мая 1994 г. № 498.

Санация сама по себе не влечет никаких правовых последствий ни для должника, ни для кредиторов, проведение санации не препятствует возбуждению уголовного дела о несостоятельности, не приостанавливает принудительного исполнения должником своих обязательств.

Если в санации предприятия участвует государство, то сам факт такого участия служит стимулом для привлечения других участников для восстановления платежеспособности предприятия.

**Наблюдение.** Это процедура банкротства, применяемая к должнику в целях обеспечения сохранности имущества должника, проведения анализа финансового состояния должника, со-

ставления реестра требований кредиторов и проведения первого собрания кредиторов.

Наблюдение — первый этап арбитражного управления предприятием, начинающийся с момента принятия арбитражным судом заявления о признании должника банкротом до момента назначения судом иной процедуры.

Этап начинается с момента возбуждения арбитражным судом дела о банкротстве предприятия-должника, продолжается на протяжении всей стадии подготовки дела к рассмотрению в суде и заканчивается решением суда: либо о признании предприятия банкротом (введение конкурсного управления, внешнего управления, утверждение мирового соглашения), либо об отказе в признании должника банкротом.

Основные цели наблюдения — обеспечение арбитражным управляющим сохранности имущества и анализ финансового состояния несостоятельного предприятия для определения возможности восстановления его платежеспособности.

Дело о банкротстве должно быть рассмотрено в заседании арбитражного суда в срок, не превышающий семи месяцев с даты поступления заявления о признании должника банкротом в арбитражный суд.

Для проведения этого этапа арбитражный суд назначает временного управляющего. Временный управляющий — арбитражный управляющий, утвержденный арбитражным судом для проведения наблюдения в соответствии с Федеральным законом.

Временный управляющий обязан:

- принимать меры по обеспечению сохранности имущества должника;
- проводить анализ финансового состояния должника;
- выявлять кредиторов должника;
- вести реестр требований кредиторов;
- уведомлять кредиторов о введении наблюдения;
- созывать и проводить первое собрание кредиторов.

По окончании наблюдения временный управляющий обязан представить в арбитражный суд отчет о своей деятельности, сведения о финансовом состоянии должника и предложения о возможности или невозможности восстановления платежеспособности должника, в том числе обоснование целесообразности введения последующих процедур банкротства.

Для обеспечения сохранности имущества ограничиваются права и должника и кредиторов.

Ограничение прав кредиторов необходимо для того, чтобы поставить всех кредиторов в равные условия и дать возможность предприятию нормально работать. Предприятию предоставляется возможность нормально работать, для чего ограничивается исполнение должником денежных обязательств и уплаты обязательных платежей.

Ограничение прав должника проявляется в запрете должнику совершать определенные действия. Органы управления должника могут совершать какие-либо действия исключительно с согласия временного управляющего, выраженного в письменной форме, за исключением некоторых случаев.

Органы управления должника не вправе принимать решения:

- о реорганизации (слиянии, присоединении, разделении, выделении, преобразовании) и ликвидации должника;
- о создании юридических лиц или об участии должника в иных юридических лицах;
- о создании филиалов и представительств;
- о выплате дивидендов или распределении прибыли должника между его учредителями (участниками);
- о размещении должником облигаций и иных эмиссионных ценных бумаг, за исключением акций;
- о выходе из состава учредителей (участников) должника, приобретении у акционеров ранее выпущенных акций;
- об участии в ассоциациях, союзах, холдинговых компаниях, финансово-промышленных группах и иных объединениях юридических лиц;
- о заключении договоров простого товарищества.

Введение наблюдения не является основанием для отстранения руководителя должника и иных органов управления должника. Однако арбитражный суд по ходатайству временного управляющего может отстранить руководителя должника от должности в случае нарушения требований Закона о несостоятельности.

В целях определения стоимости принадлежащего должнику имущества для покрытия судебных расходов, расходов на выплату вознаграждения арбитражным управляющим, а также в целях определения возможности или невозможности восстановления платежеспособности должника в порядке и в сроки, которые уста-

новлены законом, проводится анализ финансового состояния должника. Если восстановление платежеспособности возможно, то предпочтительным является введение внешнего управления, проведение финансового оздоровления или заключение мирового соглашения; если нет — введение конкурсного производства.

Анализируется бухгалтерская отчетность, договоры, позиция должника на рынке, его партнеры и конкуренты, результаты маркетинговых исследований, проводится инвентаризация имущества.

Для целей участия в первом собрании кредиторов кредиторы вправе предъявить свои требования к должнику в течение 30 дней с даты опубликования сообщения о введении наблюдения. Свои требования кредиторы направляют одновременно в арбитражный суд, должнику и временному управляющему.

При наличии возражений относительно требований кредиторов арбитражный суд проверяет обоснованность требований и наличие оснований для включения указанных требований в реестр требований кредиторов.

В определении арбитражного суда о включении требований в реестр требований кредиторов указываются размер и очередность удовлетворения таких требований. Определение направляется должнику, временному управляющему и кредиторам. Оно может быть обжаловано.

Временный управляющий определяет дату проведения первого собрания кредиторов и уведомляет об этом всех выявленных конкурсных кредиторов, уполномоченные органы, представителя работников должника и иных лиц, имеющих право на участие в первом собрании кредиторов. Первое собрание кредиторов должно состояться не позднее чем за 10 дней до даты проведения арбитражного суда.

Голоса, принадлежащие каждому кредитору при голосовании, определяются пропорционально размеру принадлежащему ему права требований к должнику.

Участниками первого собрания кредиторов с правом голоса являются конкурсные кредиторы и уполномоченные органы, требования которых предъявлены в установленные сроки и в установленном порядке. Без права голоса принимают участие руководитель должника, представитель учредителей или собственника должника и представитель работников должника.

Собрание кредиторов принимает решение об обращении в арбитражный суд с ходатайством о введении финансового оздо-



рования, внешнего управления или о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства, формулирует требования к арбитражному управляющему и направляет запрос в саморегулирующую организацию.

На основании решения первого собрания кредиторов арбитражный суд принимает решение:

- о введении финансового оздоровления, которое содержит срок финансового оздоровления, план финансового оздоровления (сведения о лицах, предоставивших обеспечение, размере и способах такого обеспечения) и график погашения задолженности, а также может утвердить административного управляющего; это происходит, если есть достаточные основания полагать, что должник обеспечит погашение своих обязательств в соответствии с представленным графиком погашения задолженности;
- о введении внешнего управления, которое содержит срок внешнего управления, а также может утвердить внешнего управляющего; это происходит, когда нет оснований для введения финансового оздоровления, но есть достаточные основания полагать, что платежеспособность должника может быть восстановлена;
- о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства, которое содержит срок конкурсного производства, а также может утвердить конкурсного управляющего; это происходит при наличии признаков банкротства, установленных законом, и при отсутствии оснований для введения финансового оздоровления и внешнего управления;
- об утверждении мирового соглашения.

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

Наблюдение не может продолжаться дольше, чем установленный законом срок рассмотрения дела о банкротстве — не более 7 месяцев с даты поступления заявления в арбитражный суд.

Результаты применения процедуры наблюдения арбитражными судами в России приведены в табл. 12.1<sup>1</sup>.

Т а б л и ц а 12.1. **Результаты применения процедуры наблюдения**

<i>Основные результаты принимаемых решений по результатам проведения процедуры наблюдения</i>	<i>Число решений по определенному варианту, % к общему числу принятых решений</i>			
	<i>1998</i>	<i>1999</i>	<i>2000</i>	<i>2001</i>
Открытие конкурсного производства	59,3	60,4	66,7	73,2
Введение внешнего управления	21,8	17,9	13,9	13,2
Прекращение производства в связи с утверждением мирового соглашения	4,7	6,3	5,1	4,2
Прекращение производства	8,5	9,3	9,8	5,8
Отказ в признании должника банкротом	4,2	4,0	3,4	3,1
Другое	1,5	2,2	1,0	0,6
Всего принято решений	3200	5938	7156	8412

Доля решений по открытию конкурсного производства увеличивается, доля решений по введению внешнего управления уменьшается. В результате в 2001 г. 14% предприятий «вышли из-под банкротства», 13% — вошли в реорганизационную процедуру (внешнее управление), а большинство перешло в стадию ликвидации (конкурсное производство).

**Финансовое оздоровление.** Это процедура банкротства, применяемая к должнику в целях восстановления его платежеспособности и погашения задолженности в соответствии с графиком погашения задолженности.

В ходе наблюдения должник или третьи лица вправе обратиться к первому собранию кредиторов, а в некоторых случаях — к арбитражному суду с ходатайством о введении финансового оздоровления.

Практика применения Закона о банкротстве 1998 г. показала необходимость наличия процедуры банкротства, в ходе которой должник под контролем кредиторов может предпринять меры по восстановлению платежеспособности и избежать перехода во внешнее управление или конкурсное производство.

Решение об обращении должно содержать сведения о предполагаемом обеспечении исполнения должником обязательств

<sup>1</sup> Симачев Ю. Институт несостоятельности в России: спрос, основные тенденции и проблемы развития // Вопросы экономики. 2003. № 4.

(план финансового оздоровления) в соответствии с графиком погашения задолженности, определяющий срок финансового оздоровления и срок удовлетворения требований кредиторов.

План финансового оздоровления предусматривает способы получения должником средств, необходимых для удовлетворения требований кредиторов в соответствии с графиком погашения задолженности. План финансового оздоровления утверждается собранием кредиторов. Если процедура финансового оздоровления введена арбитражным судом без решения собрания кредиторов, план финансового оздоровления можно не составлять.

График погашения задолженности с даты утверждения его арбитражным судом — одностороннее обязательство должника погасить задолженность перед кредиторами в установленные графиком сроки. График погашения в части удовлетворения требований по обязательным платежам должен соответствовать нормам законодательства о налогах и сборах.

Исполнение должником обязательств в соответствии с графиком погашения задолженности может быть обеспечено залогом (ипотекой), банковской гарантией, государственной или муниципальной гарантией, поручительством, а также иными способами, не противоречащими настоящему Федеральному закону.

Предметом обеспечения исполнения должником обязательств в соответствии с графиком погашения задолженности не могут быть имущество и имущественные права, принадлежащие должнику на праве собственности или праве хозяйственного ведения.

Финансовое оздоровление вводится арбитражным судом на основании решения собрания кредиторов. Финансовое оздоровление вводится на срок не более чем два года.

