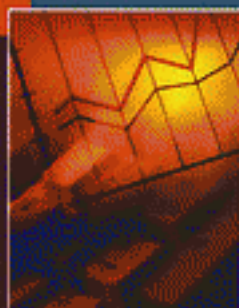


О. Ю. Бирюкова, Л. А. Бочкова

ПРИЕМЫ АНТИКРИЗИСНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

учебное пособие



**Олеся Бирюкова
Л. А. Бочкова
Приемы антикризисного
менеджмента**

*Текст предоставлен издательством <http://www.litres.ru>
Приемы антикризисного менеджмента: Дашков и Ко; 2008
ISBN 978-5-91131-691-4*

Аннотация

В книге рассмотрены вопросы финансовой диагностики кризисного состояния предприятия, прогнозирования и планирования результатов его хозяйственной деятельности, разработки антикризисной стратегии.

Данная книга предназначена для ознакомления студентов, слушателей курса повышения квалификации с современными принципами и методами диагностики кризиса на предприятии, также книга будет интересна руководителям предприятий и предпринимателям, заинтересованным в стабильной работе фирмы.

Содержание

Глава 1	7
1.1. Понятие, цели и задачи антикризисного менеджмента	7
1.2. Виды и типы кризисов	19
1.3. Отраслевые кризисы	26
1.4. Кризис предприятия	35
1.5. Причины и признаки кризиса	62
Глава 2	70
2.1. Государственное управление системой финансового оздоровления	70
2.2. Система банкротства в России	92
2.3. Государственное управление реструктуризацией	124
Глава 3	150
3.1. Методика анализа финансового состояния предприятий	150
3.2. Упрощенная процедура банкротства	160
Глава 4	176
4.1. Финансовый анализ кризисного предприятия	176
4.1.1. Виды финансового анализа	182
4.1.2. Учет инфляции при финансовом анализе	190
4.1.3. Анализ качественных изменений	194

имущественного положения предприятия	
4.1.4. Анализ платежеспособности и ликвидности	198
4.2. Приемы финансового прогнозирования	203
4.3. Основы коммерческого прогнозирования	223
4.4. Основы бюджетирования	235
Глава 5	252
5.1. Определение миссии организации	252
5.2. Анализ среды бизнеса и конкуренции	269
5.2.1. Оценка внутренней среды бизнеса	274
5.2.2. Оценка внешней среды бизнеса	278
5.2.3. Методы анализа среды бизнеса	298
5.3. Принятие решения о методе выхода из кризисной ситуации	304
Глава 6. Методы выхода из кризисной ситуации	315
6.1. Изменение организационной структуры	315
6.2. Реорганизация корпорации	329
6.3. Интеграция организационной структуры	339
6.4. Бизнес-план	349
6.5. Стабилизация финансового положения фирмы	360
6.6. Реинжиниринг: сущность и	366

методология	
Глава 7. Антикризисный менеджмент персонала	374
7.1. Управление персоналом в кризисной ситуации	374
7.2. Формирование инновационного стиля управления менеджера	403
7.3. Конфликты в антикризисном управлении	413

Глава 1

Антикризисный менеджмент

1.1. Понятие, цели и задачи антикризисного менеджмента

Антикризисный менеджмент в последнее время стал одной из наиболее важных областей деятельности, изучением кризиса и путей его преодоления стали заниматься вплотную. Антикризисный менеджмент требует тщательного изучения и включает в себя множество аспектов.

Понятие «антикризисный менеджмент» имеет несколько смыслов в зависимости от того, как расставлены акценты.

В западной литературе под этим термином понимается определенного вида деятельность по преодолению состояния (имеется в виду кризисная ситуация), которое является угрозой для функционирования организации или предприятия и главным вопросом при котором становится вопрос существования. Экономисты характеризуют данную деятельность увеличением использования мер и способов на предприятии, необхо-

димых для борьбы с кризисной ситуацией. Многие исследователи отмечают здесь следующую тенденцию: все внимание переключается главным образом на каждодневно возникающие проблемы, которые вместе с тем требуют быстрого реагирования и довольно жестких мер.

В других источниках у авторов иная позиция – это связано с их отношением к кризисам, которые имеют, по их мнению, положительный характер. Здесь антикризисный менеджмент определяется уже как средство для создания приемов, позволяющих прогнозировать наступление нового кризисного перелома и планировать политику и стратегию предприятия.

Однако эти определения все-таки связаны с целеполаганием, а понятие антикризисного менеджмента на самом деле шире, сюда следует отнести также профилактику и прогнозирование кризиса. Другими словами, в определение антикризисного менеджмента входит два аспекта: превентивный и антиципативный, т. е. предупреждающий и опережающий.

В любой фирме и организации антикризисный менеджмент должен начинаться с построения системы, включающей качественно-количественный анализ различных ухудшающихся показателей, сигнализирующих о приближении возможного кризиса. Это является первоочередной задачей антикризисного менеджмента.

Возможность антикризисного менеджмента зависит прежде всего от человеческого фактора. Наличие осознанных действий человека является тем фактором, который позволяет находить возможные варианты выхода из кризисных ситуаций, направлять усилия на преодоление наиболее сложных проблем и использовать накопленный опыт.

Помимо этого, необходимы определенные знания в сфере экономических систем, в частности их циклического развития. Без этого невозможно предсказать наступление кризиса, а неожиданное его возникновение, которое считается наиболее опасным, может в таком случае и вовсе серьезно дестабилизировать состояние предприятия.

Цели антикризисного менеджмента в целом вытекают из определения. Однако нужно отметить еще тот факт, что в различных организациях у антикризисного менеджмента существуют особые, характерные для данного вида деятельности цели. К примеру, если рассматривать антикризисное управление в экологических организациях, то здесь цель – не допустить или свести к минимуму отрицательное воздействие на окружающую среду и человека путем изменения технологий, поиска новых и т. д. А если рассмотреть атомные технологии, то здесь речь пойдет о повышении квалификации персонала, техническом усовершенствовании и т. д.

Задачи антикризисного менеджмента можно объединить в следующие группы.

1. Прогнозирование предкризисных состояний. Именно предкризисных, поскольку своевременное обнаружение позволит выровнять ситуацию и не понести больших потерь. Это довольно сложно, так как необходимо распознать самые первые признаки, зачатки кризиса, что иногда проблематично. Но это действительно необходимо, потому что является одной из мер по предотвращению кризиса.

2. Экономическое обоснование применяемых программ.

3. Определение средств и методов менеджмента в условиях кризисных ситуаций. Сюда относятся прежде всего методологические задачи.

4. Дифференциация технологий менеджмента. В антикризисном управлении большую роль играют анализ и оценка кризисных ситуаций, поиск требуемой информации и разработка решений. Все это требует времени, определенной квалификации сотрудников, доступности информации и т. д. Сюда же можно отнести и разработку инновационных стратегий, с помощью которых предприятие может выйти из кризиса.

5. Разработка селекции персонала и исследование конфликтологии, конфликт является неотъемлемой частью кризисных ситуаций.

Во многих источниках функции и задачи антикри-

зисного менеджмента отождествляются. Это не совсем корректно, поскольку задачи определяют направление менеджмента, а функции отражают предмет управления и определяют его результат и эффективность. В целом функции антикризисного менеджмента заключаются в том, чтобы принимать те меры, которые приведут к положительным результатам в преддверии, процессе и после кризисной ситуации. Итак, это:

- 1) предкризисный менеджмент;
- 2) менеджмент в условиях кризиса;
- 3) меры по выходу из кризиса;
- 4) стабилизация неустойчивых положений;
- 5) минимизация потерь и упущенных возможностей;
- 6) своевременное принятие необходимых мер и решений.

Предметом воздействия антикризисного менеджмента считаются вопросы и факторы, касающиеся кризисных ситуаций.

По мнению большинства экономистов, любое управление должно быть на какой-то процент антикризисным и немедленно становиться таковым в момент наступления кризиса.

Суть антикризисного менеджмента можно выразить в следующем:

- 1) кризисы можно прогнозировать, ожидать и провоцировать;
- 2) кризисы в определенной степени можно ускорять

или, наоборот, замедлять;

3) кризисы можно смягчать;

4) для полноценного управления в период кризиса необходимы особые знания, наличие опыта и определенной подготовки;

5) кризисными процессами в определенных размерах можно управлять;

6) целенаправленные действия по выходу из кризиса способствуют ускорению этого процесса и минимизации отрицательных последствий.

Вообще, все процессы, которые имеют место на предприятии или в организации, можно разделить на две группы: управляемые и неуправляемые. Управляемые – это процессы, которые поддаются воздействию вследствие изменения их направления. Неуправляемые процессы не изменяются ни под каким воздействием и протекают по своим внутренним законам.

Эти две группы находятся в определенном соотношении и имеют свою динамику, что, кстати, отражает технику управления и ее эффективность.

В некоторых случаях управляемые процессы могут стать неуправляемыми, что является отрицательным показателем. Преобладание неуправляемых процессов является одной из причин кризисов и показателем несостоятельности аппарата управления. Однако слишком большой процент управляемых процессов также может привести в итоге к кризису.

Очень важно определить возможную управляемость процессом, что является одной из задач антикризисного менеджмента. «Невидение» тех процессов, направлением которых можно управлять, также ведет к кризису. Более того, такие ситуации могут стать стихийными. Кризис может возникнуть и в том случае, если началось активное управление неуправляемыми процессами без какой-либо схемы или стратегии. Здесь будет большая трата ресурсов – как экономических, так и человеческих.

Поэтому так важно организовать антикризисный менеджмент на должном уровне и поддерживать его. Это связано еще и с тем, что с течением времени происходит нарастание темпов и сложности процессов на предприятии, т. е. происходит развитие деятельности, а следовательно, и управления. Для того чтобы управление было эффективным, оно должно опережать развитие, что потребует его усложнения и реорганизации. Но в определенный момент должно наступить замедление темпов и накопление потенциала для следующего этапа.

Итак, основой антикризисного менеджмента являются разработка и практическая реализация мер, направленных на преодоление компанией кризисной ситуации. Поиск и выбор этих мер является довольно сложным процессом, поскольку требует значительных затрат времени и ресурсов, а они как раз обычно быва-

ют сравнительно скромными. Проблема нехватки времени также является довольно ощутимой, поскольку приходится решать множество разноименных вопросов в очень сжатый промежуток времени. Прежде всего необходимо провести анализ реальных возможностей. Одним из наиболее эффективных в последнее время считается SWOT-анализ. SWOT – это аббревиатура: strengths (достоинства), weaknesses (недостатки), opportunities (возможности), threats (угрозы) (рис. 1):

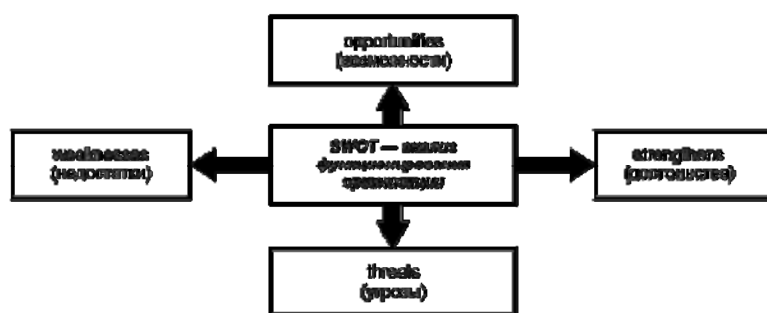


Рис. 1. SWOT-анализ

При оценке состояния компании или фирмы нужно учитывать ее внутреннюю и внешнюю среду. Внутренние задачи, как правило, решаются быстрее и легче, тем те, которые связаны с клиентами, конкурентами и другими внешними факторами. При составлении антикризисной программы нужно учитывать не только недостатки, но и достоинства организации. При этом важ-

но расставить приоритеты в соответствии с задачами антикризисного менеджмента. При использовании SWOT-анализа нужно учитывать следующие его особенности:

1) все данные рассматриваются в динамической структуре, чтобы вовремя заметить отклонения;

2) исследование внешней среды для выявления новых возможностей и использования их для упрочнения позиций компании;

3) принятие во внимание изменений в программах конкурентов, введения ими новых методологических программ.