Ограничивается исполнение должником денежных обязательств и уплаты обязательных платежей. Одновременно налагаются ограничения на действия должника. Должник не вправе без согласия собрания (комитета) кредиторов:

- заключать сделки, в совершении которых он заинтересован;
- сделки, связанные с приобретением и отчуждением имущества должника, выдачей займов (кредитов), поручительств, гарантий, доверительного управления имуществом;
- принимать решения о своей реорганизации (слиянии, присоединении, разделении, выделении, преобразовании).

Также без согласия административного управляющего совершать сделки, которые влекут за собой увеличение кредиторской задолженности, связаны с приобретением или отчуждением имущества должника, влекут за собой уступку прав требований, перевод долга или получение займов (кредитов).

Правовые последствия введения финансового оздоровления аналогичны последствиям введения наблюдения. К ним добавляются следующие меры: отменяются ранее принятые меры по обеспечению требований кредиторов, в том числе введенные в ходе наблюдения, и не начисляются неустойки (штрафы, пени) за неисполнение или ненадлежащее исполнение денежных обязательств и обязательных платежей, возникших до даты введения финансового оздоровления. Вместо финансовых санкций на указанную сумму требований кредиторов начисляются проценты в размере ставки рефинансирования ЦБ РФ.

Для проведения этого этапа арбитражный суд назначает административного управляющего — арбитражного управляющего, утвержденного арбитражным судом для проведения финансового оздоровления в соответствии с Федеральным законом.

На основании ходатайства собрания кредиторов, административного управляющего или предоставивших обеспечение лиц, содержащего сведения о ненадлежащем исполнении руководителем должника плана финансового оздоровления или о совершении руководителем должника действий, нарушающих права и законные интересы кредиторов и (или) предоставивших обеспечение лиц, арбитражный суд может отстранить руководителя должника от должности.

В ходе финансового оздоровления административный управляющий обязан:

- вести реестр требований кредиторов и созывать собрания кредиторов;
- рассматривать отчеты о ходе выполнения плана финансового оздоровления и графика погашения задолженности, предоставляемые должником, и предоставлять заключения о ходе выполнения плана финансового оздоровления и графика погашения задолженности собранию кредиторов;
- предоставлять на рассмотрение собранию кредиторов (комитету кредиторов) информацию о ходе выполнения плана финансового оздоровления и графика погашения задолженности;

- осуществлять контроль за своевременным исполнением должником текущих требований кредиторов;
- осуществлять контроль за ходом выполнения плана финансового оздоровления и графика погашения задолженности;
- осуществлять контроль за своевременностью и полнотой перечисления денежных средств на погашение требований кредиторов.

Административный управляющий имеет право:

- требовать от руководителя должника информацию о текущей деятельности должника;
- принимать участие в инвентаризации в случае ее проведения должником;
- согласовывать сделки и решения должника в случаях, предусмотренных законом, и предоставлять информацию кредиторам об указанных сделках и о решениях;
- обращаться в арбитражный суд с ходатайством об отстранении руководителя должника;
- обращаться в арбитражный суд с ходатайством о принятии дополнительных мер по обеспечению сохранности имущества должника, а также об отмене таких мер;
- предъявлять в арбитражный суд от своего имени требования о признании недействительными сделок и решений, а также о применении последствий недействительности ничтожных сделок, заключенных или исполненных должником с нарушением требований законодательства.

Графиком погашения задолженности должно предусматриваться погашение всех требований кредиторов, включенных в реестр требований кредиторов, не позднее чем за месяц до даты окончания срока финансового оздоровления, а также погашение требований кредиторов первой и второй очереди не позднее чем через шесть месяцев с даты введения финансового оздоровления. Собрание кредиторов может внести изменения в график погашения задолженности и просить арбитражный суд утвердить эти изменения.

Не позднее чем за месяц до истечения установленного срока финансового оздоровления должник обязан предоставить административному управляющему отчет о результатах проведения финансового оздоровления. К отчету должника прилагаются:

- баланс должника на последнюю отчетную дату;

- отчет о прибылях и убытках должника;
- документы, подтверждающие погашение требований кредиторов.

Административный управляющий рассматривает отчет должника о результатах финансового оздоровления и составляет заключение о выполнении плана финансового оздоровления, графика погашения задолженности и об удовлетворении требований кредиторов, которое не позднее чем через десять дней с даты получения отчета должника о результатах финансового оздоровления направляется кредиторам и в арбитражный суд.

Если требования кредиторов не удовлетворены или отчет не представлен, административный управляющий созывает собрание кредиторов, которое полномочно принять одно из решений:

- обратиться с ходатайством в арбитражный суд о введении внешнего управления;
- обратиться с ходатайством в арбитражный суд о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства.

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

- определение о прекращении производства по делу о банкротстве в случае, если непогашенная задолженность отсутствует и жалобы кредиторов признаны необоснованными;
- определение о введении внешнего управления в случае наличия возможности восстановить платежеспособность должника;
- решение о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства в случае отсутствия оснований для введения внешнего управления и при наличии признаков банкротства.

Арбитражный суд вправе вынести определение о введении внешнего управления в случае:

- установления реальной возможности восстановления платежеспособности должника;
- подачи в арбитражный суд ходатайства собрания кредиторов о переходе к внешнему управлению;
- проведения собрания кредиторов, на котором было принято решение об обращении в арбитражный суд с ходатайством о признании должника банкротом и об откры-

тии конкурсного производства, появления обстоятельств, дающих основания полагать, что платежеспособность должника может быть восстановлена.

Совокупный срок финансового оздоровления и внешнего управления не может превышать два года.

**Внешнее управление.** Это процедура банкротства, применяемая к должнику в целях восстановления его платежеспособности. Это еще одна реабилитационная процедура банкротства.

Платежеспособность будет считаться восстановленной при отсутствии у должника денежных обязательств и обязательных платежей, неисполненных более чем за три месяца. Задача внешнего управления — изыскать возможности для того, чтобы рассчитаться или провести реструктуризацию тех обязательств, исполнение которых просрочено более чем на три месяца.

Внешнее управление вводится арбитражным судом на основании решения собрания кредиторов, за исключением случаев, предусмотренных Федеральным законом о банкротстве. Этот этап арбитражного управления начинается с момента принятия судом решения о введении на предприятии внешнего управления, назначения внешнего управляющего и заканчивается принятием судом решения либо о признании предприятия банкротом и открытии конкурсного производства, либо об утверждении отчета внешнего управляющего и прекращении дела о банкротстве, либо об утверждении мирового соглашения.

Основная цель этапа — финансовое оздоровление должника (восстановление его платежеспособности) за счет смены прежнего руководителя предприятия и реализации плана внешнего управления, предлагаемого внешним управляющим.

Внешний управляющий — арбитражный управляющий, утвержденный арбитражным судом для проведения внешнего управления и осуществления иных полномочий.

Внешнее управление вводится на срок не более 18 месяцев, который может быть продлен в порядке, предусмотренном законом, не более чем на 6 месяцев.

Если до введения внешнего управления вводилась процедура финансового оздоровления, то совокупный срок финансового оздоровления и внешнего управления не может превышать 2 года.

Принимаются меры по ограничению полномочий органов управления должника и меры по ограничению полномочий кредиторов.

С даты введения внешнего управления:

- прекращаются полномочия руководителя должника, управление делами должника возлагается на внешнего управляющего;
- внешний управляющий вправе издать приказ об увольнении руководителя должника или предложить руководителю должника перейти на другую работу в порядке и на условиях, которые установлены трудовым законодательством;
- прекращаются полномочия органов управления должника и собственника имущества должника — унитарного предприятия, полномочия руководителя должника и иных органов управления должника переходят к внешнему управляющему, за исключением полномочий органов управления должника, предусмотренных законом;
- отменяются ранее принятые меры по обеспечению требований кредиторов;
- аресты на имущество должника и иные ограничения должника в части распоряжения принадлежащим ему имуществом могут быть наложены исключительно в рамках процесса о банкротстве;
- вводится мораторий на удовлетворение требований кредиторов по денежным обязательствам и об уплате обязательных платежей.

Мораторий на удовлетворение требований кредиторов — это приостановление исполнения должником денежных обязательств и уплаты обязательных платежей, сроки исполнения которых наступили до введения внешнего управления: невозможно взыскать платежи как по исполнительным документам, так и в безакцептном порядке, не начисляются неустойки (штрафы, пени) и иные финансовые санкции за неисполнение или ненадлежащее исполнение таких денежных обязательств и обязательных платежей.

На обязательства, сроки исполнения которых наступают в период внешнего управления, мораторий не распространяется.

Мораторий не распространяется на требования о взыскании задолженности по заработной плате, выплате вознаграждений по авторским договорам, о возмещении вреда, причиненного жизни или здоровью, о возмещении морального вреда.

Мораторий не препятствует добровольной выплате должником всех или части долгов.



Внешний управляющий имеет право:

- распоряжаться имуществом должника в соответствии с планом внешнего управления с ограничениями, предусмотренными законом;
- заключать от имени должника мировое соглашение;
- заявлять отказ от исполнения договоров должника (в отношении не исполненных сторонами сделок, если такие сделки препятствуют восстановлению платежеспособности должника или если исполнение должником таких сделок повлечет за собой убытки по сравнению с аналогичными сделками);
- предъявлять в арбитражный суд от своего имени требования о признании недействительными сделок и решений, а также о применении последствий недействительности ничтожных сделок, заключенных или исполненных должником с нарушением требований законодательства.

Сделка, совершенная должником, может быть признана арбитражным судом недействительной, если 1) в результате исполнения этой сделки кредиторам или должнику были или могут быть причинены убытки, 2) сделка влечет за собой предпочтительное удовлетворение требований одних кредиторов перед другими кредиторами.

Отказ от исполнения договоров и признание сделок недействительными направлены на поиск и возвращение предприятию-должнику тех активов, которое отстраненное от работы руководство пыталось скрыть, вывести с предприятия, заключая заведомо невыгодные для него договоры. Такие действия руководства могут при известных условиях стать предметом и уголовного преследования в соответствии со ст. 195 Уголовного кодекса РФ. Но весьма непросто корректно доказать наличие конкретного основания отказа от исполнения договора или признания сделки недействительной.

Внешний управляющий обязан:

- принять в управление имущество должника и провести его инвентаризацию;
- разработать план внешнего управления и представить его для утверждения собранию кредиторов;
- вести бухгалтерский, финансовый, статистический учет и отчетность;
- заявлять в установленном порядке возражения относительно предъявленных к должнику требований кредиторов;

- принимать меры по взысканию задолженности перед должником;
- вести реестр требований кредиторов (кредиторы вправе предъявить свои требования к должнику в любой момент в ходе внешнего управления);
- реализовывать мероприятия, предусмотренные планом внешнего управления;
- информировать комитет кредиторов о реализации мероприятий, предусмотренных планом внешнего управления;
- представить собранию кредиторов отчет об итогах реализации плана внешнего управления.

Крупные сделки, а также сделки, в совершении которых имеется заинтересованность, заключаются внешним управляющим только с согласия собрания кредиторов (комитета кредиторов).

Не позднее чем через месяц с даты своего утверждения внешний управляющий обязан разработать план внешнего управления и представить его собранию кредиторов для утверждения.

План внешнего управления должен предусматривать меры по восстановлению платежеспособности должника, условия и порядок реализации указанных мер, расходы на их реализацию и иные расходы должника. В плане должен быть определен срок восстановления платежеспособности должника и обоснована возможность восстановления платежеспособности должника в установленный срок.

Планом внешнего управления могут быть предусмотрены следующие меры по восстановлению платежеспособности должника:

- репрофилирование производства;
- закрытие нерентабельных производств;
- взыскание дебиторской задолженности;
- продажа части имущества должника;
- уступка прав требования должника (форма ликвидации дебиторской задолженности наряду с ее взысканием, по существу — продажа задолженности дебитора);
- исполнение обязательств должника собственником имущества должника — унитарного предприятия, учредителями (участниками) должника либо третьим лицом или третьими лицами (собственники либо третьи лица в любое время вправе удовлетворить все требования кредиторов или предоставить должнику денежные средства);

- увеличение уставного капитала должника за счет взносов участников и третьих лиц; теперь — с согласия учредителей (участников);
- размещение дополнительных обыкновенных акций должника (для увеличения уставного капитала должника), которые оплачиваются только денежными средствами;
- продажа предприятия должника;
- замещение активов должника (путем создания на базе имущества предприятия открытого акционерного общества, в уставный капитал которого вносится все имущество должника и его имущественные права; акции нового общества включаются в состав имущества должника и могут быть проданы на открытых торгах);
- иные меры по восстановлению платежеспособности должника.

Приведенный перечень не исчерпывающий: внешний управляющий правомочен применять любые иные меры, не вступающие в противоречие с законодательством.

Имущество должника продается на открытых торгах, если иное не установлено законом и планом внешнего управления, только после инвентаризации и оценки продаваемого имущества. Процедура торгов регулируется ст. 447—449 Гражданского кодекса РФ.

В плане внешнего управления указываются условия и порядок реализации указанных мер, расходы на их реализацию и иные расходы должника, срок восстановления платежеспособности должника. План внешнего управления разрабатывается не позднее чем через месяц с даты утверждения внешнего управляющего, план внешнего управления утверждается собранием кредиторов.

Если план внешнего управления не будет представлен в течение четырех месяцев с даты введения внешнего управления в арбитражный суд, арбитражный суд может принять решение о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства.

Предприятие понимается как комплекс имущества и неимущественных прав, предназначенный для коммерческой деятельности (материальные и нематериальные активы). При продаже отчуждаются все виды имущества, предназначенного для осуществления предпринимательской деятельности. При продаже предприятия денежные обязательства и обязательные платежи

должника, возникшие до принятия заявления в суд, не включаются в состав предприятия.

Денежные средства, вырученные от продажи, включаются в состав имущества должника. Если вырученных от продажи средств достаточно для удовлетворения требований кредиторов в полном объеме, то производство по делу о банкротстве подлежит прекращению.

Продажа имущества должника не должна приводить к невозможности осуществления должником своей хозяйственной деятельности. В действительности должник нередко ликвидируется после продажи вследствие полного отсутствия имущества.

Если же денежных средств, вырученных от продажи бизнеса, недостаточно, то должник объявляется банкротом, и речь может идти только о соразмерном удовлетворении требований кредиторов.

По мере накопления денежных средств внешний управляющий обращается с ходатайством в арбитражный суд, который выносит определение о проведении расчетов с кредиторами определенной очереди и при необходимости в определенной пропорции. Срок проведения таких расчетов не может превышать 2 месяцев.

Не позднее чем за 1 месяц до истечения срока внешнего управления управляющий обязан созвать собрание кредиторов, заблаговременно ознакомив их с отчетом о результатах внешнего управления. В отчете внешнего управляющего должно содержаться одно из предложений:

- о прекращении внешнего управления в связи с восстановлением платежеспособности должника и переходе к расчетам с кредиторами;
- о продлении установленного срока внешнего управления;
- о прекращении производства по делу в связи с удовлетворением всех требований кредиторов в соответствии с реестром требований кредиторов;
- о прекращении внешнего управления и об обращении в арбитражный суд с ходатайством о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства.

На собрании кредиторов принимается одно из решений, на основании которого в арбитражный суд передается ходатайство.

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

Если внешнее управление завершается заключением мирового соглашения или погашением требований кредиторов, внешний управляющий продолжает исполнять свои обязанности в пределах компетенции руководителя должника до даты избрания (назначения) нового руководителя должника.

Результаты применения процедуры внешнего управления арбитражными судами в России приведены в табл. 12.2<sup>1</sup>.

Т а б л и ц а 12.2. Результаты применения процедуры внешнего управления

<i>Основные результаты принимаемых решений по результатам проведения процедуры внешнего управления</i>	<i>Число решений по определенному варианту, % к общему числу принятых решений</i>			
	1998	1999	2000	2001
Открытие конкурсного производства	48,8	33,7	42,5	48,3
Продлен срок внешнего управления на 6 месяцев	15,3	30,7	24,1	21,3
Продлен срок внешнего управления более чем на 6 месяцев	15,6	16,3	14,8	10,8
Прекращение производства в связи с утверждением мирового соглашения	6,6	12,9	13,9	16,9
Прекращение производства в связи с восстановлением платежеспособности	9,9	4,3	2,3	2,7
Прекращение производства	3,8	2,0	2,4	0
Всего принято решений	695	1523	2135	1922

Практика заключения мировых соглашений расширилась, однако возможности восстановления платежеспособности должников были ограниченными, поэтому растет доля решений по открытию конкурсного производства. В 2001 г. около 20% предприятий «вышли из-под банкротства», более 30% остались в реорганизационной процедуре, продлив ее, и 48% перешли в стадию ликвидации.

**Пример. Внешнее управление.** По некоторым оценкам, автобусный парк России нуждался в пополнении примерно 20 тыс. автобусов, так как за 1996—1998 гг. по негодности было списано около 27 тыс. машин, а приобретено только 3 тыс.

Одни из наименее дорогих автобусов — автобусы Ликинского автобусного завода ЛиАЗ. Модель ЛиАЗ-5256 стоила око-

<sup>1</sup> Симачев Ю. Указ. соч.

ло 55 тыс. долл. с импортными комплектующими, с отечественными — 37,5 тыс. долл.

Несмотря на относительно приемлемые цены своей продукции, завод находился в бедственном положении в 1999 г. В 1997 г. из-за огромных долгов он находился на грани банкротства, тогда было решено ввести на заводе внешнее управление. В мае 1999 г. установленный арбитражным судом срок внешнего управления истек, и вновь возникла угроза того, что предприятие будет продано. Однако этого опять не произошло. На состоявшемся 12 мая 1999 г. заседании арбитражного суда было решено продлить внешнее управление.

Накануне заседания арбитражного суда состоялось собрание 360 кредиторов ЛиАЗ. Арбитражный управляющий Н. Адамов рассказал, каких результатов добился ЛиАЗ за полтора года внешнего управления. Кредиторская задолженность сократилась до 622 млн руб. Стала вовремя выплачиваться заработная плата, которая в среднем по заводу составляла 600 руб., на 25 млн руб. были уменьшены долги по заработной плате.

В 1999 г. завод должен был произвести 600 автобусов. В начале 1980-х годов завод выпускал ежегодно 10 000, на нем работало около 8 тыс. человек, затем — 3 тыс.

ЛиАЗы покупают в основном субъекты РФ, 85% их реализуется по бартеру, а для обеспечения безубыточной деятельности требовалось производить и продавать 3 тыс. автобусов в год.

На собрании кредиторов была разработана эффективная схема работы с кредиторской задолженностью завода: было решено на базе ЛиАЗ создать дочернее предприятие ООО «Ли-кинский автобус» и за счет конвертации долгов в акции образованного предприятия погасить 388 млн руб. долга.

**Пример. Решение арбитражного суда о введении внешнего управления.** 13 марта 1996 г. состоялось заседание арбитражного суда Новосибирской области, на котором было принято решение по делу о банкротстве бердского завода «Вега». В соответствии с ним администрация и владелец контрольного пакета акций предприятия (ассоциация КСК) разработали план внешнего управления, а в начале апреля территориальное отделение ФУДН назначило внешнего управляющего предприятием.

Область не вмешивалась в дела завода, пока собственником контрольного пакета акций был холдинг банка «Российский кредит». Между тем проблемы на «Вега» возникли еще на этапе приватизации, завод мог стать банкротом в 1993 г. Тогда он получил первые ссуды от «Российского кредита», которые были направлены на выплату заработной платы.

Несколько позже рабочие были отправлены в бессрочные отпуска, отпускные были выплачены аудиотехникой. Из-за отсутствия четкой сбытовой политики завод был затоварен готовой продукцией. Но его руководство продолжало пополнять оборотные средства за счет займов. К началу 1995 г. 89% готовой продукции составлял брак. Бывший генеральный директор «Веги» обвинил в сложившейся ситуации «Российский кредит». Последний решил, что «Вега» ему больше не нужна, и начал искать покупателя. Пакет акций у банка выкупили фирмы, входящие в новосибирскую ассоциацию КСК.

Областные власти вспомнили о «Веге» в феврале 1996 г. после обращения трудового коллектива с просьбой разобраться в ситуации на заводе. Губернатор области В. Муха создал комиссию, которая предложила арбитражному суду свой отчет 13 марта 1996 г. Единственная возможность выхода завода из кризиса виделась комиссии в назначении внешнего управляющего и реструктуризации завода (в создании на его базе объединения холдингового типа). Суд поддержал решение комиссии и потребовал от руководства предприятия-должника предложений по восстановлению и реорганизации производства.

На долги, превысившие 67 млрд руб., наложили 18-месячный мораторий. За это время КСК стремилась диверсифицировать производство и выплатить долги. В КСК считали, что полная реорганизация завода невозможна, но за счет создания нескольких более мелких производств предприятие можно сделать мобильным. На заводе тогда действовали две линии, выпускавшие отделочные материалы и дававшие выручку 20 млрд руб. в месяц, и одна линия по выпуску фурнитуры (15 млрд руб.).