С течением времени антикризисный менеджмент должен все в большей степени характеризоваться эффективностью. Она в свою очередь характеризуется уровнем смягчения и позитивного использования кризиса в сопоставлении с затраченными на это средствами. Дать оценку такой эффективности в каких-то точных расчетных показателях является затруднительным делом, однако ее все же можно проследить при анализе управленческой деятельности, успехов и прочетов.

Ниже приведены основные факторы, определяющие эффективность антикризисного менеджмента. Их исследование и анализ позволяют добиться более высоких результатов в борьбе с кризисными состояниями.

1. Профессиональный уровень и подготовка. Здесь имеются в виду профессиональные знания и навыки. Их нельзя получить в системе общего обучения, только специальная подготовка обеспечит должный уровень.

К сожалению, в нашей стране эта практика сравнительно недавно получила свое распространение, тогда как за рубежом она стоит в одном ряду с другими науками.

Но и при подготовке обычных менеджеров на этот вопрос также следует обратить внимание, поскольку менеджер – это звено управления, а любое управление, как уже отмечалось, должно быть в определенной степени антикризисным.

2. Индивидуальное умение антикризисного управления. Во многих ситуациях именно это умение является определяющим фактором смягчения кризиса и даже выхода из него. Поэтому целесообразны тестирование, отбор сотрудников-менеджеров, в частности способных быстро принимать объективные решения в критических ситуациях.

3. Система решений в кризисных ситуациях. Это очень важная часть антикризисного менеджмента, поскольку именно от нее зависит качество принимаемых решений, их своевременность и т. д.

4. Научные методологии. Несмотря на то что каждая ситуация строго индивидуальна, анализ, осно-

ванный на научном подходе, а не на субъективном мнении, позволит выбрать более правильное решение.

5. Корпоративность. Проблема не может быть решена только за счет принятия какого-либо плана действий. Лишь при условии объединения усилий всех сотрудников этот план может быть осуществлен. Это сложный комплекс социальных, психологических и деловых отношений. Но корпоративность является результатом усиленной управленческой политики, без «твердой руки» она не сможет действовать.

6. Оперативность и гибкость управления. В кризисных ситуациях решения очень часто приходится принимать «на ходу». Но здесь также важно принять правильное решение, поскольку ошибка в такой ситуации может быть последней. Умение принимать быстрые и, самое главное, полезные решения – необходимое качество людей, занимающихся антикризисным менеджментом.

7. Стратегия антикризисных программ. Важный элемент, который должен обладать достаточной мобильностью в сегодняшних постоянно меняющихся условиях.

8. Система мониторинга кризисов. Она требует тщательного изучения всех показателей и анализа возникающих отклонений с целью выявления возможного кризиса. Здесь требуются высококвалифицированные

специалисты.

Вопросу антикризисного менеджмента в последнее время уделяется очень большое внимание. Антикризисный отдел является сейчас неотъемлемой частью фирмы, поскольку он обеспечивает стабильность функционирования любой структуры. Многие специалисты говорят даже о том, чтобы включить антикризисный менеджмент в обязательную программу обучения всех управленцев.

Таким образом, можно с уверенностью говорить о том, что антикризисный менеджмент является одной из наиважнейших составляющих функционирования организации. Множество функций и задач, рассмотренных выше, подтверждают его значимость. Это сложная структура, которая включает в себя множество частей, но главная трудность состоит в том, что антикризисный менеджмент должен быть динамичен ввиду жесткой конкуренции и быстрого развития. Антикризисный менеджмент должен сопровождать деятельность предприятия на всем пути его развития. Правильно организованная система мотивации персонала и подбор высококвалифицированных специалистов в этой сфере являются залогом успеха.

1.2 Виды и типы кризисов

Понятие кризиса.

При анализе различных литературных источников можно увидеть, что общепризнанного понятия о кризисах нет. Долгое время имело место убеждение, что кризисы являются неотъемлемой чертой капитализма и должны отсутствовать при социализме. Существовала даже такая точка зрения, что при социалистическом способе производства кризисов нет вовсе, есть так называемые «трудности роста». Это понятие существовало у нас в стране, но оно, скорее, имело идеологический характер, нежели реальный.

Некоторые авторы считают, что кризисы – лишь часть макроэкономических процессов развития, а на уровне организации или предприятия существуют только более или менее острые проблемы.

Такая позиция узка и односторонняя, здесь не учтены все факторы, и принятие этой позиции может иметь негативные последствия.

С понятием «кризиса» тесно переплетается и другое понятие – «риск», которое в определенной степени оказывает влияние на методологию разработки управления. Если исключить из него ожидание кризиса, то исчезнет острота восприятия риска, а кризисные ситу-

ации и вполне обычные ошибки могут стать очень тяжелыми.

Но на проблему кризиса можно взглянуть и с другой стороны. Любая социально-экономическая система имеет два основных направления своего существования – функционирование и развитие.

Функционирование – это поддержание жизнедеятельности, сохранение функций фирмы, определяющих ее качественную определенность и важнейшие характеристики.

Развитие – это приобретение нового качества, дающего определенные выгоды и укрепляющего позиции фирмы.

Эти два направления тесным образом связаны между собой, причем эта связь имеет диалектический характер, что и иллюстрирует возможность и закономерность наступления и разрешения кризисов. Функционирование сдерживает развитие и одновременно является его основополагающей средой; развитие, в свою очередь, разрушает некоторые процессы функционирования, но создает условия для упрочнения его осуществления.

Следствием является возникновение циклической тенденции развития, в которой можно увидеть периодическое проявление кризисов. Кризисы не обязательно являются разрушительными, они имеют разный уровень остроты, но они могут также оказывать и по-

ложительное воздействие при малых масштабах. Это, например, пробелы в управлении, в стратегии и т. д.

Таким образом, кризис – это крайнее обострение противоречий в социально-экономической системе (предприятии, организации), являющееся угрозой для ее существования, нормального функционирования и конкурентоспособности; опасность банкротства и переломный момент в различных процессах.

Классификация кризисов.

Вообще, каждый кризис имеет индивидуальный характер в зависимости от условий и факторов возникновения, о чем речь пойдет дальше. Но несмотря на это, классификация кризисов необходима, так как с ее помощью можно будет определять тот или иной вид кризиса, а это в свою очередь облегчает установление причин.

При описании типологии кризисов приходится сталкиваться с разветвленной структурой. Это связано с тем, что кризисы разнообразны по своей сути, причинам возникновения и последствиям, а также по подходам к их классификации.

Классификации, основанные на выявлении характера протекания кризисов.

1. По масштабам проблематики:

- 1) микроэкономические – охватывают определенную группу вопросов или проблем;
- 2) макроэкономические – охватывают отдельные от-

расли или сферы в целом.

Особенностью кризиса является то, что, будучи локальным или микроэкономическим, он может распространиться и принять больший масштаб. Но это является следствием неумелой политики по борьбе с кризисом.

Макроэкономические кризисы, в свою очередь, могут вызвать внезапные кризисы в различных отраслях. Они очень опасны, поскольку принимают большие масштабы и могут вызвать глубокие структурные изменения.

2. По регулярности появления:

1) периодические кризисы – повторяются регулярно и, как правило, характеризуются схожестью протекания; они предсказуемы и потому к ним можно подготовиться;

2) промежуточные кризисы – являются менее острыми и продолжительными, часто прерываются на каком-либо этапе.

3. По степени предсказуемости:

1) предсказуемые – часто наступают как этап развития, прогнозируемы и вызываются объективными причинами: накоплением факторов, таких как необходимость в изменении структуры, изменение направления;

2) непредсказуемые (неожиданные, случайные) – результат просчетов в управлении, ошибки в прогно-

зировании, кризиса в определенной государственной сфере, природных (катастрофических) явлений.

4. По степени открытости протекания:

1) явные – легко обнаруживаются и заметно протекают; «подводные камни» маловероятны;

2) латентные (скрытые) – наиболее опасные, так как в своих начальных стадиях практически незаметны, проявляются уже при выявлении больших противоречий.

5. По глубине процессов:

1) легкие – такие кризисы протекают достаточно мягко; непродолжительны, легко прогнозируемы и управляемы;

2) глубокие – имеют затяжной характер, протекают сложно; часто вызывают разрушение различных структур социально-экономической системы, могут привести к более масштабным и опасным формам кризиса.

Классификации, основанные на структурных характеристиках кризисов.

1. По масштабам проявления:

1) общие – охватывают всю социально-экономическую систему;

2) локальные – охватывают определенную часть или сферу системы.

Это деление носит условный характер, так как, анализируя конкретную кризисную ситуацию, нужно учитывать границы системы, ее среду и структуру.

Денежно-кредитный кризис – в первую очередь страдают банки, поскольку происходит резкое сокращение выдачи коммерческого и банковского кредитов, массовое изъятие вкладов населением и перевод их в наличные средства. Также падают курсы акций и облигаций, что для фирм и компаний, конечно, является крайне негативным моментом. Норма банковского процента также имеет отрицательную тенденцию. В принципе, сюда можно отнести и обесценивание денег, обвал цен, однако эти процессы имеют более глубокие причины и поэтому нецелесообразно относить их только к денежно-кредитному кризису.

Финансовый кризис – глубокие трудности государственных финансов. В основном это проявляется в дефицитах бюджетов, т. е. превышении в значительной степени расходов государства над его доходами. Критическая точка в финансовом кризисе – неплатежеспособность государства по иностранным займам. Достаточно вспомнить финансовый кризис в России 1998 года. Еще один яркий пример – кризис 1929–1933 гг., когда выплаты по внешним займам прекратили такие европейские страны, как Великобритания, Франция, Германия, Италия, а США отсрочили в 1931 г. выплаты по внешним долгам.

Финансовый кризис может возникнуть из-за попыток преодоления каких-либо сложных ситуаций, например, из-за стихийного бедствия, после которого огром-

ная часть населения осталась без средств к существованию. Однако если говорить о России, то внешний долг у нас практически погашен и сейчас идет накопление основных фондов и резервов, т. е. отмечается положительная динамика.

Валютный кризис — проявляется в обесценивании валюты на мировом рынке, падении валютных курсов, истощении валютных резервов в банках. Примером может служить ситуация с американским долларом в момент возникновения евро. Много раз можно было наблюдать критические отметки американской валюты, несмотря на прочное положение на валютных биржах столь продолжительное время.

Биржевой кризис — может иногда являться следствием денежно-кредитного кризиса. Выражается в резком снижении курсов ценных бумаг и сокращении их эмиссии. Деятельность фондовой биржи переживает в такие моменты глубокие спады.

1.3 Отраслевые кризисы

Экономический кризис отражает острое напряжение в социально-экономической системе. Для этого вида кризисов характерен циклический тип развития, который состоит из четырех основных фаз:

1) *спад* – происходит сокращение объемов производства и деловой активности. Следует отметить, что в различных отраслях такой спад оказывает разное воздействие. К примеру, в отраслях товаров первой необходимости (медицинские препараты, продукты питания и т. д.), производство сокращается в относительно небольших масштабах, тогда как в тяжелой промышленности, металлургии, машиностроении спад бывает довольно ощутимым;

2) *депрессия* – эта фаза длится в среднем от полугода до четырех лет. Отличается неуверенностью и попытками приспособления к новым условиям. Растет безработица. Начинают сокращаться издержки, прекращается падение цен, товарные запасы начинают реализовываться, а также происходит обновление основного капитала;

3) *оживление* – фаза восстановления. Характеризуется подъемом цен, производства, капиталовложений. Снижается уровень безработицы, а заработная плата

увеличивается. В первую очередь оживление охватывает предприятия, выпускающие средства производства;

4) *подъем* – активно возникают новые предприятия и товары. Резко повышается курс акций, облигаций и других ценных бумаг. Однако в этой фазе начинает нарастать напряженность банковских балансов. Подъем экономики на новый уровень вместе с тем готовит ее к очередному периодическому кризису.

Как уже упоминалось, экономический кризис характеризуется цикличностью. Существует несколько видов циклов, предложенных различными учеными:

1) *«длинные волны» Кондратьева*, которым большинство ученых уделяет основное внимание. Их продолжительность в среднем 50 лет. Причиной являются радикальные изменения в технологической базе общественного производства, его структурная перестройка;

2) *циклы Кузнеца*. Продолжительность примерно 20 лет. Отличаются сдвигами в воспроизводственной структуре производства, поэтому эти циклы часто еще называют воспроизводственными или строительными;

3) *циклы Джаглера*. Продолжительность – 7–11 лет. В основе лежат разнообразные взаимодействия денежно-кредитных факторов;

4) *циклы Китчина*. Продолжительность – 3–5 лет. Возникают из-за динамики относительной величины

запасов различных товарно-материальных ценностей на предприятиях.

В группу экономических кризисов входит несколько разновидностей: финансовые, структурные, кризисы производства, кризисы потери конкурентных преимуществ. Конечно, можно выделить еще виды, но это наиболее часто встречающиеся.

Структурный кризис — порождается глубокими диспропорциями между развитием отдельных сфер и отраслей. Это, как правило, длительный, затяжной кризис, который по сути своей не носит циклического характера.

Кризис перепроизводства товаров — выпуск излишних единиц продукции и, как следствие, снижение, а иногда и вовсе исчезновение спроса на нее.

Кризис недопроизводства товаров — острая нехватка товаров в условиях большого спроса на них. Здесь, кстати, можно наблюдать такую особенность — предприятия, выпускающие дефицитные на данный момент товары, могут договориться об одновременном повышении цен на них, что, естественно, является противозаконным действием.

Кризис потери конкурентных преимуществ — очень актуальный для нашего времени вопрос, поскольку конкуренция — это определяющее слово на мировом рынке. С этим кризисом рано или поздно сталкиваются все фирмы и предприятия. И если раньше

восстановиться было сравнительно легко, то сейчас такой кризис может стать губительным. Потеря конкурентных преимуществ означает переключение спроса потребителя на другой вид продукции. Следовательно, приходится ограничивать темпы производства или вводить новые технологии и инновационные структуры.

Аграрный кризис – это резкое падение цен на сельскохозяйственную продукцию, общее ухудшение состояния экономики. Может сопровождаться резким оттоком населения из села в город. В нашей стране до недавнего времени эта проблема стояла довольно остро. К примеру, недавно рассматривался вопрос о том, что большое количество земель остается незадействованным вследствие нехватки технических и людских ресурсов. Все чаще можно услышать разговоры о том, что скоро в сельском хозяйстве произойдет кризис из-за нехватки людей. Это происходит из-за плохих условий работы и жилья.

Промышленный кризис – острые затруднения в сфере промышленности, связанные прежде всего с отсутствием спроса на отечественную продукцию и изношенностью технических ресурсов. Отечественным предприятиям приходится выживать в условиях жесточайшей конкуренции со стороны зарубежных фирм. Это происходит по нескольким причинам:

- 1) техническое оснащение предприятия может стать

причиной серьезного кризиса, поскольку, как правило, замена оборудования требует больших материальных затрат. Кроме того, новая техника имеет другое устройство и для эффективного использования нужно обучать работников, что тоже требует затрат;

2) устаревшее оборудование не позволяет в некоторых случаях производить продукцию, соответствующую общепризнанным стандартам, что также снижает спрос на нее;

3) чисто психологический фактор – население не доверяет отечественному производителю, несмотря на то, что во многих случаях продукция ничем не отличается. Все это резко сокращает спрос, а значит и прибыль предприятия.

Классификации, основанные на структуре отношений в социально-экономической системе.

1. Социальный кризис – нарастание социальной напряженности вследствие обострения противоречий между различными социальными группами. Часто социальные кризисы называют последствием экономических, хотя нельзя сказать, что это прямое следствие. Социальные кризисы могут возникнуть в результате любого другого кризиса; опасны в том плане, что способны возникать стихийно и контролировать их практически невозможно.

2. Особое место среди социальных кризисов занимают политические кризисы. Это кризисы в полити-

ческой системе страны, кризисы власти. При возникновении такого вида кризисов все внимание, как правило, направлено на решение возникшей задачи, и поэтому страдают другие сферы. Практически всегда политические кризисы переходят в кризисы экономические, т. е. кризисная ситуация в стране длится довольно продолжительное время, что, конечно, крайне негативно для общества.

Существенными признаками политических кризисов являются:

- 1) резкое обострение социальных и экономических конфликтов, перерастающих в кризисы. Они имеют политический характер, поскольку недовольство масс прежде всего направлено в сторону государственного управления;

- 2) беспомощность власти при росте конфликтов и кризисных ситуаций. Прежние методы, как правило, оказываются неприемлемыми для воздействия на социально-экономическую среду;

- 3) разделение властей на оппозиции, разрыв взаимодействующих связей, нарастание напряженности общества.

Системный политический кризис — его возникновение означает, что противоречия в основных сферах общества пришли в такое состояние, что эта дестабилизация не может быть преодолена без изменения существующего политического строя.

Признаки:

- 1) продолжительное по времени бездействие властей, полная потеря государственными органами управляющего потенциала и стратегической концепции;
- 2) отрицательная активность общественных масс, переход к активным действиям недовольных лиц;
- 3) резкое падение уровня жизни, отсутствие доходов у большей части населения.

3. Организационные кризисы. В организационной структуре любой системы могут обостряться социально-экономические отношения. Сюда относятся деловые конфликты, проблемы в управлении из-за сложной инфраструктуры и т. д. Кризисы в управлении могут привести к реорганизации предприятия или полной его ликвидации. Это характерно для таких организационно-правовых форм, как партнерство, акционерное общество; причем, если в последнем возможность ликвидации не так велика, то в партнерстве конфликт между управленцами может быть очень опасным, так как при выходе одного из участников средств другого может просто не хватить для осуществления деятельности.

4. Кризис репутации. Падение репутации компании или фирмы в обществе из-за ряда причин. Довольно опасный кризис, так как может вызвать полнейший спад деятельности. Причин может быть несколько: выпуск некачественной продукции, обнаружение махина-

ций, действия подставного характера со стороны конкурентов, нарушения условий сделок. Масштабы воздействия зависят от размеров системы. Как ни парадоксально, но мелким предприятиям нужно меньше времени на восстановление репутации, конечно при условии, что это вообще стоит делать. В крупных компаниях дело обстоит серьезнее – дело в том, что такие системы, как правило, ориентированы на потребительское доверие, которое, как известно, очень трудно завоевать.

Другой вопрос – кризис репутации в деловой сфере. Поставщики, банки, партнеры – люди, от которых напрямую зависит деятельность фирмы. Потеря репутации может привести к отзыву контрактов, договоров, невыдаче кредитов.

5. Психологические кризисы особенно распространены в нашем обществе. Это кризисы психического состояния человека. Проявляются в виде стрессовых состояний, чувства неудовлетворенности или нереализованности, недовольства социальным или правовым положением. Возникают из-за критических состояний в обществе, государстве, других кризисов.

Классификация, основанная на непосредственных причинах.

1. Природные кризисы – характеризуются состоянием окружающей природной среды. Возникают из-за серьезных природных явлений – ураганов, навод-

нений, землетрясений, природных пожаров. Такие кризисы сильно отражаются на экономике и социальных процессах, поскольку в результате различных природных катастроф могут страдать целые города и населенные пункты, восстановление которых требует колоссальных затрат. Главное внимание уделяется прогнозированию для возможного оповещения населения. Эти явления, как правило, предсказываются за несколько дней, но и это дает возможность спасти людей.

2. Экологические кризисы – кризисы, вызванные глубокими изменениями природно-климатических условий вследствие деятельности человека. К ним относятся: истощение ресурсов, загрязнение атмосферы и водных ресурсов, изменение климата (глобальное потепление). Это очень актуальная проблема, потому что через несколько лет экологические кризисы могут стать причиной глубоких промышленных и экономических кризисов.

Конечно, в настоящее время этому вопросу уделяется большое внимание. Замена некоторых видов ресурсов искусственными, очистительные сооружения, экологические программы – несомненно, необходимые меры; но, по мнению многих ученых, человечество уже перешагнуло критический рубеж, и сейчас можно принимать только меры по сдерживанию темпов разрушения экологии.

1.4. Кризис предприятия

В различных источниках можно встретить разное объяснение понятия «предприятие», но в принципе все они имеют схожие моменты. Предприятие – это обособленное учреждение, которое выполняет одну или несколько различных функций по реализации товаров и услуг.

Так существует ли реальная угроза существованию предприятия в виде кризиса? К сожалению, такая угроза существует всегда.

Кризисы являются показателем развития отдельного предприятия, которое может не соответствовать развитию других предприятий или отрасли в целом. Это обусловлено тем, что каждое предприятие имеет сугубо индивидуальное развитие, возможности и средства и подчиняется законам и принципам циклического развития всей социально-экономической системы. Оно имеет собственные циклы и кризисные ситуации. На это влияют различные факторы: внешние, внутренние, локальные и общие.

Предприятие зависит от внешних факторов, характеризующих состояние экономики, в которой осуществляет свою деятельность предприятие. Изменения в экономике приводят к изменениям и на предприятии.

Если экономика находится в состоянии кризиса, то это находит отражение и на предприятии. Однако здесь немаловажную роль играют характер деятельности, масштабы, потенциал предприятия. Оно может вполне успешно противостоять внешним кризисным ситуациям или, в противоположном случае, чутко реагировать на них.

Для каждого отдельного предприятия существует свое соотношение внутренних и внешних факторов кризиса. Похожие по структуре и организации предприятия в кризисной ситуации могут повести себя совершенно по-разному. Одни будут длительное время сопротивляться, другие – находиться на грани банкротства, а третьи – извлекать выгоду. В чем причина? Их может быть много. Среди них и возможный потенциал, стратегия, высокий уровень управления, даже простое стечение обстоятельств. Все это отражает внутренние факторы, которые являются основным оружием в борьбе с внешними.

Но может быть и другая ситуация, когда предприятие входит в кризис при вполне благоприятных внешних факторах. Здесь причинами являются уже внутренние затруднения, такие как деловые конфликты, организационные проблемы, низкий профессиональный уровень сотрудников, ошибки в принятии решений, некачественный маркетинг и многие другие.

Ниже приводятся основные симптомы, свидетель-

ствующие о приближении кризисной ситуации.

1. Снижение спроса на продукцию предприятия и одновременный рост спроса на продукцию предприятий-конкурентов.

2. Негативная динамика со стороны внешней среды: снижение объемов материальных и сырьевых ресурсов, повышение цен на сырье и техническое оснащение.

3. Сокращение темпов производства соседних отраслей.

4. Потеря конкурентного статуса на фоне общего усиления конкуренции на рынке.