«Вега» представила программу из 34 инвестиционных проектов, на внедрение которой требовалось около года. Приоритет оставался за электроникой, в результате реализации программы планировалось получить 91 млрд руб. прибыли.

Привлекать средства планировали путем реализации продукции со склада предприятия, взыскания дебиторской задолженности (9 млрд руб.), распродажи части имущества или сдачи его в аренду. За счет этого можно было получить 99 млрд руб. на пополнение оборотных средств.

Однако трудность состояла в том, что часть дебиторской задолженности уже ушла под покрытие долгов коммунальным службам, конкретных предложений по продаже имущества было очень мало, а товары на складе не пользовались спросом. Учитывая это, арбитражный суд счел проект недостаточно убедительным, в результате администрации и КСК было поручено разработать план внешнего управления.

**Пример. Завершение внешнего управления.** 8 апреля 1996 г. завершился 18-месячный срок внешнего управления на одном из крупнейших российских самолетостроительных предприятий — самарском АО «Авиакор». Арбитражный управляющий предприятия сообщил, что предприятие практически восстановило свою платежеспособность.

Внешнее управление было введено определением Самарского областного суда в сентябре 1994 г. В тот момент общий долг предприятия кредиторам оценивался более чем в 200 млрд руб. План внешнего управления утвержден советом кредиторов 14 ноября 1994 г.

В первую очередь была проведена инвентаризация собственности и финансов, реорганизована структура управления, создана маркетинговая служба.

Без государственной поддержки завод, фактически оказавшийся в начале 1995 г. банкротом, сумел за время внешнего управления выплатить более 160 млрд руб. своим кредиторам, выпустив в 1995 г. 9 самолетов Ту-154М. При этом завод сохранил весь 16-тысячный трудовой коллектив, не продал ни одного объекта недвижимости и не провел ни одной эмиссии акций в целях привлечения дополнительных инвестиций. Средняя заработная плата увеличилась за 1995 г. в 33 раза. Однако полную загрузку предприятия обеспечить не удалось из-за отсутствия спроса на выпускаемую заводом технику.

В сложившихся условиях арбитражный управляющий видел два пути выживания предприятия. Первый: как можно скорее запустить в серийное производство новый самолет ТУ-334, что позволит загрузить предприятие и избежать резкого сокращения численности работающих, однако при этом не обойтись без государственной помощи. Второй: значительно снизить затратную часть бюджета предприятия, уже в апреле 1996 г. уволить 10 тыс. из 16 тыс. работающих, чтобы численность персонала соответствовала объему заказов, обеспеченных финансированием.

**Конкурсное производство.** Это процедура банкротства, применяемая к должнику, признанному банкротом, в целях соразмерного удовлетворения требований кредиторов. Это единственная процедура банкротства, конечным результатом которой должна быть *ликвидация должника*.

Должник может быть сохранен лишь при досрочном прекращении конкурсного производства, например, вследствие мирового соглашения или перехода к внешнему управлению. Вос-



становление платежеспособности должника не предполагается, ибо уже доказано, что оно невозможно.

Это последний этап арбитражного управления, который начинается со дня принятия арбитражным судом решения о признании должника банкротом и заканчивается после расчета с кредиторами и ликвидации предприятия.

Установленная законом очередность удовлетворения требований кредиторов понимается как конкурсное «соствязание» кредиторов за платеж по долгам, где позиция в очереди зависит от основания возникновения требования кредитора.

Основания для открытия конкурсного производства можно разделить на две группы. Первая сформирована по остаточному принципу: конкурсное производство открывается, если нет оснований для введения иных процедур банкротства. Ко второй относятся все основания, применение которых обусловлено одним из случаев, обозначенных в Законе о банкротстве. Например, непредставление плана внешнего управления в арбитражный суд в течение 4 месяцев с момента введения внешнего управления.

Во всех случаях арбитражный суд выносит решение о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства, которое подлежит немедленному исполнению.

По сути, конкурсное производство — это процедура ликвидации несостоятельной организации путем консолидации имущества должника (конкурсной массы) и последующего распределения между кредиторами денежных средств, вырученных от его продажи.

Конкурсное производство вводится сроком на год. Срок конкурсного производства может продлеваться по ходатайству лица, участвующего в деле, не более чем на 6 месяцев.

Цель конкурсного производства — соразмерное удовлетворение кредиторов на основе продажи активов и ликвидации предприятия-должника.

Сообщение о признании должника банкротом и открытии конкурсного производства подлежит обязательному опубликованию в официальном издании, определенном Правительством РФ. Дата публикации является точкой отсчета для двухмесячного срока, в течение которого кредиторы должны заявить свои требования (направить их конкурсному управляющему и в суд).

Процедуру конкурсного производства реализует конкурсный управляющий — арбитражный управляющий, утвержденный арбитражным судом для проведения конкурсного производства и осуществления иных установленных законом полномочий. Конкурсный управляющий действует до даты завершения конкурсного производства. Он предоставляет информацию собранию кредиторов (комитету кредиторов) не реже чем раз в месяц.

С даты принятия арбитражным судом решения о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства:

- срок исполнения возникших до открытия конкурсного производства денежных обязательств и уплаты обязательных платежей должника считается наступившим;
- прекращается начисление неустоек (штрафов, пеней), процентов и иных финансовых санкций по всем видам задолженности должника;
- сведения о финансовом состоянии должника прекращают относиться к сведениям, признанным конфиденциальными или составляющим коммерческую тайну;
- совершение сделок, связанных с отчуждением имущества должника или влекущих за собой передачу его имущества третьим лицам в пользование, допускается исключительно в порядке, установленном законом;
- прекращается исполнение по исполнительным документам, в том числе по исполнительным документам, исполнявшимся в ходе ранее введенных процедур банкротства, если иное не предусмотрено законом;
- все требования кредиторов по денежным обязательствам, об уплате обязательных платежей, иные имущественные требования могут быть предъявлены только в ходе конкурсного производства;
- исполнительные документы, исполнение по которым прекратилось в соответствии с законом, подлежат передаче судебными приставами-исполнителями конкурсному управляющему в порядке, установленном законом;
- снимаются ранее наложенные аресты на имущество должника и иные ограничения распоряжения имуществом должника;
- исполнение обязательств должника осуществляется в случаях и в порядке, которые установлены законом.

Прекращаются полномочия руководителя должника, иных органов управления должника и собственника имущества должника — унитарного предприятия, за исключением полномочий органов управления должника, уполномоченных в соответствии с учредительными документами принимать решения о заключении крупных сделок, принимать решения о заключении соглашений об условиях предоставления денежных средств третьим лицом или третьими лицами для исполнения обязательств должника.

Конкурсный управляющий осуществляет полномочия руководителя должника и иных органов управления должником, а также собственника имущества должника — унитарного предприятия.

Конкурсный управляющий обязан:

- принять в ведение имущество должника, провести его инвентаризацию;
- привлечь независимого оценщика для оценки имущества должника, за исключением случаев, предусмотренных законом;
- уведомить работников должника о предстоящем увольнении не позднее месяца с даты введения конкурсного производства;
- принимать меры по обеспечению сохранности имущества должника;
- анализировать финансовое состояние должника;
- предъявлять к третьим лицам, имеющим задолженность перед должником, требования о ее взыскании в порядке, установленном законом;
- заявлять в установленном порядке возражения относительно требований кредиторов, предъявленных к должнику;
- вести реестр требований кредиторов;
- принимать меры, направленные на поиск, выявление и возврат имущества должника, находящегося у третьих лиц.

Конкурсный управляющий вправе:

- распоряжаться имуществом должника;
- увольнять работников должника, в том числе руководителя должника;
- заявлять отказ от исполнения договоров и иных сделок.

Конкурсный управляющий не вправе:

- заявить отказ от исполнения договоров должника при наличии обстоятельств, препятствующих восстановлению платежеспособности должника;
- передать на хранение документы должника, подлежащие обязательному хранению в соответствии с федеральными законами;
- предъявлять иски о признании недействительными сделок, совершенных должником.

Реализация этих функций должна привести к соразмерному погашению кредиторской задолженности и ликвидации несостоятельного предприятия. Для этого конкурсный управляющий формирует конкурсную массу.

Один из важных моментов в ликвидационных процедурах — формирование конкурсной массы. Все имущество должника, имеющееся на момент открытия конкурсного производства и выявленное в ходе конкурсного производства, составляет конкурсную массу. Для определения конкурсной массы проводится инвентаризация и оценка имущества, выявляются объекты имущества, не подлежащие включению в конкурсную массу.

Из имущества должника, которое составляет конкурсную массу, исключается имущество, изъятое из оборота, которое подлежит передаче собственнику.

Дошкольные образовательные учреждения, общеобразовательные учреждения, лечебные учреждения, спортивные сооружения, объекты коммунальной инфраструктуры, относящиеся к системам жизнеобеспечения (социально значимые объекты), продаются путем проведения торгов в форме конкурса.

Условием такого конкурса должна являться обязанность покупателя социально значимых объектов содержать и обеспечивать их эксплуатацию и использование в соответствии с целевым назначением указанных объектов. Иные условия проведения конкурса определяются собранием кредиторов (комитетом кредиторов) по предложению органа местного самоуправления. Цена продажи социально значимых объектов определяется независимым оценщиком. Средства, полученные от продажи социально значимых объектов, включаются в конкурсную массу. После проведения конкурса орган местного самоуправления заключает с покупателем социально значимых объектов соглашение об исполнении условий конкурса.

Жилищный фонд социального использования, а также непроданные социально значимые объекты подлежат передаче в собственность соответствующего муниципального образования в лице органов местного самоуправления, о чем конкурсный управляющий уведомляет указанные органы.

Передача указанных объектов в собственность муниципального образования осуществляется с учетом фактического состояния без каких-либо дополнительных условий на возмездной основе по договорной цене, за исключением объектов, эксплуатация которых убыточна. Источниками финансирования содержания таких объектов являются бюджеты. Средства, выплаченные органом местного самоуправления, включаются в конкурсную массу.

В случае отказа или уклонения органа местного самоуправления от принятия социально значимых объектов конкурсный управляющий вправе обратиться в арбитражный суд, рассматривающий дело о банкротстве, с заявлением о понуждении органа местного самоуправления к принятию объектов.

Конкурсный управляющий обязан использовать только один счет должника в банке или иной кредитной организации (основной счет должника). Другие известные счета подлежат закрытию, а денежные средства, находящиеся на них, должны быть переведены на основной счет.

После того как завершается формирование конкурсной массы или по крайней мере накапливается достаточно средств, чтобы удовлетворить требования кредиторов первой очереди, конкурсный управляющий переходит к расчетам с кредиторами.

Расчеты проводятся в соответствии с реестром требований кредиторов. При этом требования каждой очереди могут быть удовлетворены только после полного удовлетворения всех требований кредиторов предыдущей очереди. Когда расчеты дойдут до очереди, в которой денежных средств не будет хватать для удовлетворения требований всех кредиторов данной очереди, остаток конкурсной массы будет распределен между ними пропорционально суммам их требований.

В соответствии с Законом о банкротстве можно выделить три группы очередности удовлетворения требований кредиторов: внеочередные, очередные, послеочередные.

Вне очереди за счет конкурсной массы погашаются следующие текущие обязательства:

- судебные расходы должника;
- расходы, связанные с выплатой вознаграждения арбитражному управляющему, реестродержателю;
- текущие коммунальные и эксплуатационные платежи, необходимые для осуществления деятельности должника;
- требования кредиторов, возникшие в период после принятия арбитражным судом заявления о признании должника банкротом и до признания должника банкротом, а также требования кредиторов по денежным обязательствам, возникшие в ходе конкурсного производства;
- задолженность по заработной плате, возникшая после принятия арбитражным судом заявления о признании должника банкротом, и по оплате труда работников должника, начисленная за период конкурсного производства;
- иные связанные с проведением конкурсного производства расходы.

Если прекращение деятельности организации должника или ее структурных подразделений может повлечь за собой техногенные и (или) экологические катастрофы либо гибель людей, вне очереди также погашаются расходы на проведение мероприятий по недопущению возникновения указанных последствий.

Требования кредиторов удовлетворяются в следующей очередности:

- в первую очередь проводятся расчеты по требованиям граждан, перед которыми должник несет ответственность за причинение вреда жизни или здоровью, путем капитализации соответствующих повременных платежей, а также компенсация морального вреда. Обычно это обязательство должника ежемесячно выплачивать определенную компенсацию — определяется размер суммы, которую необходимо капитализировать путем сложения повременных платежей, подлежащих выплате гражданину до достижения им 70 лет, но не менее чем за 10 лет;
- во вторую очередь проводятся расчеты по выплате выходных пособий и оплате труда лиц, работающих или работавших по трудовому договору, и по выплате вознаграждений по авторским договорам;
- в третью очередь проводятся расчеты с другими кредиторами (конкурсные кредиторы и уполномоченные органы). Сначала удовлетворяются требования, обеспеченные

залогом имущества должника. Они подлежат удовлетворению за счет средств, полученных от продажи предмета залога. Затем удовлетворяются требования остальных кредиторов, кроме указанных выше. В последнюю очередь удовлетворяются требования по возмещению убытков в форме упущенной выгоды, взысканию неустойки (штрафов, пени) и иных финансовых санкций.

Погашенными требованиями кредиторов считаются удовлетворенные требования, а также те, в связи с которыми достигнуто соглашение об отступном, или конкурсным управляющим заявлено о зачете требований, или имеются иные основания для прекращения обязательств.

В качестве отступного может быть предоставлено только имущество должника, не обремененное залогом. Требования кредиторов, не удовлетворенные по причине недостаточности имущества должника, считаются погашенными. Погашенными считаются также требования кредиторов, не признанные конкурсным управляющим, если кредитор не обращался в арбитражный суд или такие требования признаны арбитражным судом необоснованными.

Кредиторы, требования которых не были удовлетворены в полном объеме в ходе конкурсного производства, имеют право требовать обращения взыскания на имущество должника, незаконно полученное третьими лицами, в размере требований, оставшихся не погашенными в деле о банкротстве.

В течение месяца с даты окончания проведения инвентаризации и оценки имущества должника конкурсный управляющий обязан представить собранию кредиторов (комитету кредиторов) на утверждение предложения о порядке, сроках и условиях продажи имущества должника. Условия продажи имущества должника должны предусматривать получение денежных средств за проданное имущество не позднее чем через месяц с даты заключения договора купли-продажи или семь дней с момента возникновения права собственности у покупателя.

После проведения инвентаризации и оценки имущества должника конкурсный управляющий приступает к продаже имущества должника на открытых торгах.

Если в отношении должника не вводились финансовое оздоровление и (или) внешнее управление, а в ходе конкурсного производства у конкурсного управляющего появились достаточные основания, в том числе основания, подтвержденные данными

финансового анализа, полагать, что платежеспособность должника может быть восстановлена, конкурсный управляющий обязан созвать собрание кредиторов в течение месяца с момента выявления указанных обстоятельств в целях рассмотрения вопроса об обращении в арбитражный суд с ходатайством о прекращении конкурсного производства и переходе к внешнему управлению.

После завершения расчетов с кредиторами конкурсный управляющий обязан представить в арбитражный суд отчет. К отчету конкурсного управляющего прилагаются: документы, подтверждающие продажу имущества должника; реестр требований кредиторов с указанием размера погашенных требований кредиторов; документы, подтверждающие погашение требований кредиторов.

После рассмотрения арбитражным судом отчета конкурсного управляющего о результатах проведения конкурсного производства арбитражный суд выносит определение о завершении конкурсного производства, а в случае погашения требований кредиторов — определение о прекращении производства по делу о банкротстве. Определение арбитражного суда о завершении конкурсного производства является основанием для внесения в Единый государственный реестр юридических лиц записи о ликвидации должника. С даты внесения записи о ликвидации должника в Единый государственный реестр юридических лиц конкурсное производство считается завершенным.

Результаты применения процедуры внешнего управления арбитражными судами в России приведены в табл. 12.3<sup>1</sup>.

Т а б л и ц а 12.3. Результаты применения процедуры конкурсного производства

<i>Основные результаты принимаемых решений по результатам проведения процедуры конкурсного производства</i>	<i>Число решений по определенному варианту, % к общему числу принятых решений</i>			
	<i>1998</i>	<i>1999</i>	<i>2000</i>	<i>2001</i>
Завершено конкурсное производство	77,1	66,8	66,7	70,3
Продлен срок конкурсного производства на 6 месяцев	12,6	23,6	22,3	21,0
Продлен срок конкурсного производства более чем на 6 месяцев	7,2	8,4	10,3	8,2
Утверждено мировых соглашений	3,1	1,2	0,7	0,5
Всего принято решений	1479	5818	12 325	22 752

<sup>1</sup> Симачев Ю. Указ. соч.



Шансы предприятия выйти из конкурсного производства (процесса ликвидации) минимальны — в 2001 г. лишь 0,5% таких процедур завершились заключением мирового соглашения. В конкурсное производство вливается, минуя прочие процедуры, поток дел в отношении отсутствующих и ликвидируемых должников, что снижает долю мировых соглашений. Если такие дела исключить, конкурсное производство завершается мировым соглашением не более чем в 1—2 случаях из 100. В подавляющем большинстве случаев процедуры банкротства заканчиваются распродажей активов должника в ходе конкурсного производства.

Можно сказать, что возрастает жесткость процедур банкротства. Исход банкротства сильно зависит от масштабов бизнеса должника. Чем крупнее и значимее (экономически и социально) бизнес, тем более щадящий характер имеют процедуры банкротства. Однако масштабы применения процедур банкротства к крупным должникам намного больше. И очень часто независимо от исхода процедуры банкротства крупному бизнесу наносится существенный ущерб в ходе борьбы за корпоративный контроль и вывода активов в процессе внешнего управления.

Процедуры банкротства до сих пор были малоэффективными с позиции возврата долгов кредиторам. Так, по итогам 1 полугодия 2001 г. в результате применения процедур банкротства кредиторам четвертой очереди (задолженность государству по обязательным платежам) возвращено примерно 7% суммы требований, а кредиторам пятой очереди (задолженность конкурсным кредиторам) — около 4%, и эти значения сильно меняются по регионам. К концу 2001 г. уровень возврата долгов возрос до 31% для государства и до 24% — для конкурсных кредиторов, однако в первом полугодии 2002 г. он снова снизился до 15—17%<sup>1</sup>.

**Мировое соглашение.** На любой стадии рассмотрения арбитражным судом дела о банкротстве должник, его конкурсные кредиторы и уполномоченные органы вправе заключить мировое соглашение, т.е. соглашение сторон о прекращении судебного спора и взаимных уступках.

Решение о заключении мирового соглашения со стороны конкурсных кредиторов и уполномоченных органов принимается собранием кредиторов. Решение о заключении мирового соглашения со стороны должника принимается должником-гражданином или

<sup>1</sup> Симачев Ю. Указ. соч. №4.

руководителем должника — юридического лица, исполняющим обязанности руководителя должника, внешним управляющим или конкурсным управляющим. Допускается участие в мировом соглашении третьих лиц, которые принимают на себя права и обязанности, предусмотренные мировым соглашением.

Мировое соглашение утверждается арбитражным судом. При утверждении мирового соглашения арбитражный суд выносит определение об утверждении мирового соглашения, в котором указывается на прекращение производства по делу о банкротстве. Если мировое соглашение заключается в ходе конкурсного производства, в определении об утверждении мирового соглашения указывается, что решение о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства не подлежит исполнению.

Односторонний отказ от исполнения вступившего в силу мирового соглашения не допускается.

На стадиях наблюдения и финансового оздоровления решение о мировом соглашении со стороны должника принимается руководителем должника — юридического лица и не подлежит согласованию с временным (административным) управляющим. В ходе внешнего управления и конкурсного производства решение о заключении мирового соглашения со стороны должника принимается внешним (конкурсным) управляющим.

Мировое соглашение заключается в письменной форме и должно содержать положения о размерах, порядке и сроках исполнения обязательств должника в денежной форме путем предоставления отступного, обмена требований на доли в уставном капитале должника, акции, конвертируемые в акции облигации или иные ценные бумаги, новации обязательства, прощения долга или иными предусмотренными Федеральным законом способами, если такой способ прекращения обязательств не нарушает права иных кредиторов, требования которых включены в реестр требований кредиторов.

Удовлетворение требований конкурсных кредиторов в денежной форме не должно создавать преимущества для таких кредиторов по сравнению с кредиторами, чьи требования исполняются в денежной форме.

Мировое соглашение может быть утверждено арбитражным судом только после погашения задолженности по требованиям кредиторов первой и второй очереди.