5. Неблагоприятные правительственные меры в отрасли предприятия: повышение таможенных пошлин, налоговых ставок, нежелательные изменения валютного курса рубля.

6. Нестабильная обстановка в регионе, где находится предприятие. Это может быть неблагоприятная экологическая, политическая, социальная обстановка.

7. Нестабильность действий иностранных партнеров.

8. Новые открытия и инновационные разработки предприятиями-конкурентами.

9. Старение и ухудшение технической базы предприятия: износ, моральное устаревание, использование технологий, вызывающих потери и снижение качества продукции.

10. Трудности с персоналом: недостаточный профессиональный уровень, несоответствие навыков сотрудников новым требованиям и технологиям, снижение заинтересованности.

11. Недостаточная организация управленческой структуры, ее застойность.

12. Финансовая политика характеризуется наличием заемных средств, падением курса акций предприятия.

Итак, симптомов кризисов очень много. Однако, помимо них, еще существуют и причины кризиса. Между ними очень тесная связь, однако для правильного анализа и прогнозирования нужно уметь разбираться в этих понятиях.

Симптомы – это начальные признаки, самые первые «звонки». Они проявляются в различных показателях и, самое главное, в их динамике, характеризующей функционирование предприятия. Анализ таких показателей, как, например, производительность, финансовое состояние, эффективность, текучесть персонала может отражать состояние производственной основы предприятия. Наиболее важную роль играют финансово-экономические и социально-экономические показатели. Состояние показателей оценивается, с одной стороны, относительно нормативных величин, а с другой – относительно друг друга.

Симптомом предкризисного состояния может

являться отклонение показателей от нормы, отклонение от средней величины и т. д.

Симптомы не являются отражением причин кризиса. Симптом – это первоначальное проявление кризисной ситуации, причины же кроются гораздо глубже, они могут складываться продолжительное время и зависят от многих факторов. Признак кризиса – это объективное состояние или событие, которое говорит о наступлении кризиса.

Причины кризиса – это события или явления, в результате которых данный кризис наступил.

К примеру, инфляция является фактором кризиса, причиной же будет увеличение массы денег. Симптомы – повышение цен, неожиданный рост заработной платы и т. д.

На предприятии признаком кризиса могут быть, к примеру, снижение качества продукции, большая задолженность по кредитам, причиной – финансово-экономические затруднения, ухудшение общего состояния экономики, недостаточный уровень профессионализма сотрудников. Симптомы – первые показатели отрицательной динамики, рост финансовых вопросов и т. д.

Нужно также учитывать тот факт, что предприятие – это система, потому что оно состоит из взаимосвязанных между собой элементов, компонентов и является целостным механизмом. А система, как извест-

но, может быть устойчивой или неустойчивой. Устойчивость системы зависит от факторов, которые могут быть внешними и внутренними.

Если рассматривать плановую экономику, то устойчивость социально-экономических систем обуславливалась большей частью внешними факторами. В таких условиях устойчивость предприятия достигалась за счет принятия мер извне, и кризис не возникал. Однако, это не является показателем того, что кризисов не было. Они существовали на более высоких уровнях – отраслевых, государственных.

Сейчас время рыночной экономики и теперь кроме внешних приходится учитывать и внутренние факторы устойчивости предприятия. Главным является принцип самоорганизации – предприятие проводит собственный анализ деятельности и ее взаимодействия с внешней средой.

Вследствие процесса жизнедеятельности систем (предприятий) происходит изменение их структуры. Развитие системы включает в себе множество циклов. Их множество, они накладываются друг на друга, поэтому исследование и анализ процессов деятельности предприятия представляет определенные трудности.

Сейчас в различной литературе можно встретить различные подходы к выделению циклов развития предприятия. Однако в обобщенном виде эти циклы

можно представить в пятиэтапной системе (рис. 2).

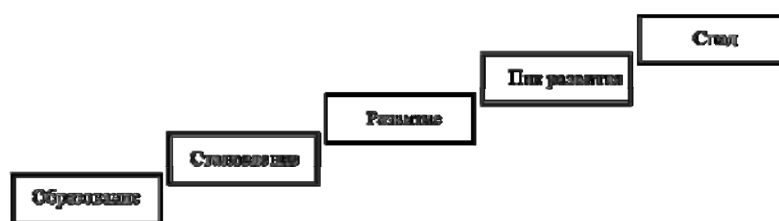


Рис. 2. Жизненный цикл предприятия

Первый этап – зарождение предприятия, установление его первоначальной организационной структуры. Это скрытый этап будущего развития. Четкой структуры предприятие еще не имеет, но уже можно выделить направление деятельности, определенные черты, характеристики. Говорить об окончательном оформлении предприятия нельзя, но на этом этапе уже начинаются пробные операции, исследование рынка на спрос. Любое предприятие включает в себе определенную долю риска. Это связано с тем, что в момент возникновения предприятия на рынке уже действует большое число конкурентов. Поэтому многие предприятия просто-напросто разоряются. Поэтому сейчас во многих странах проводятся мероприятия по поддержке малого бизнеса в виде льгот, снижения ставок налогообложения и т. д.

Причинами кризиса в этих случаях могут быть:

1) отсутствие слаженного аппарата управления, спо-

собного направлять действия сотрудников; 2) недостаток ресурсов – финансовых, трудовых, технологических, материальных; 3) невостребованность продукции, производимой на предприятии; 4) недостаточные условия труда и социального обеспечения по сравнению с конкурирующим предприятием; 5) низкая заработная плата работников.

Если первый этап прошел сравнительно удачно, то можно говорить о наступлении второго, в котором происходит окончательное оформление предприятия и его структуры. Этап начинается с переходом деятельности на более высокий уровень, формирования разветвленной сети управления, повышения качества производимой продукции и производительности труда. Это этап упрочнения своих позиций, выбора конкурентной стратегии, вывод маркетинговой деятельности на новый уровень. Этот этап характеризуется в основном количественным ростом. Но здесь также существует опасность кризиса. Она, как правило, не связана с внутренними факторами, поскольку именно во внутреннем развитии на этом этапе наступает время устойчивости. Предприятие должно опасаться в первую очередь внешних воздействий – политических или экономических.

Кроме того, причинами кризиса могут быть:

- 1) разногласия в управленческом аппарате;
- 2) ограниченность ресурсов;

- 3) неспособность сотрудников быстро перестраиваться;
- 4) прямая зависимость от рынка;
- 5) неподходящие условия и оплата труда;
- 6) проблемы с технической оснащенностью;
- 7) низкие производственные темпы.

Третий этап – этап зрелости, высокой конкурентоспособности, устойчивого функционирования. Очень часто многие предприятия на этом этапе принимают решение о снижении темпов динамики в сторону более стабильного существования. Они могут себе это позволить, поскольку обладают уже достаточными размерами, определенным постоянным процентом спроса и наличием сети дочерних предприятий. Как правило, первые позиции при такой политике утрачиваются, но оставаться все время первым можно только при постоянном инновационном режиме. К этому времени у предприятия формируется широкий ассортимент, географически масштабная расположенность, что позволяет в меньшей степени зависеть от исхода конкурентной борьбы. Но и здесь кроется угроза. Таким предприятиям уже трудно оставаться динамичными, тем более они сами частично отказываются от динамики. Утрачивается способность получения соразмерной прибыли при сохранении оборота. Причина может также крыться и в том, что у предприятий к этому этапу формируется множество других, косвенных направлений, кото-

рые с течением времени будут требовать все большего количества средств. При появлении разветвленной сети будет усложняться и управленческая структура.

Выход из кризиса можно найти в уменьшении размеров предприятия, в избавлении от убыточных проектов. Если же принятые меры не приносят результатов, то постепенно предприятие займет второстепенные позиции и его деятельность медленно сойдет на нет.

Четвертый этап – несмотря на то, что он носит название «пик развития», это уже период старения, начала упадка деятельности, снижения всех показателей. Происходит упрощение структуры, а на рынок выходят более молодые и сильные конкуренты. Предприятия на этом уровне имеют ограниченный спрос и, как правило, входят в полосу среднего и малого бизнеса.

Пятый этап – прекращение существования предприятия или его реорганизация.

Самая высокая опасность кризиса на предприятии существует в переходные периоды – промежутки между этапами цикла.

Первый переходный период – возникновение потенциала развития. Этот период можно охарактеризовать процессами зарождения нового в среде старого. Зарождение потенциала чревато кризисом. Однако этот кризис может не быть разрушительным – например, это могут быть кризисы обновления, поиска.

На начальном этапе развития предприятие имеет обычно небольшие размеры и отличается малым количеством средств и людских ресурсов. Поэтому создание антикризисного отдела, занимающегося прогнозированием и разработкой антикризисной программы, является делом затруднительным. Поэтому так важно включать в образовательную программу менеджеров любого профиля навыки антикризисного менеджмента. Конечно, с развитием предприятия этому вопросу нужно уделять больше внимания и собрать команду профессионалов, которые обеспечат проведение антикризисного менеджмента на должном уровне.

Второй переходный период – становление. Здесь начинают проявляться уже первые сложности в организационно-правовой и финансово-экономической структурах предприятия. Следует отметить тот факт, что, несмотря на высокую вероятность возникновения кризиса, предприятия в этот период наиболее сложно поддаются антикризисной политике в силу своей агрессивности. Для предприятия важно становление на рынке и завоевание прочных позиций, поэтому все остальные вопросы отходят на второй план.

Третий переходный период – утверждение. Происходит закрепление завоеванных позиций, оформление конкурентных преимуществ. Опасность кризиса заключается в нарастании различных внутренних факторов: деловых перипетий, социально-психологических

аспектов, отсутствии инновационной линии.

Четвертый переходный период – **падение**. Сокращение большинства показателей деятельности предприятия. В принципе, падение показателей – это уже само по себе признак наступления кризиса, однако здесь следует внимательно проанализировать темпы падения. Возможно, что это не является необратимой ситуацией, которая приведет к прекращению существования предприятия, а свидетельствует о наступлении наиболее опасного периода в жизни предприятия, который может перерасти в кризис. Кризис – это крайние и резкие изменения показателей в отрицательную сторону. А вот из состояния падения предприятие вполне может найти выход.

Пятый переходный период – **исход**. Время окончательного разрушения предприятия.

Итак, во все периоды жизни предприятия существует опасность возникновения кризиса. Но и сам кризис также протекает в несколько указанных ниже этапов, которые отличаются характером, содержанием, воздействиями и мерами по их устранению.

1. Снижение основных показателей предприятия – рентабельности и объемов прибыли. В результате ухудшается финансовое состояние предприятия. Решить эту проблему можно несколькими способами: выбором другой стратегии или изменением старой, сокращением издержек, увеличением производительно-

сти.

2. На втором этапе уже проявляется убыточность производства, в результате чего происходит снижение резервных фондов предприятия. Если же этих фондов нет, то наступает сразу третья фаза.

3. Полное истощение или отсутствие резервных фондов. Для того, чтобы сократить убытки, предприятию приходится часть оборотных средств пускать в эту сторону, что приводит к снижению воспроизводства. Здесь уже следует принимать жесткие и серьезные меры.

4. Неплатежеспособность. Предприятие не может заплатить по обязательствам и даже сократить воспроизводство. Появляется угроза полного банкротства или временной остановки деятельности предприятия.

Финансовый кризис на предприятии.

Один из самых опасных кризисов, от исхода которого зависит дальнейшая судьба предприятия. Финансовый кризис является как бы первой ступенью для других кризисов: технических, психологических, кризиса репутации и т. д. Поэтому именно финансовый кризис подлежит тщательному исследованию.