Утверждение мирового соглашения арбитражным судом в ходе процедур банкротства является основанием для прекращения производства по делу о банкротстве.

**Категории предприятий-должников, по отношению к которым определены особенности банкротства.** Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» определяет особенности банкротства отдельных категорий должников — юридических лиц.

1. Градообразующие организации — юридические лица, численность работников которых составляет не менее 25% численности работающего населения населенного пункта.

2. Сельскохозяйственные организации — юридические лица, основными видами деятельности которых являются производство или производство и переработка сельскохозяйственной продукции, выручка от реализации которой составляет не менее чем 50% общей суммы выручки.

3. Финансовые организации — кредитные, страховые организации, профессиональные участники рынка ценных бумаг.

4. Стратегические предприятия и организации:

- федеральные государственные унитарные предприятия и открытые акционерные общества, акции которых находятся в федеральной собственности и которые осуществляют производство продукции (работ, услуг), имеющей стратегическое значение для обеспечения обороноспособности и безопасности государства, защиты нравственности, здоровья, прав и законных интересов граждан Российской Федерации;
- организации оборонно-промышленного комплекса — производственные, научно-производственные, научно-исследовательские, проектно-конструкторские, испытательные и другие организации, осуществляющие работы.

5. Субъекты естественных монополий — организации, осуществляющие производство и (или) реализацию товаров (работ, услуг) в условиях естественной монополии.

## 12.6. Проблемы применения законодательства о банкротстве

Как показала российская практика, процедура банкротства может использоваться для активного передела собственности и захвата управления на предприятии.

Например, кредитор, владеющий любым, даже незначительным, долгом, подает в суд иск о банкротстве предприятия, выигрывает дело в суде и назначает своего арбитражного управляющего, что позволяет установить полный контроль над должником. Это возможно и тогда, когда инициатор захвата не является кредитором: можно долги предприятия скупить или создать искусственно задолженность. «Свой» управляющий получает доступ к реестру кредиторов и переводит финансовые потоки предприятия на «своего» кредитора. В результате долг вырастает до таких размеров, что в его погашение можно забрать все активы предприятия.

В такой схеме важно на первом собрании кредиторов обеспечить большинство голосов.

Арбитражный управляющий может попытаться:

- продать наиболее ценные активы должника заинтересованному лицу по заниженной цене (например, как закрытие нерентабельных производств в целях восстановления платежеспособности должника);
- продать заинтересованному лицу весь имущественный комплекс должника по частям под видом независимой продажи отдельных его составляющих.

При этом трудно доказать сговор между арбитражным управляющим и заинтересованными лицами, чтобы признать сделку недействительной или притворной.

Практика показывает, что часто злоупотребления совершаются именно арбитражными управляющими или при их непосредственном участии.

**Развитие законодательства о банкротстве в России.** Закон 1992 г. имел явную направленность на сохранение должника. Он был создан для защиты должника, но это не помогло выходу экономики из кризиса. К примеру, невозможно было признать банкротами должников, которые, несмотря на огромные задолженности, обладали имуществом, стоимость которого превышала сумму предъявленных требований.

В законе отсутствовали механизмы защиты кредиторов и должника от возможных действий друг против друга до принятия арбитражным судом решения о признании должника банкротом.

В 1995 г. началась разработка принципиально нового закона, который вступил в силу с 1 марта 1998 г. Этот закон предоста-

вил для должника возможность оздоровления бизнеса, а для кредиторов — возмещение их требований, способствовал нарастанию коррупции в судах и стал препятствием для капитализации экономики. Этот закон можно было бы назвать направленным против интересов акционерного общества, не обязательно должника.

Приватизация в тот период уже завершилась, бесплатного доступа к государственной собственности так просто, как в предыдущие 5 лет, получить не удавалось. И была предпринята попытка использовать механизм банкротства для передела собственности. В середине 2001 г. началась разработка новой редакции закона, который и был принят в 2002 г.

Закон о банкротстве реформировался по шести направлениям:

- 1) защита прав добросовестных собственников;
- 2) оптимизация прав и способов защиты кредиторов;
- 3) защита добросовестных участников процедуры банкротства от недобросовестных действий каких-то иных лиц;
- 4) совершенствование государственного регулирования процедуры банкротства;
- 5) изменение процедуры регулирования деятельности арбитражных управляющих;
- 6) особенности банкротства для отдельных категорий предприятий.

В настоящее время закон применим в действующей редакции.

## 12.7. Преступления в сфере банкротства

Преступления в сфере экономической деятельности — одна из трех разновидностей преступлений в сфере экономики, к которым еще относятся преступления против собственности (гл. 21 УК РФ) и преступления против интересов службы в коммерческих и иных организациях (гл. 23 УК РФ).

Среди преступлений в сфере экономической деятельности к процедурам банкротства относятся:

- неправомерные действия при банкротстве;
- преднамеренное банкротство;
- фиктивное банкротство.

В 2000 г. из 388 экспертиз на наличие признаков преднамеренного и фиктивного банкротства в 156 случаях такие признаки

были выявлены. Институт банкротства нередко использовался в значительной мере как инструмент перераспределения собственности, реорганизации предприятий и перехвата управления.

**Неправомерные действия при банкротстве.** Статья 195 УК РФ предусматривает ответственность за неправомерные действия при банкротстве. Устанавливается ответственность:

- за сокрытие имущества, имущественных прав или имущественных обязательств, обязанностей при банкротстве;
- за сокрытие сведений об имуществе, его размере, месте нахождения либо иной информации об имуществе, имущественных правах или имущественных обязанностях;
- за передачу имущества во владение иным лицам, отчуждение или уничтожение имущества;
- за сокрытие, уничтожение, фальсификацию (искажение, подделка) бухгалтерских или иных учетных документов, отражающих экономическую деятельность;
- за неправомерное удовлетворение имущественных требований отдельных кредиторов за счет имущества должника заведомо в ущерб другим кредиторам;
- за незаконное воспрепятствование деятельности арбитражного управляющего либо временной администрации кредитной организации.

Уголовная ответственность наступает при условии, если эти действия совершены руководителем или собственником организации-должника либо индивидуальным предпринимателем при наличии признаков банкротства или в предвидении банкротства и причинили крупный ущерб.

Соккрытие имущества может осуществляться в самых разных формах: невключение в баланс или конкурсную массу, умышленное исключение имущества из общей массы при его наличии, необоснованное снятие с учета или списание, перемещение имущества в места, недоступные для обозрения кредиторов, передача кому-либо на хранение и т.д.

Признак «крупный ущерб» является оценочным, т.е. определяется судом исходя из условий конкретного случая.

Часть 2 ст. 195 УК РФ предусматривает ответственность за неправомерное удовлетворение имущественных требований отдельных кредиторов руководителем или собственником организации-должника заведомо в ущерб другим кредиторам, а равно принятие такого удовлетворения кредитором, знающим об от-

данном ему предпочтении несостоятельным должником в ущерб другим кредиторам, если эти действия причинили им крупный ущерб.

Неправомерное удовлетворение имущественных требований может осуществляться в период внешнего управления, при проведении финансового оздоровления предприятия и в процессе конкурсного производства.

**Преднамеренное банкротство.** Описывается ст. 196 УК РФ и определяется как создание и увеличение неплатежеспособности, что означает совершение руководителем или учредителем юридического лица действий, заведомо влекущих неспособность юридического лица в полном объеме удовлетворять требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнять обязанность по уплате обязательных платежей, если эти действия причинили крупный ущерб.

Само по себе преднамеренное банкротство преступлением не является. Преступлением его делает сочетание двух признаков: умысла и характера последствия (крупный ущерб или иные тяжкие последствия). Уголовно наказуемо умышленное создание или увеличение неплатежеспособности.

Цель преднамеренного банкротства — уклонение от уплаты долгов, а причинение материального вреда кредиторам или налоговым органам — следствие. Криминальное банкротство представляет собой имитацию самовредительства, на самом же деле вред причиняется кредиторам и налоговым органам. При преднамеренном банкротстве внешние обязательства должника намеренно увеличиваются, а его имущество уменьшается.

**Пример. Преднамеренное банкротство.** В 1993 г. в Москве была создана Энергомашиностроительная корпорации (ЭМК), куда среди прочих вошли три гиганта российской промышленности, расположенные в Санкт-Петербурге: завод «Электросила», Завод турбинных лопаток (ЗТЛ) и Ленинградский металлический завод (ЛМЗ). ЭМК должна была заниматься продажей продукции этих трех заводов, в частности турбин для электростанций. Объединившись, российские предприятия имели большие шансы на получение выгодных заказов, однако этого не произошло.

По объему производства и качеству своей продукции ЛМЗ занимает 4-е место в мире, занимая 12% мирового рынка и планируя расширяться.

ЭМК, которую возглавил А. Степанов из Екатеринбурга, начала свою деятельность с перевода на свой счет денег подопечных предприятий и скупки их акций для получения контрольного пакета, после чего осуществила переход на единую акцию ЭМК. За посредничество при размещении заказов подопечных заводов ЭМК брала комиссионные в размере до 25%.

Трудовой коллектив ЗТЛ выразил недовольство, после чего генеральным директором на ЗТЛ стал В. Чернышев — доверенное лицо руководителя ЭМК. В результате трехтысячный коллектив предприятия был сокращен вдвое. Производство турбинных лопаток было приостановлено и начат выпуск кухонных ножей. Закрывались цеха, освобождаемые помещения сдавали в аренду предпринимателям, разворачивающим мелкую торговлю картофелем, луком, помидорами.

После проведенной работы В. Чернышев был переведен гендиректором на завод «Электросила». Здесь он закрыл цеха по производству товаров народного потребления. Затем свернул производство силовых машин, электродвигателей для метрополитена, железных дорог и городского электротранспорта.

На ЛМЗ было сокращено производство, завод потерял выгодных клиентов и многолетних партнеров. Предприятие упустило выгодный контракт на строительство в Китае сложного гидроэнергетического комплекса. Этот заказ достался фирме Siemens. Рабочие уходили в вынужденные отпуска, им задерживали заработную плату за несколько месяцев.

Тем временем небольшая компания с маленьким долгом инициировала на ЛМЗ процедуры банкротства, что вызвало протест трудового коллектива. В. Чернышев пришел в качестве директора и на это предприятие, начал сокращать персонал. Однако рабочие завода в ответ на несправедливые, по их мнению, действия нового директора силой выдворили его из кабинета, заставив спастись бегством.