Финансовый кризис выражается в острой нехватке денежных ресурсов, увеличении задолженности по кредитам, сокращении производства, недовольстве сотрудников и многих другими факторами. Резко возрастает количество требований к управлению. Финансо-

вый кризис может привести к закрытию предприятия, а может быть преодолен путем принятия различных мер – например, реорганизации.

В соответствии с глубиной кризисных явлений можно выделить три основных типа финансовых состояний предприятия:

1) *зона платежеспособных предприятий*. Предприятие имеет достаточно средств для погашения текущих обязательств. Однако уже существуют неблагоприятные тенденции, которые являются первыми признаками кризисных явлений. На предприятии отмечаются характерные признаки первой фазы кризиса – сокращение рентабельности и объемов производства. Все основные показатели пока еще находятся в пределах допустимой нормы, но уже отмечаются негативные тенденции, довольно продолжительные по времени;

2) *зона кризисных финансовых показателей*. Рентабельность предприятия имеет незначительную положительную или отрицательную величину, что требует привлечения дополнительных источников финансирования. Возможно образование непокрытого убытка отчетного периода. Следует отметить, что этот тип характерен для предприятий, выходящих из кризиса. Несмотря на неудовлетворительные в целом показатели структуры баланса, финансовые показатели уже имеют положительную динамику. Однако эти положительные результаты не могут обеспечить платежеспособ-

ность предприятия;

3) *зона неплатежеспособных предприятий*. Деятельность предприятия является убыточной, причем убытки имеют различные размеры.

В условиях финансового кризиса требуется твердая целенаправленная управленческая политика, которая должна заключать в себе меры по сокращению затрат, погашению долгов, увеличению объема продаж. Как правило, приходится использовать кардинально новые способы управления.

В условиях финансового кризиса срочно требуются денежные средства, которых может не хватать во внутренней экономике. Возникает необходимость заемных средств, что часто представляет собой довольно сложную проблему – при слишком больших масштабах кризиса кредиторы, как правило, отказываются от заключения договора.

Обобщая вышесказанное, можно выделить следующие основные направления по устранению финансового кризиса:

1) сокращение затрат до минимально возможного уровня;

2) поиск денежных средств для предприятия;

3) проведение реструктуризации кредиторской задолженности;

4) определение или переопределение стратегии действий предприятия;

5) реорганизация или реструктуризация предприятия.

Сокращение затрат является важнейшей мерой в период финансового кризиса.

Методы сокращения затрат: контроль затрат, исследование их динамики, анализ источников затрат, проведение мероприятий по снижению затрат, оценка полученных результатов.

Меры по сокращению затрат: снижение заработной платы сотрудников, использование более дешевых материальных и сырьевых ресурсов, внедрение ресурсосберегающих технологий, сокращение затрат на ремонт и обслуживание оборудования, маркетинговых затрат.

Привлечение денежных средств в организацию, как уже отмечалось, является довольно сложным делом в условиях финансового кризиса, однако все же некоторые меры являются действенными. Это, например, сдача в аренду или продажа активов предприятия, оптимизация продаж, изменение кредитной политики.

Любые активы, находящиеся в собственности предприятия (здания, сооружения, машины, оборудование, облигации, акции), могут быть использованы для погашения долга в том случае, если они не являются обеспечением задолженности по другим обязательствам.

Оптимизация продаж требует проведения ряда ме-

роприятий: ценового регулирования, привлечения новых заказчиков, введения скидок и льгот для потребителей.

Изменение кредитной политики происходит за счет ускорения оборачиваемости дебиторской задолженности. Основные группы кредиторской задолженности – задолженности по бюджету, внебюджетным фондам, банкам, поставщикам. Дебиторская задолженность образуется за счет работы с заказчиками, дочерними обществами и прочими контрагентами.

Реструктуризация предприятия.

Из результатов исследований антикризисного менеджмента на различных предприятиях можно сделать вывод о том, что ни одна антикризисная программа не может обойтись без использования реструктуризации. Но это и не удивительно, потому что в условиях снижения всех показателей и ограничения функционирования именно реструктуризация является наиболее эффективным методом.

Однако несмотря на это, еще не существует четкого описания этого процесса. Из-за этого в литературных источниках происходит путаница, и некоторые авторы используют совершенно разные термины для описания одного и того же процесса. Наиболее часто встречается отождествление понятий «реструктуризация» и «реорганизация».

Понятие «реорганизация» в российском законода-

тельстве имеет более четкое обозначение. В соответствии с Гражданским кодексом РФ реорганизация – это преобразование предприятия в виде слияния, присоединения, преобразования, выделения. При реорганизации происходит регистрация вновь возникших предприятий.

А в понятие «реструктуризация» вкладывается совсем иной смысл. Это процесс изменения структуры предприятия, его активов и пассивов. Целью реструктуризации является повышение эффективности функционирования предприятия и его конкурентоспособности – восстановление его платежеспособности и достижение финансовой стабильности. Поэтому реструктуризация является неотъемлемой частью мер по устранению кризиса на предприятии.

Различают две основные формы реструктуризации.

1. **Оперативная реструктуризация** – направлена на решение наиболее острых задач финансового и экономического характера в краткосрочном периоде. При успешном проведении оперативной реструктуризации на предприятии создаются условия более эффективного функционирования и развития, при которых оно будет иметь стабильное положение по отношению к прибыли.

2. **Стратегическая реструктуризация** – направлена на решение задач в долгосрочном периоде. Она имеет более глубокую структуру, чем оперативная, и

закljučается в следующем: анализ деятельности предприятия, разработка дополнительной стратегии развития и деятельности предприятия к уже имеющейся, определение направления работы маркетинговых служб, планирование деятельности на основе выбранной стратегии.

Стратегическую реструктуризацию можно считать успешно проведенной, если отмечается рост эффективности и конкурентоспособности предприятия, рост стоимости будущей прибыли и собственного капитала.

Однако немаловажную роль в успешном осуществлении программы реструктуризации играет фактор времени. Если она была проведена вовремя, не в условиях уже глубокого финансового кризиса, то вполне возможны положительные результаты – минимальные затраты.

Если же управление предприятия не сумело распознать первые симптомы и признаки наступающего кризиса, то дело обстоит гораздо сложнее. В таком случае затраты будут уже довольно значительными, но даже при наличии необходимых денежных средств ситуация иногда приобретает необратимый характер.

Банкротство предприятия.

Несмотря на то что на сегодняшний день известно много мер и способов по выводу предприятия из кризиса, эти меры не всегда действенны. Причины кроются в следующем:

1) несвоевременные меры – особенно это касается крупномасштабных предприятий в период пика развития или спада;

2) недостаток денежных средств для осуществления той или иной программы, разногласия в управлении по поводу выбора стратегии.

Согласно Федеральному закону РФ «О несостоятельности (банкротстве)» от 26 октября 2002 г. банкротство – это «признанная арбитражным судом или объявленная должником неспособность должника в полном объеме удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей».

Дело о несостоятельности (банкротстве) предприятия рассматривается арбитражным судом по месту нахождения предприятия-должника. Внешнее управление имуществом должника берет на себя арбитражный управляющий.

Кредиторы образуют собрание кредиторов, которое согласовывает план внешнего управления имуществом.

Существует такая процедура, как досудебная санация. Она состоит в предоставлении предприятию-должнику финансовых средств в размерах, необходимых для погашения денежных обязательств и восстановления платежеспособности должника.

Санация проводится в следующих случаях:

1) если предприятие в попытке преодоления кризисной ситуации обращается к помощи до возбуждения кредиторами дела о банкротстве;

2) если предприятие предлагает условия своей санации, обратившись в арбитражный суд с заявлением о банкротстве;

3) если арбитражный суд выносит решение о назначении санации для удовлетворения требований кредиторов.

В зависимости от того, в каком кризисе находится предприятие (фаза), и условий посторонней помощи, различают два вида санации:

1) санация предприятия, предназначенная для реорганизации долга. Такая санация проводится в случае, если кризис считается временным явлением для устранения неплатежеспособности предприятия:

а) погашение долга предприятия из средств федерального бюджета. Но такая санация относится только к государственным предприятиям;

б) погашение долга предприятия банковским кредитом. Обычно это коммерческие банки;

в) перевод долга на другое предприятие, имевшее желание участвовать в санации;

г) выпуск ценных бумаг;

2) санация в форме реорганизации предприятия. Проводится при глубоких кризисных состояниях.

Антикризисная стратегия предприятия.

Поскольку кризисы неотступно следуют за каждым этапом развития предприятия и всей его деятельности в целом, то любое управление должно быть антикризисным, т. е. должно учитывать опасности и возможности наступления кризиса. Наиболее предпочтительно создание на предприятиях антикризисных отделов, которые непосредственно будут заниматься этими вопросами.

В любой деятельности, в том числе и антикризисной, главное место принадлежит стратегии. От ее выбора часто зависит существование предприятия, она является решающим фактором в момент кризисной ситуации. При приближении или непосредственном наступлении кризиса все внимание переключается на пути преодоления кризиса, сглаживания процесса протекания и минимизации ущерба от него.

Понятно, что преодоление кризиса напрямую связано с причинами его возникновения.

А для этого нужно эти причины выявить, для чего проводится анализ внешних и внутренних факторов, изучение динамики показателей и сбор информации о состоянии предприятия в каждом из его отделов. Своевременная, комплексная, глубокая диагностика состояния предприятия является начальным этапом в разработке стратегии антикризисного менеджмента.

Исследование внешних факторов.

Как рассматривалось выше, внешних факторов воз-

никновения кризиса может быть большое количество – и важно правильно классифицировать и исследовать информацию. Поэтому лучше всего, если анализ внешней среды будет проходить в несколько этапов по заранее составленной программе.

1. Исследование макросреды, которая в свою очередь включает:

- 1) политическую сферу;
- 2) экономическую сферу;
- 3) социальную обстановку;
- 4) технологическое окружение.

2. Исследование поверхностной внешней среды. Сюда входят:

- 1) покупатели;
- 2) поставщики;
- 3) внутриотраслевые конкуренты;
- 4) новые конкуренты (новые предприятия с новыми технологиями).

Полученная информация имеет, как правило, большие объемы. Ее можно упорядочить путем создания сценариев возможного развития или тенденции. Подобный метод позволяет выявить наиболее значимые факторы внешней среды для предприятия, которые оно будет держать под непосредственным наблюдением во избежание опасности.

Очень эффективным методом является также SWOT-анализ, рассмотренный в предыдущих пунктах.

Анализ внутренних факторов в кризисной ситуации на предприятии.

Анализ внутренней среды предприятия проводится с целью выявления внутренних противоречий и проблем, а также для определения возможностей предприятия. Если общее состояние в целом нестабильно и в нем много слабых сторон, то это повод для тщательного изучения действующей стратегии. Возникновение кризиса является результатом слабой стратегии или ее неэффективной реализации или действия этих факторов в совокупности.

Менеджеры, занимающиеся антикризисными исследованиями, прежде всего должны обратить внимание на следующие факторы.

1. Эффективность действующей стратегии.

Нужно выявить изначальные цели и задачи стратегии и посмотреть, какие из них уже были достигнуты. Далее нужно оценить состояние предприятия по каждой из составляющих: это определить конкурентоспособность предприятия, масштабы конкуренции, структуру потребителей, затем определить производительность предприятия, действия маркетологов, финансистов, сотрудников. Такая тщательная оценка позволит подробно описать стратегию предприятия и ее эффективность, тем более что оцениваемые показатели находятся в количественной форме. Это доля предприятия на рынке, величина прибыли, объем продаж и

Т. Д.

2. Сильные и слабые стороны предприятия.

Сильные стороны заключаются в достижении предприятием определенных успехов, техническом совершенствовании, конкурентоспособности бренда, приобретении необходимых для дальнейшего развития навыков и опыта, накоплении ресурсов и приобретении новых.

Слабые стороны – отсутствие каких-либо элементов в функционировании предприятия. Это пробелы в управлении, организационной структуре, социальных отношениях, финансовой, экономической и технической базе и многое другое. Слабые стороны могут проявляться в любом отделе предприятия и на любом его уровне.

Для создания антикризисной стратегии важны и сильные, и слабые стороны. Первые, потому что служат основой антикризисной стратегии. Если их недостаточно, то нужно стимулировать развитие более слабых сторон. Большое количество слабых моментов является причиной возникновения кризисов.

3. Конкурентоспособность цен и издержек предприятия.

Для подобного анализа нужно еще иметь данные и о конкурентных предприятиях, которых в отрасли может быть большое количество. При исследовании конкурентных предприятий следует обратить внимание на

их стратегии. Возможно, это будет полезный опыт, который подскажет нужные решения.

4. Стабильность конкурентов.

Оценки конкурентоспособности цен и издержек конкурирующих предприятий очень важны, однако их недостаточно.

Стабильность и прочность позиции оценивается финансовым положением, состоянием продукции, технической базы. При этом можно сравнить положение данного и конкурентного предприятий, что позволит выявить сильные и слабые стороны по отношению к конкурентам.

5. Формулировка причин кризиса.

После получения информации, ее обработки и систематизации подводятся итоги, в ходе которых определяются важнейшие задачи. Они нуждаются в четком определении для более эффективного составления антикризисной стратегии.

6. Пересмотр целей функционирования предприятия.

После постановки задач в целом задача управленческой структуры и антикризисного отдела состоит в том, чтобы определить, сможет ли предприятие выйти из кризиса в рамках имеющейся структуры.

7. Составление методов и способов по преодолению предприятием кризиса.

Таким образом, кризис предприятия – это очень се-

серьезный и глубокий процесс, а самое главное – это очень опасный процесс. Нельзя легкомысленно относиться к этому вопросу, поскольку даже неглубокий кратковременный кризис проявляет недостатки в управленческо-организационной структуре. Конечно, если речь не идет о серьезных внешних факторах. Даже в условиях стабильности и процветания нужно подвергать тщательному анализу все показатели, потому как первоначальные симптомы могут быть отдельны и не яркие, но их своевременное выявление будет способствовать более быстрому реагированию, в результате чего кризис может и не наступить.

1.5. Причины и признаки кризиса

Признаки кризиса.

Для того чтобы хорошо разбираться в кризисах, необходимо знать их типологию, потому что классификации основаны на выделении каких-либо признаков, что само по себе является подсказкой.

Преодоление кризисов является управляемым процессом. Об этом можно судить из различных источников, рассказывающих о кризисах прошлого. Успех управления во многом зависит от своевременного распознавания кризиса, его возможных последствий. Признаки кризиса в первую очередь различаются по классификационной принадлежности.

1. Масштабы. Имеют большое значение в плане того, что преодолеть локальный кризис гораздо легче, нежели кризис, охвативший все предприятие или отрасль. Если же кризис выходит на уровень страны, то это уже глубокое расстройство в той ли иной сфере.

2. Направление. Очень важно изначально определить направление кризиса, его проблематику для концентрирования внимания на нужных моментах.

3. Острота. Один и тот же кризис может протекать по-разному в зависимости от различных факторов: общей обстановки, наличия других видов кризисов, эта-

па развития предприятия или отрасли.

4. Причины. Для преодоления кризиса необходимо устранить его причины, выявление которых – результат антикризисного исследования.

5. Фазы проявления и их протекание.

6. Последствия.

В распознавании кризиса большое место принадлежит взаимосвязи проблем. Как правило, причиной кризиса не является одна проблема, это сочетание (накопление) различных ситуаций, приведших к кризисному состоянию. В управленческой структуре должен существовать антикризисный мониторинг. Это комплекс мероприятий, направленных на контролирование процессов развития и деятельности и анализ их динамики в понятии антикризисного менеджмента. Другими словами, это система, созданная для прогнозирования наступления кризисов путем анализа имеющихся показателей. Система антикризисного мониторинга в последнее время приобрела большую популярность и с успехом применяется на российских предприятиях.

Однако прежде чем проводить анализ состояния, нужно иметь четкое представление о показателях и симптомах кризисов.

При анализе динамики показателей нужно учитывать еще и тот факт, что отдельные отрицательные тенденции могут необязательно говорить о наступлении кризиса, хотя это, несомненно, является предупре-

ждающим сигналом. Это могут быть эпизодические моменты, связанные, например, с природным сезоном.

Большое значение имеет не только система показателей, но и методология их использования. Показатели говорят о многом и нужно эти данные научиться использовать не только для анализа, но и для практического использования – в целях прогнозирования и выявления возможных последствий.

Как видно, распознавание кризиса – это не просто процесс анализа данных и получения на их основе каких-либо выводов. Это еще и меры по дальнейшему использованию этой информации в целях преодоления кризиса. Поэтому среди специалистов антикризисного менеджмента недостаточно одних менеджеров, еще необходимы аналитики, математики и статистики. Только при их комплексной работе можно прийти к действительно эффективным результатам.

Причины кризиса.

Причины кризиса зависят от его факторов, поэтому они также подразделяются на внешние и внутренние.

Внешние причины – это угроза извне, а так как социально-экономическая система находится во взаимодействии со множеством различных субъектов, то и структура внешних причин также имеет довольно усложненный вид.

1. Социально-экономические факторы общего развития страны:

1) рост инфляции; нестабильность налоговой системы – изменение налоговой ставки или принятие новых налогов особенно сильно сказывается на предприятиях в начальный период своего развития;

2) нестабильность правительственной системы – глубокие разногласия в государственных органах, из-за чего все другие трудности остаются в тени;

3) разделение властей на оппозиции, что влечет за собой беспорядочное принятие решений;

4) снижение уровня доходов населения – это является основанием для роста социальной напряженности и, как следствие, появления социального кризиса. Как правило, правительство вынуждено идти на такие меры из-за экономических и финансовых кризисов в стране и важнейших отраслях, поскольку требуются большие средства для преодоления кризисных ситуаций;

5) рост безработицы – результат экономических и промышленных кризисов и причина социальных кризисов.

2. Рыночные факторы:

1) нестабильность валютного рынка;

2) усиление монополизма;

3) сокращение сферы рынка.

3. Прочие внешние факторы:

1) политическая нестабильность;

2) рост криминальных структур – эта проблема оста-

ется актуальной на протяжении уже долго времени, несмотря на многочисленные меры правительства. От криминальных действий страдают как малые и крупные предприятия, так и отрасли в целом. Наибольшая опасность кроется в возглавлении крупных отраслей и предприятий людьми с низкими профессиональными навыками и отсутствием опыта, что обычно приводит к кризисной ситуации, причем довольно тяжелой;

3) природно-климатические причины – кроются в стихийных бедствиях, наносящих большой урон всему сектору деятельности и государству в целом;

4) стихийные бедствия опасны тем, что могут вызвать сразу несколько кризисов – экономический, социальный, экологический. В такой ситуации очень трудно сориентироваться и определить первоочередность задач. Как правило, ощущается нехватка средств, для чего приходится использовать резервные фонды.

Внутренние причины возникновения кризиса.

1. Управленческие причины:

1) *разногласия между участниками управленческой структуры* – если это легкие разногласия, то обычно все решается путем переговоров. Но бывают сложные ситуации, сочетающие в себе психологические факторы, личные интересы участников, несогласованность действий – это может привести к серьезным последствиям, таким как кризис;

2) *отсутствие динамики в управлении* – с течением

времени предприятие или отрасль развиваются и приобретают все большие масштабы и формы, для чего требуется более разветвленная и дифференцированная сеть управления. Отсутствие гибкости приводит к «неуспеваемости» хода управления за развитием;

3) *высокий уровень коммерческого риска* – если предприятие или бизнес создавались в рискованных условиях, то управление может некоторое время сдерживать темпы развития, боясь потерь. Это может привести к потере шанса занять место на рынке или постепенному «затуханию» дела;

4) *недостаточное знание конъюнктуры рынка* – при образовании предприятия следует провести внимательный анализ ситуации на рынке, исследование тенденций спроса и предложения и реальное оценивание своих возможностей в связи с этим. В процессе деятельности нужно также постоянно следить за этими процессами для внесения изменений в организационную и производственную структуры для сохранения конкурентоспособности на рынке;

5) *сложности с учетными системами* – для своевременного обнаружения кризиса необходимо проводить анализ деятельности. Во многом это осуществляется через различные отчетные документы, отражающие прибыль, расходы, издержки, баланс и т. д. Предоставление этих документов должно проходить в точно установленные сроки, в противном случае можно про-

пустить первые признаки наступления кризиса;

б) *затруднения маркетинговых служб*. Хорошо организованный маркетинг – половина успеха, так считают большинство специалистов. Он помогает в повышении конкурентоспособности и раскрутке. Однако при недостаточной организации он может иметь противоположный эффект.

2. Производственные причины:

1) *устаревшая техническая база* – приводит к снижению производительности и качества выпускаемой продукции, а значит, и спроса на нее;

2) *низкая производительность труда* – связана с отсутствием стимулов упорной и эффективной работы: подходящих условий труда и оплаты труда, социальных гарантий, карьерного роста, дополнительных преимуществ;

3) *высокие энергозатраты* – это связано, как правило, с изнашиванием технической базы, где старое оборудование просто еще не было доведено до уровня экономии энергии.

3. Рыночные причины:

1) *низкая конкурентоспособность товара* – связано с недостаточным уровнем качества или плохо проведенной маркетинговой кампанией;

2) *зависимость от постоянного ограниченного количества поставщиков и клиентов*.

Наличие хотя бы одного фактора уже является пред-

кризисным состоянием, но наибольшее влияние на общее состояние предприятия или отрасли оказывают сложности в управленческих структурах. Именно эти трудности являются наиболее характерными для современного бизнеса, препятствующими нормальному (и эффективному) функционированию систем вследствие возникновения кризисов.

Для выживания в условиях кризисных ситуаций требуется сплоченность всех структур – экономических, финансовых, управленческих.

В настоящее время разработано множество программ по диагностированию и мониторингу кризисных ситуаций.

Но прежде чем приступать к их использованию, нужно внимательно проанализировать структуру социально-экономической системы и выбрать подходящую. Предпочтительнее все-таки будет разработка собственного комплекса мер по прогнозированию и обнаружению кризисов, поскольку, несмотря на общие положения, среда каждой системы сугубо индивидуальна.

Вообще, во время всего периода существования социально-экономической системы необходимо наблюдать за внешними и внутренними факторами, потому что все процессы находятся в условиях динамического развития.

Глава 2

Государство и антикризисный менеджмент

2.1. Государственное управление системой финансового оздоровления

До марта 2004 г. управление системой финансового оздоровления в Российской Федерации осуществлялось Федеральной службой по финансовому оздоровлению и банкротству. Однако, Указом Президента РФ от 9 марта 2004 г. № 314 «О системе и структуре федеральных органов исполнительной власти» вышеназванный орган исполнительной власти был упразднен и его функции переданы трем другим органам исполнительной власти: Федеральному агентству по управлению федеральным имуществом, Министерству экономического развития и торговли, Федеральной налоговой службе.

В соответствии с Постановлением Правительства РФ от 8 апреля 2004 г. № 200 «Вопросы Федераль-

ного агентства по управлению федеральным имуществом» Федеральное агентство по управлению федеральным имуществом является федеральным органом исполнительной власти и осуществляет функции по управлению федеральным имуществом, в том числе в области земельных отношений, функции по оказанию государственных услуг и правоприменительные функции в сфере имущественных отношений.