Для изучения сложившейся на ЭМК и ее предприятиях ситуации была создана комиссия, куда вошли представители городской администрации, налоговой инспекции, антимонопольного комитета Пенсионного фонда, Союза промышленников и предпринимателей. Существовала версия, что бедственное положение на ЭМК связано с корыстными целями ее конкурентов General Electric, Siemens и АББ, с чьей помощью якобы и была создана ЭМК, чтобы уничтожить российские предприятия как конкурентов на рынке. В Siemens официального ответа на версию не дали. В частном порядке представители фирмы сказали, что Siemens 8 лет сотрудничает с ЛМЗ и заводом «Электросила», намечены совместные масштабные программы. Siemens не



претендует на владение этими предприятиями сверх того, что уже имеет (20% акций на заводе «Электросила» и 10% акций на ЛМЗ).

Комиссия усмотрела в банкротстве ЭМК и ЛМЗ умышленные действия и обратилась в прокуратуру с предложением провести проверку по признакам преднамеренного банкротства.

В мае 1999 г. арбитражный суд рассмотрел дело о банкротстве ЛМЗ и своим решением назначил внешним управляющим предприятия сроком на 1 год С. Фивейского, ранее руководившего Балтийским финансовым агентством — одной из крупнейших финансовых компаний Северной столицы. Под его руководством был разработан план внешнего управления, согласно которому ЛМЗ уже в 1 квартале 2000 г. полностью должен был рассчитаться с кредиторами. План не предусматривал ни перевода доходных видов деятельности в дочерние компании с их последующей продажей, ни распродажи оборотных активов предприятия. Основным ресурсом для погашения кредиторской задолженности должна была остаться производственная деятельность предприятия, для повышения эффективности которой предусмотрен целый комплекс мероприятий.

ЛМЗ был должен различным компаниям 400 млн руб. Однако завод начал восстанавливать свое положение на рынке. Была запущена в производство машина для электростанции в Болгарии, заключен контракт на поставку турбины в Финляндию для теплоэлектроцентрали в г. Альхона.

**Фиктивное банкротство.** В ст. 197 УК РФ фиктивное банкротство сформулировано как ложное публичное объявление о несостоятельности, если это деяние причинило крупный ущерб. Фиктивность определяется тем, что у должника есть фактическая возможность удовлетворять требования кредиторов в полном объеме.

Цель фиктивного банкротства — получение отсрочки или рассрочки платежей, или скидка с долга, или неуплата долга (освобождение от долга). Такое желание означает, что должник намерен продолжать свою деятельность, если кредиторы помогут ему вышеуказанным способом.

Если ложное заявление о возможном банкротстве должник делает (устно или письменно) кредиторам, чтобы получить отсрочку или рассрочку платежей или скидку с долга, то это считается мошенничеством (ст. 159 УК РФ). Если ложное объявление о несостоятельности должник осуществляет с помощью процессуальных действий, направленных на возбуждение проце-

дуры своего банкротства (подаёт заявление в арбитражный суд), это признается фиктивным банкротством.

Если должник заведомо ложно объявляет о своей несостоятельности, подавая заявление в арбитражный суд и желая ввести в заблуждение кредиторов относительно своего имущественного положения, чтобы получить отсрочку или рассрочку платежей, скидку с долгов или освобождение от оплаты долгов, в результате чего кредиторам причиняется крупный ущерб, и при этом должник осознает опасные последствия своих действий, — это преступление, которое относится УК РФ к тяжким преступлениям.

**Рейдерство.** Это незаконный захват предприятий и объектов недвижимости. Долгое время эти преступления выпадали из поля зрения правоохранительных органов и первоначально расценивались как споры хозяйствующих субъектов. В результате сформировалась область криминального бизнеса, заключающегося в захвате компаний, объектов недвижимости и иных активов у законных владельцев с помощью разного рода злоупотреблений.

Рейдеры перехватывают оперативное управление или собственность фирмы с помощью специально инициированного бизнес-конфликта.

Успеху захватчиков-рейдеров способствуют несовершенное законодательство РФ, коррупция среди чиновников и слабая бдительность самих владельцев захватываемых предприятий.

Основные направления борьбы с рейдерством:

1) обучение собственников и менеджеров приемам защиты от рейдеров; анализ показывает, в частности, что три четверти отечественных компаний были успешно захвачены именно благодаря тому, что рейдеры получали поддержку со стороны отдельных сотрудников этих компаний;

2) принятие пакета «антирейдерских» законов, способных залатать дыры в законодательстве, через которые хлещет поток рейдерства;

3) усиление независимости судов.

В настоящее время наказания именно за рейдерство в Уголовном кодексе РФ не предусмотрены. Однако действия рейдеров часто подпадают под такие статьи, как «самоуправство», «принуждение к совершению сделки», «подделка документов», «мошенничество», «организация преступного сообщества», «гра-

беж», «разбой». Наказания по этим статьям разработчики законопроектов предлагают ужесточить.

### Вопросы для контроля

1. Что такое несостоятельность (банкротство) и каковы его признаки?
2. Кто имеет право обращаться в арбитражный суд с заявлением о банкротстве?
3. Каковы требования к арбитражным управляющим? Их функции, права и обязанности?
4. Что такое досудебная санация?
5. Каковы цели введения процедуры наблюдения? Каковы особенности процедуры наблюдения?
6. Каковы последствия введения наблюдения?
7. Какие решения может принять арбитражный суд после проведения процедуры наблюдения?
8. Какова основная цель процедуры внешнего управления?
9. Кто может быть внешним управляющим? Каковы функции, права и обязанности внешнего управляющего?
10. Какие сделки внешний управляющий обязан согласовывать с собранием акционеров?
11. Каковы последствия введения на предприятии внешнего управления?
12. Какова цель конкурсного производства?
13. Каковы последствия введения на предприятии конкурсного производства?
14. Каковы функции, права и обязанности конкурсного управляющего?
15. Каков порядок формирования конкурсной массы?
16. Какова очередность расчета с кредиторами?
17. Что такое мировое соглашение?
18. Каковы последствия заключения мирового соглашения?
19. К каким категориям предприятий применяются особые условия банкротства?
20. Дайте описание неправомерных действий при банкротстве.
21. Каковы цель и признаки преднамеренного банкротства?
22. Каковы цель и признаки фиктивного банкротства?
23. Что такое рейдерство?

# БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

## Нормативная литература

1. Арбитражный процессуальный кодекс РФ.
2. Гражданский кодекс РФ.
3. Постановление Правительства РФ от 20 мая 1994 г. № 498 «Система критериев для определения неудовлетворительной структуры баланса неплатежеспособных предприятий».
4. Постановление Правительства РФ от 25 июня 2003 г. № 367 «Правила проведения арбитражными управляющими финансового анализа».
5. Приказ Федеральной службы России по финансовому оздоровлению и банкротству от 23 января 2001 г. № 16-н «Методические указания по проведению анализа финансового состояния организаций».
6. Распоряжение Федерального управления по делам о несостоятельности (банкротстве) от 5 декабря 1994 г. № 98-р «Об утверждении типовой формы плана финансового оздоровления (бизнес-плана), порядка его согласования и методических рекомендаций по разработке планов финансового оздоровления».
7. Распоряжение Федеральной службы России по делам о несостоятельности и финансовому оздоровлению от 8 октября 1999 г. № 33-р «Методические рекомендации по проведению экспертизы и наличию (отсутствию) признаков фиктивного преднамеренного банкротства».
8. Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.2002 г. № 127-ФЗ.
9. Постановление Правительства РФ от 29.05.2004 г. № 257.

## Основной список

1. *Антикризисное управление*: Учебник / Под ред. Э.М. Короткова. М.: ИНФРА-М, 2000.
2. *Антикризисное управление предприятиями и банками*: Учеб.- практ. пособие / Под ред. Г.К. Таля и Г.Б. Юна. М.: Дело, 2001.
3. *Антикризисное управление*: Учебное пособие: В 2 т. М.: ИНФРА-М, 2004.
4. *Антикризисное управление*: от банкротства к финансовому оздоровлению / Под ред. Г.П. Иванова. М.: ЮНИТИ, 1995.
5. *Антикризисный менеджмент* / Под. ред. А.Г. Грязновой. М.: ЭКМОС, 1999.
6. *Жарковская Е.П., Бродский Б.Е.* Антикризисное управление: Учебник. М.: Омега Л., 2004.
7. *Кошкин В.И., Бельх Л.П., Беляев С.Г.* Антикризисное управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». М.: ИНФРА-М, 1999.
8. *Крутик А.Б., Муравьев А.И.* Антикризисный менеджмент: Превентивные методы управления. СПб.: Питер, 2001.
9. *Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой* / Под ред. А.П. Градова, Б.И. Кузина. СПб.: Специальная литература, 1996.
10. *Теория и практика антикризисного управления* / Под ред. С.Г. Беляева, В.И. Кошкина. М.: ЮНИТИ, 1996.
11. *Юн Г.Б.* Методология антикризисного управления: Учеб.-практ. пособие. М.: Дело, 2004.

### Дополнительный список

#### *Банкротство*

1. *Юн Г.Б., Воронов Ю.А.* Конкурсное производство: Учеб.-практ. пособие. М.: Дело, 2004.

#### *Диагностика*

1. *Грачев А.В.* Финансовая устойчивость предприятия: анализ, оценка и управление: Учеб.-практ. пособие. М.: Дело и сервис, 2004.
2. *Донцова Л.В., Никифорова Н.А.* Анализ финансовой отчетности: Учеб. пособие. М.: Дело и сервис, 2004.
3. *Каминский А.В.* Анализ практики оценки недвижимости: Учеб.-практ. пособие. М.: Международная академия оценки и консалтинга, 2004.
4. *Оценка бизнеса: Учебник / Под ред. А.Г. Грязновой и М.А. Федотовой.* М.: Финансы и статистика, 2004.
5. *Оценка рыночной стоимости машин и оборудования: Учеб. пособие. М.: Международная академия оценки и консалтинга, 2002.*
6. *Соболева Е.А., Соболев И.И.* Финансово-экономический анализ деятельности туристических фирм: Учеб.-метод. пособие. М.: Финансы и статистика, 2002.
7. *Чернов В.А.* Экономический анализ: торговля, общественное питание, туристический бизнес: Учеб. пособие / Под ред. М.И. Баканова. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.
8. *Фельдман А.Б.* Оценка дебиторской и кредиторской задолженностей. М.: Международная академия оценки и консалтинга, 2003.
9. *Экономический анализ: Учеб. пособие / Под ред. М.И. Баканова, А.Д. Шеремета.* М.: Финансы и статистика, 2004.