Основными функциями Федерального агентства по управлению федеральным имуществом в пределах установленных полномочий являются:

1) проведение единой государственной политики в области имущественных и земельных отношений;

2) осуществление полномочий собственника в пределах и в порядке, определенных федеральным законодательством, в отношении имущества федеральных государственных унитарных предприятий и государственных учреждений (за исключением полномочий собственника, которые в соответствии с законодательством РФ осуществляют иные федеральные агентства), акций (долей), акционерных (хозяйственных) обществ иного имущества, составляющего казну РФ, а также полномочий по изъятию у учреждений и казенных предприятий излишнего, неиспользуемого либо используемого не по назначению федерального недвижимого имущества, передаче федерального имущества физическим и юридическим лицам, приватиза-

ции (отчуждению) федерального имущества;

3) разграничение государственной собственности, в том числе на землю, на собственность РФ, собственность субъектов РФ и собственность муниципальных образований;

4) осуществление полномочий собственника имущества должника – федерального государственного унитарного предприятия, при проведении процедур банкротства;

5) защита имущественных и иных прав и законных интересов РФ при управлении федеральным имуществом и его приватизации на территории РФ и за рубежом;

6) осуществление учета федерального имущества и ведение реестра федерального имущества.

Федеральная налоговая служба и ее территориальные органы в установленной сфере деятельности объявлены правопреемниками упраздненной Федеральной службы по финансовому оздоровлению и банкротству и по всем правоотношениям, связанным с представлением интересов Российской Федерации в процедурах банкротства (Постановление Правительства РФ от 30 сентября 2004 г. № 506 «Об утверждении Положения о Федеральной налоговой службе»). В соответствии с Постановлением Правительства РФ от 29 мая 2004 г. № 257 «Об обеспечении интересов Российской Федерации как кредитора в делах о банкрот-

стве и в процедурах банкротства» Федеральная налоговая служба в делах о банкротстве представляет интересы Российской Федерации, предъявляет требования по уплате долга в бюджеты всех уровней и государственные внебюджетные фонды, т. е. самостоятельно инициирует процедуру банкротства в отношении должника и направляет заявление в арбитражный суд.

Целью предупреждения банкротства путем антикризисного управления, которое осуществляется органами исполнительной власти, собственниками унитарного предприятия, кредиторами в досудебном порядке, является определение возможности или невозможности восстановления платежеспособности организации, а также определение способности или неспособности осуществлять нормальную хозяйственную деятельность. Для всего вышеуказанного и вводится система финансового оздоровления.

В какой-то степени система финансового оздоровления представляет собой не что иное, как санацию, которая предусматривалась Законом РФ от 19 ноября 1992 г. № 3929-1 «О несостоятельности (банкротстве) предприятий», который в настоящее время утратил силу. Главная цель санации – восстановление платежеспособности должника, а не удовлетворение требований кредиторов. Вся суть финансового оздоровления состоит в погашении долгов, причем не только должником, но и лицами, предоставившими обеспечение,

взявшими на себя обязанности по гарантии и поручительству.

Процедура финансового оздоровления возможна лишь при установлении новых сроков денежных выплат кредиторам должника и при наличии тех или иных способов их обеспечения. Итак, можно отметить, что такая процедура – это и есть реструктуризация задолженности организации-должника.

И все же процедура финансового оздоровления является не обязательной в делах о банкротстве (несостоятельности). Если кредиторы согласны на реструктуризацию задолженности, то вводится данная процедура. Право на принятие решения о введении финансового оздоровления согласно Закону «О несостоятельности (банкротстве)» предоставляется собранию кредиторов.

При процедуре наблюдения должник имеет право обратиться к первому собранию кредиторов с ходатайством о введении финансового оздоровления.

Лицо, обратившееся с ходатайством о введении процедуры финансового оздоровления, должно представить ходатайство и прилагаемые к нему документы временному управляющему и в арбитражный суд не позднее чем за 15 дней до проведения собрания кредиторов.

Пленум Высшего арбитражного суда Российской Федерации в Постановлении от 15 декабря 2004 г. № 29

«О некоторых вопросах практики применения Федерального закона „О несостоятельности (банкротстве)“ в п. 34 указал, что установленный 15-дневный срок для представления ходатайства о введении финансового оздоровления первому собранию кредиторов не является завершающим, а его пропуск не должен быть препятствием для принятия первым собранием кредиторов решения о введении финансового оздоровления.

Именно на общем собрании принимается решение об обращении к первому собранию кредиторов с ходатайством о введении финансового оздоровления. Это решение принимается большинством голосов учредителей (участников) должника, которые приняли участие в указанном собрании, или органом, уполномоченным собственником имущества должника – унитарного предприятия.

Общее собрание учредителей (участников) должника, орган, уполномоченный собственником должника, вместе с принятием решения об обращении к первому собранию кредиторов с ходатайством о введении финансового оздоровления вправе досрочно прекратить полномочия руководителя должника и избрать (назначить) нового.

Учредители (участники) должника, голосовавшие за введение финансового оздоровления, могут предоставить обеспечение исполнения должником обязательств в соответствии с графиком погашения задол-

женности в установленном порядке и размере или организовать такое обеспечение.

Правом предоставления обеспечения наделяются только те учредители (участники) должника, которые на своем общем собрании проголосовали за принятие решения об обращении с ходатайством о введении финансового оздоровления. Установление такого правила объясняется тем, что обеспечение предоставляется, как правило, на возмездной основе. Следует иметь в виду и то, что кредиторская задолженность должника погашается за счет обеспечения, что представляет собой ротацию долгов (переход права требования), и учредитель (участник) должника, предоставивший обеспечение, становится кредитором должника, поскольку в данном случае учредитель (участник) должника не вкладывает финансовые средства в уставный капитал (собственность должника), а становится участником (стороной) гражданско-правовой сделки инвестиционного характера.

Закон «О несостоятельности (банкротстве)» не содержит норм, регулирующих порядок заключения и исполнения этой сделки. Представляется, что такая сделка должна оформляться как договор займа в соответствии с параграфом 1 гл. 42 ГК РФ.

Кроме того, учредители (участники) должника могут не сами предоставить обеспечение, а организовать такое обеспечение, т. е. обеспечение может быть предо-

ставлено и третьими лицами.

Оформление взаимоотношений третьих лиц (третьего лица) с должником также осуществляется посредством договора займа.

К решению об обращении с ходатайством к собранию кредиторов о введении финансового оздоровления прилагаются план финансового оздоровления, график погашения задолженности, а также протокол или решение инициатора введения финансового оздоровления, перечень учредителей (участников), голосовавших за введение финансового оздоровления. В аналогичном порядке оформляется ходатайство третьих лиц о введении финансового оздоровления.

План финансового оздоровления кризисной компании представляет собой разновидность бизнес-плана. Его отличие от стандартного бизнес-плана развития заключается в том, что в нем необходимо определить и обосновать программу выхода из кризиса.

План финансового оздоровления разрабатывается учредителями (участниками) должника, собственником имущества должника – унитарного предприятия, а после утверждается собранием кредиторов. В таком плане необходимо предусмотреть все способы получения должником средств, необходимых для удовлетворения требований кредиторов в соответствии с графиком задолженности.

Действующее законодательство различает три вида

планов финансового оздоровления:

1) план финансового оздоровления в процедуре банкротства, подготавливаемый руководством компании или ее собственниками, утвержденный собранием кредиторов для погашения долгов в соответствии с графиком;

2) план внешнего управления в процедуре банкротства, который должен быть подготовлен арбитражным управляющим и утвержден кредиторами и судом;

3) план финансового оздоровления, подготовленный компанией (третьими лицами по заказу компании) и направленный на решение проблем компании вне судебных процедур.

В данном разделе будут обсуждаться основы разработки плана финансового оздоровления преимущественно для последнего случая. Вместе с тем основные положения могут быть использованы также при подготовке планов и в первых двух случаях.

Цели подготовки плана финансового оздоровления:

1) показать возможность выхода из кризиса, наличие идей и программы у руководства компании по данному поводу;

2) успокоить собственных акционеров и дать им возможность контролировать ход материальных мероприятий;

3) продемонстрировать кредиторам готовность ком-

пании к реорганизации для решения финансовых проблем; представить план в государственные органы и получить поддержку (финансовую или моральную) для проведения мероприятий, получить отсрочку, рассрочку, реструктуризацию фискальной задолженности; привлечь для проведения процедур финансового оздоровления возможных инвесторов, которые могут быть заинтересованы в стабильной работе компании в будущем; продемонстрировать план прессе и общественным организациям с целью создания положительного имиджа компании, которая испытывает временные финансовые трудности, но ведет целенаправленную работу по их преодолению.

Однако главным положительным итогом грамотной разработки плана финансового оздоровления в случае его подготовки вне процедуры банкротства становится то, что высший менеджмент компании и ее собственники получают реальную возможность (часто впервые) увидеть сильные и слабые стороны своей компании, подняться над «текучкой» и заняться стратегией и тактикой управления.

Структура плана финансового оздоровления может быть различной в зависимости от предпочтений руководства компании, специфики бизнеса, формы собственности и т. д. Вместе с тем существуют вопросы, отражение которых в плане является обязательным. В период проведения реструктуризации задолженно-

сти организаций перед бюджетами была разработана типовая структура программы финансового оздоровления компаний (приказ Минэкономразвития и ФСФО России от 28 июня 2001 г. № 211/295 «О применении постановления Правительства РФ от 03.09.99 г. № 1002»).

В соответствии с данной типовой структурой в состав плана финансового оздоровления должны входить следующие разделы:

- 1) титульный лист;
- 2) исполнительское резюме;
- 3) оглавление;
- 4) описание компании (общая характеристика);
- 5) описание бизнеса компании и состояния рынка выпускаемой продукции;
- 6) анализ финансового состояния компании и причин необходимости его оздоровления;
- 7) маркетинговый план;
- 8) направления развития компании;
- 9) план производства;
- 10) финансовый план.

На титульном листе указываются полное наименование компании, период, на который составлена данная программа, и время составления плана. Вышеуказанные данные важны для определения такого плана и его оценки.

В исполнительском резюме дается краткая инфор-

мация о том, что и за счет чего будет сделано на данном предприятии. Подобное резюме составляется для того, чтобы человек, не имеющий возможности подробно изучить план, мог, лишь прочитав резюме, узнать цель предложений.

В четвертом разделе в основном приводятся сведения об организационно-правовой форме, системе управления, форме собственности, численности работников, структурных подразделениях, основных и вспомогательных производствах, объектах незавершенного строительства, объемах и структуре выручки и т. д.

Здесь важно отразить вопросы, которые повлияли на разработку вариантов вывода из кризиса, финансового плана, производственной программы. Так, например, оценка имеющихся объектов непроизводственной сферы, объектов производственной сферы, незавершенного строительства позволяет дать четкую характеристику компании для реализации вариантов выхода из кризиса и определить в программе наиболее целесообразный вариант.

Пятый раздел является звеном технологических циклов выпуска продукции. В нем необходимо отразить сведения по основным поставщикам и потребителям продукции, загрузке производственных мощностей, основным видам продукции и объемам выпуска и поставок различным покупателям.

Шестой раздел определяет весь разрабатываемый план – это грамотно проведенный анализ финансового состояния предприятия. В данном разделе определяются, формулируются и отражаются проблемы, которые послужили причинами создания самого плана.

Необходимо провести полную диагностику финансового состояния и сформулировать основные финансовые проблемы, определить, насколько запущено кризисное явление. В основном это делается для определения основных направлений финансового оздоровления.