#### *Инновационный менеджмент и инвестиционная политика*

1. *Боровкова В.А.* Управление рисками в торговле. СПб.: Питер, 2004.
2. *Морозов Ю.П.* Инновационный менеджмент: Учеб. пособие для вузов. 2-е изд. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.
3. *Москвин В.А.* Управление рисками при реализации инвестиционных проектов. М.: Финансы и статистика, 2004.
4. *Царев В.В.* Оценка экономической эффективности инвестиций. СПб.: Питер, 2004.

#### *Кризисы*

1. *Яковец Ю.В.* Циклы. Кризисы. Прогнозы. М.: Наука, 1999.

#### *Маркетинг*

1. *Ассэль Г.* Маркетинг: принципы и стратегии: Пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 1999.
2. *Дей Д.* Стратегический маркетинг: Пер. с англ. М.: ЭКСМО-Пресс, 2002.
3. *Ламбен Ж.-Ж.* Стратегический маркетинг. Европейская перспектива: Пер. с франц. СПб.: Наука, 1996.

4. *Котлер Ф.* Маркетинг менеджмент: Пер. с англ. СПб.: Питер Ком, 1999.
5. *Котлер Ф.* Основы маркетинга: Пер. с англ. 2-е европ. изд. М.; СПб.; К.: Издат. дом «Вильямс», 1998.
6. *Черчилль Г.А.* Маркетинговые исследования: Пер. с англ. СПб.: Питер, 2000.

#### ***Реструктуризация предприятий***

1. *Авдашева С.Б.* Хозяйственные связи в российской промышленности: проблемы и тенденции последнего десятилетия. М.: ГУ-ВШЭ, 2000.
2. *Аристова М.Д.* Реструктуризация предприятий: вопросы управления. Стратегии, координация структурных параметров, снижение сопротивления преобразованиям. М.: Альпина Паблишер, 2002.
3. *Григорьев В., Юн Г., Гусев В.* Направления, виды и типы реструктуризации // Вестник ФСФО России. М., 2001. № 2.
4. *Кондратьев В.В., Краснова В.Б.* Реструктуризация управления компаний. М.: ИНФРА-М, 2000.
5. *Кордон К., Фолмен Т., Вандерборт М.* Пять важных подходов к осуществлению реструктуризации // Маркетинг. М., 1999. № 3.
6. *Мазур И.И., Шапиро В.Д.* Реструктуризация предприятий и компаний: Учеб. пособие. М.: Экономика, 2001.
7. *Медынский В.Г., Ильдеменов С.В.* Реинжиниринг инновационного производства / Под ред. В.А. Иринова. М.: ЮНИТИ, 1999.
8. *Мир* Управления проектами: Пер. с англ. М., 1993.
9. *Ойхман Е.Г., Попов Э.В.* Реинжиниринг бизнеса: реинжиниринг организации и информационные технологии. М.: Финансы и статистика, 1997.
10. *Основные направления и факторы реструктуризации промышленных предприятий.* М., 2001.
11. *Пантюрьел Р.* Создание сетевых организационных структур // Проблемы теории и практики управления. М., 1997. № 3.
12. *Реструктурирование* предприятия: Рациональная система бизнес-единиц. М.: Дело, 1996.
13. *Реформирование* и реструктуризация предприятия. Методика и опыт / Под ред. В.А. Ирикова, С.В. Леонтьева. М.: ПРИОР, 1998.
14. *Реформирование* предприятий: состояние и перспективы // Журнал для акционеров. 1999. № 12.
15. *Реформирование* предприятий. Типовая программа, методические рекомендации, опыт реструктуризации. М.: Акционер, 2000.
16. *Ригер Ф.* Реструктурирование предприятий в условиях кризисных ситуаций // Финансовый бизнес. 1997. № 3.
17. *Серпилин А.* Анализ инвестиционной привлекательности отрасли // Консультант директора. 1996. № 5.
18. *Уткин Э.А.* Бизнес-реинжиниринг. М.: ЭКМОС, 1998.
19. *Фрезе Э., Тойфсен Л.* Реструктуризация предприятий: направления, цели, средства // Проблемы теории и практики управления. 1998. № 4.

#### ***Стратегический менеджмент***

1. *Аакер Д.А.* Стратегическое рыночное управление: Пер. с англ. СПб.: Питер, 2002.

2. *Ансофф И.* Стратегическое управление: Пер. с англ. М.: Экономика, 1989.
3. *Виханский О.С.* Стратегическое управление. М.: Гардарики, 2002.
4. *Дойл П.* Менеджмент: стратегия и тактика: Пер. с англ. СПб.: Питер, 1999.
5. *Клейнер Г.Б., Тамбовцев В.Л., Качалов Р.М.* Предприятия в нестабильной экономической среде: риски, стратегия, безопасность. М.: Экономика, 1997.
6. *Мициберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпл Дж.* Школы стратегий: Пер. с англ. СПб.: Питер, 2000.
7. *Попов С.А.* Стратегическое управление. М.: ИНФРА-М, 2000.
8. *Том Н.* Управление изменениями // Проблемы теории и практики управления. М., 1998. № 1.
9. *Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж.* Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Пер. с англ. М.: ЮНИТИ, 1998.
10. *Хаммер М., Чампи Дж.* Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе: Пер. с англ. СПб.: Изд-во С.-Петербургского ун-та, 1997.

#### *Управление персоналом*

1. *Егоршин А.П.* Управление персоналом: Учебник. Н. Новгород: НИМБ, 2003.
2. *Одегов Ю.Г., Журавлев П.В.* Управление персоналом: Учебник. М.: Финстатинформ, 1997.
3. *Персональный менеджмент: Учебник / С.Д. Резник, Ф.Е. Удалов и др.* М.: ИНФРА-М, 2002.
4. *Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. И.Я. Кибанова.* М.: ИНФРА-М, 2004.

### **НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ и ПЕРЕРАБОТКА:**

**1. Дипломы, курсовые, рефераты, чертежи...**

**2. Диссертации и научные работы**

**3. Школьные задания**

**Онлайн-консультации**

**Любая тематика, в том числе ТЕХНИКА**

**Приглашаем авторов**

**УЧЕБНИКИ, ДИПЛОМЫ, ДИССЕРТАЦИИ - на сайте электронной библиотеки по экономике, менеджменту и праву**  
**[www.учебники.информ2000.рф](http://www.учебники.информ2000.рф)**

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>От авторов</b>	<b>3</b>
<b>Часть I. КРИЗИСЫ. ДИАГНОСТИКА КРИЗИСОВ</b>	<b>5</b>
<b>Глава 1. Кризисы: сущность и причины</b>	<b>6</b>
1.1. Понятие «кризис»	6
1.2. Причины и последствия кризисов	9
1.3. Типология и признаки кризисов	11
<b>Глава 2. Государственное регулирование кризисных ситуаций</b>	<b>14</b>
2.1. Развитие теоретических представлений о рыночном механизме	14
2.2. Государственное антикризисное управление рынками	19
2.3. Государственное антикризисное регулирование в условиях кризиса	25
2.4. Тенденции развития антикризисного управления на российских рынках	29
<b>Глава 3. Кризисы в развитии организации</b>	<b>33</b>
3.1. Факторы, причины и симптомы возникновения кризисов в организациях	33
3.2. Жизненный цикл развития организаций (их продуктов) и кризисы	34
3.3. Типы организационных кризисов	38
<b>Глава 4. Методология антикризисного управления организацией</b>	<b>40</b>
4.1. Сущность антикризисного управления организацией	40
4.2. Методология антикризисного управления организацией	43
4.3. Обеспечение платежеспособности организации	49
<b>Глава 5. Диагностика кризисных ситуаций</b>	<b>56</b>
5.1. Комплексная диагностика состояния организации	56
5.2. Диагностика несостоятельности организации	60
5.3. Стадии неплатежеспособности организации	74
5.4. Анализ дебиторской и кредиторской задолженности	76
5.5. Международная практика определения и прогнозирования несостоятельности организаций	78
<b>Глава 6. Стратегические аспекты антикризисного управления</b>	<b>81</b>
6.1. Стратегия в антикризисном управлении	81
6.2. Стратегические преобразования на российских предприятиях в 1990-е годы	97
6.3. Разработка антикризисной стратегии организации	101
6.5. Реализация антикризисной стратегии	115
<b>Часть II. ИНСТРУМЕНТЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ</b>	<b>119</b>
<b>Глава 7. Финансовый менеджмент в кризисной ситуации</b>	<b>120</b>
7.1. Цели, задачи и функции финансового менеджмента в кризисной ситуации	120



7.2. Формирование эффективной системы финансового планирования	121
7.3. Рационализация работы финансовой службы организации	126
7.4. Управление текущими финансовыми потоками в период финансового оздоровления	128
7.5. Программа финансового оздоровления неплатежеспособной организации	133
<b>Глава 8. Маркетинг в антикризисном управлении</b>	<b>140</b>
8.1. Цель, задачи, стратегия и тактика маркетинга в кризисной ситуации	140
8.2. Маркетинговые исследования в антикризисном управлении	147
<b>Глава 9. Реструктуризация организаций в процессе антикризисного управления</b>	<b>159</b>
9.1. Сущность, цели и эффективность реструктуризации	159
9.2. Основные направления реструктуризации организации	166
9.3. Разработка программы реструктуризации организации	186
9.4. Управление процессом реализации преобразований	189
9.5. Реинжиниринг бизнес-процессов организации	191
<b>Глава 10. Инвестиции, инновации и управление рисками</b>	<b>197</b>
10.1. Инвестиционная стратегия	197
10.2. Формирование инвестиционных ресурсов	200
10.3. Инновации: научно-техническая политика организации в антикризисном управлении	207
10.4. Проблемы стремительного роста организаций	210
10.5. Управление рисками	213
<b>Глава 11. Антикризисное управление персоналом</b>	<b>223</b>
11.1. Антикризисная кадровая политика	223
11.2. Сопротивление персонала переменам	230
11.3. Коммуникации в антикризисном управлении персоналом	241
<b>Глава 12. Юридические аспекты банкротства организаций</b>	<b>247</b>
12.1. Законодательство о банкротстве	247
12.2. Понятие «несостоятельность» (банкротство)	248
12.3. Основания для возбуждения дела о банкротстве	250
12.4. Арбитражный управляющий	255
12.5. Процедуры банкротства	259
12.6. Проблемы применения законодательства о банкротстве	290
12.7. Преступления в сфере банкротства	292
<b>Библиографический список</b>	<b>299</b>