Маркетинговый план – в этом разделе нужно определить ту часть рынка, которая будет главной на время реализации плана финансового оздоровления. Здесь важно обозначить непосредственных конкурентов, а также их слабые и сильные стороны, оценить потенциальную долю рынка каждого конкурента. Этот раздел описывает, каким именно образом предполагается реализовывать новый товар или услугу, какую цену за него назначить, как проводить рекламную политику. Обсуждаются вопросы ценовой политики, торговой политики, рекламы, делается прогноз.

Направления развития компании – именно здесь на основе проведенного анализа финансово-экономического состояния и составления маркетингового плана определяются мероприятия, которые должны привести к исправлению ситуации. Здесь устанавливаются

сроки и условия необходимых действий, а также прогнозируется ожидаемый от них эффект. Такие мероприятия направлены на усовершенствование системы управления, увеличение выпуска конкурентной продукции, сокращение издержек.

В разделе «План производства» нужно отметить вопросы, связанные в основном с помещениями, их оборудованием, местом расположения, персоналом. В данном разделе необходимо описать производственный процесс, т. е. как организована система выпуска продукции, как осуществляется контроль над производственными процессами и т. д. Здесь должны быть отражены вопросы, касающиеся того, как можно быстро увеличить или уменьшить выпуск продукции. Следовательно, смыслом данного раздела является необходимость доказательства производственных возможностей компании по реализации плана финансового оздоровления.

Последним разделом является финансовый план. Это заключающий момент, когда необходимо выявить финансовый эффект от реализации мероприятий. Основными исходными материалами являются все предыдущие разделы.

Исполнение должником обязательств может быть обеспечено залогом или ипотекой, государственной или муниципальной гарантией, банковской гарантией, поручительством и иными способами, которые не про-

тиворечат закону о банкротстве.

Так, например, исполнение обязательств должником не может быть обеспечено удержанием, задатком или неустойкой. К предмету обеспечения не относятся имущественные права и имущество, которые принадлежат должнику на праве собственности или праве хозяйственного ведения. Введение новой процедуры банкротства в отношении должника не прекращает обязательств по погашению задолженности в соответствии с графиком.

Арбитражный суд принимает решение о применении процедуры финансового оздоровления в коллегиальном составе. Принятое решение вводится определением суда на основании решения собрания кредиторов. В определении должен быть указан срок финансового оздоровления и установлен график погашения задолженности. Если предоставляется обеспечение обязательств в соответствии с графиком погашения задолженности, в определении приводятся сведения о лицах, предоставивших обеспечение, размере и способах обеспечения. Финансовое оздоровление может вводиться на срок не более 2 лет.

Арбитражный управляющий одновременно с вынесением определения о введении финансового оздоровления утверждает административного управляющего.

Штрафы, пени, неустойки и другие суммы причи-

ненных убытков в форме упущенной выгоды, которые должник обязан уплатить кредиторам, в размерах, существовавших на дату введения финансового оздоровления, подлежат погашению в ходе финансового оздоровления в соответствии с графиком погашения задолженности после удовлетворения всех остальных требований кредиторов.

Требования кредиторов, которые были предъявлены в ходе процедуры финансового оздоровления и включены в реестр требований кредиторов на основании соответствующего определения арбитражного суда, удовлетворяются не позднее чем через месяц с даты окончания обязательств в соответствии с графиком погашения задолженности, если иное не предусмотрено Законом «О несостоятельности (банкротстве)».

Требования, которые не были внесены в график погашения задолженности, не удовлетворяются.

Для осуществления процедуры финансового оздоровления арбитражным судом в порядке ст. 45 Закона «О банкротстве» назначается арбитражный управляющий. Управляющий действует с даты утверждения до момента прекращения процедуры финансового оздоровления или до отстранения либо освобождения арбитражным судом.

Права и обязанности административного управляющего определены и закреплены в Законе «О банкротстве».

График погашения задолженности и план финансового оздоровления – это основные юридические документы, которыми в первую очередь руководствуются те лица, которые участвуют в деле о банкротстве в период финансового оздоровления. Именно вышеуказанные документы подлежат применению, а иные документы должника применяются в части, не противоречащей плану финансового оздоровления и графику погашения задолженности.

График погашения задолженности подписывается лицом, уполномоченным на это учредителями (участниками) должника, собственником имущества должника – унитарного предприятия, лицами, предоставившими обеспечение, и утверждается арбитражным судом. Только с этого момента возникает одностороннее обязательство должника погасить имеющуюся задолженность перед кредиторами в установленные графиком сроки.

График предусматривает погашение требований кредиторов, включенных в реестр, не позднее чем за месяц до даты окончания срока финансового оздоровления. Погашение требований кредиторов первой и второй очереди должно быть осуществлено не позднее чем через 6 месяцев с даты введения финансового оздоровления.

График погашения задолженности по обязательным платежам обязан предусматривать пропорциональное

погашение требований кредиторов в очереди согласно ст. 134 Закона «О несостоятельности (банкротстве)».

Случаи внесения изменений в график погашения задолженности определены в Законе «О несостоятельности (банкротстве)». Собрание кредиторов принимает такое решение по ходатайству лиц, наделенных правом начать процедуру финансового оздоровления, в случаях:

1) неисполнения должником графика погашения задолженности, если обращение последует не позднее чем через 14 дней с даты, предусмотренной графиком погашения задолженности;

2) если размер требований, заявленных в ходе финансового оздоровления и включенных в реестр требований кредиторов, превышает более чем на 20 % размер требований кредиторов, предусмотренных графиком погашения задолженности.

Законом «О несостоятельности (банкротстве)» также определен и порядок внесения изменений.

В случае погашения должником требований всех кредиторов, предусмотренных графиком погашения задолженности, процедура финансового оздоровления может быть окончена досрочно. О том, что должник досрочно погасил свою задолженность, им же представляется отчет с ходатайством перед арбитражным судом о досрочном окончании рассматриваемой процедуры и прекращении производства по данному

делу.

Если в арбитражный суд в установленные сроки не представляется соглашение об обеспечении исполнения обязательств должника либо в ходе финансового оздоровления имеют место грубые нарушения, связанные со сроками, установленными графиком погашения задолженности, тогда происходит досрочное прекращение финансового оздоровления.

Административный управляющий должен в течение 15 дней с момента возникновения оснований для досрочного прекращения финансового оздоровления созвать собрание кредиторов для рассмотрения вопроса об обращении в арбитражный суд с ходатайством о досрочном прекращении финансового оздоровления.

Нужно отметить тот факт, что для должника досрочное прекращение – негативный момент, так как за ним последует введение новой процедуры банкротства.

По итогам рассмотрения отчета должника собрание кредиторов имеет право принять решение об обращении в арбитражный суд с ходатайством о введении внешнего управления либо признании должника банкротом и открытии конкурсного производства.

На основании ходатайства собрания кредиторов арбитражный суд может принять следующий судебный акт:

- 1) решение о признании должника банкротом и открытии конкурсного производства, если отсутствуют

основания для введения внешнего управления и есть признаки банкротства;

2) определение о введении внешнего управляющего в случае возможности восстановления платежеспособности должника;

3) определение об отказе в удовлетворении соответствующего ходатайства, если в судебном заседании будет выявлено исполнение должником всех требований кредиторов в соответствии с графиком погашения задолженности.

Законом «О несостоятельности (банкротстве)» предусматривается введение финансового оздоровления при отсутствии заявленного об этом ходатайства первого собрания кредиторов, но если такое ходатайство собственника должника – унитарного предприятия, учредителей должника и третьих лиц имеет место, то процедура, соответственно, не применяется.

В том случае, если досрочное прекращение финансового оздоровления является необходимостью, арбитражный суд выносит определение о введении той процедуры банкротства, ходатайство об инициации которой было принято первым собранием кредиторов.

Должник должен представить административному управляющему отчет о результатах финансового оздоровления с приложением баланса на последнюю дату отчета, а также отчет об убытках и прибылях, документы, которые бы подтверждали погашение всех тре-

бований кредиторов. Отчет представляется за месяц до истечения срока, установленного для финансового оздоровления.

В свою очередь управляющий, рассмотрев отчет должника об итогах финансового оздоровления, обязан составить заключение о выполнении плана финансового оздоровления и графика погашения задолженности и об удовлетворении требований кредиторов. Далее арбитражный управляющий в 10-дневный срок со дня получения отчета должника направляет вышеуказанное заключение включенным в реестр кредиторов и в арбитражный суд.

Таким образом, при финансовом оздоровлении главная роль отводится не арбитражному управляющему, как в других процедурах, а должнику, его руководству.

Если арбитражный суд признает необходимость досрочного прекращения финансового оздоровления, он может вынести один из судебных актов (независимо от решения собрания кредиторов):

- 1) решение о признании должника банкротом, а также о дальнейшем открытии конкурсного производства в случае отсутствия оснований для введения внешнего управления и при наличии признаков банкротства;
- 2) определение о прекращении производства по делу о банкротстве, если непогашенная задолженность не установлена и жалобы кредиторов признаны необо-

снованными;

3) определение о введении внешнего управления в случае возможности восстановить платежеспособность должника.

Задолженность должника перед кредиторами автоматически погашается после завершения процедуры финансового оздоровления.

При осуществлении выплат лицами-обеспечителями происходит перемена лиц в обязательстве: конкурсные кредиторы, чьи требования полностью удовлетворены, из обязательства выбывают, а вместо них кредиторами по отношению к должнику становятся лица-обеспечители, исполнившие вместо должника его обязательства перед конкурсными кредиторами.

Финансовое оздоровление должника позволяет сохранить деятельность предприятия, организации. И все же итоги и результаты финансового оздоровления зависят от инвестиций учредителей (участников) или собственников имущества должника – унитарного предприятия.

2.2. Система банкротства в России

История развития института банкротства в Российской Федерации – это история периодических падений и взлетов, успехов и разочарований. На данный момент можно сказать совершенно четко, что цивилизованные правила современных рыночных отношений в сфере банкротства (несостоятельности) еще не определены, поэтому эти экономические отношения пока далеки от желаемого результата.

В начале развития института банкротства была возможна «казнь» несостоятельного должника (банкрота). Несостоятельный должник (банкрот) автоматически становился вором, на него надевали ошейник и оставляли у позорного столба.

В дореволюционной России была создана первая четкая система норм о банкротстве, которые образовывали конкурсное право. Столетия уходили на отработку норм, поскольку гражданско-правовое урегулирование процедуры банкротства стало достаточно сложным делом. Новеллами возникновения и развития конкурсного права стали «Банкротский Устав» от 15 декабря 1740 г., Устав «О торговой несостоятельности» от 23 июня 1832 г., Устав «О банкротах» от 19 декабря 1800 г.

Для более четкого и подробного анализа и определения дальнейших путей развития современного законодательства о банкротстве, а именно наказуемой несостоятельности, очень актуально обращение к дореволюционному законодательству.

В России до революции 1917 г. главными источниками российского уголовного права являлись Устав «О наказаниях», Уложение «О наказаниях уголовных и исправительных» 1845 г. (в ред. 1866 и 1885 гг.) и принятое в 1903 г. Уголовное уложение.

Все источники различались как по содержанию, так и по классификации преступных деяний. Подавляющее большинство постановлений регулировалось Уложением «О наказаниях» и Уставом «О наказаниях», и лишь малая их часть (в основном это религиозные, государственные и некоторые другие преступления) – Уголовным уложением. Более четко и полно состав правонарушений определяется Уложением «О наказаниях», именно поэтому главный интерес представляет подробный анализ его норм.

Наказуемому банкротству (несостоятельности) в Уложении «О наказаниях» были посвящены ст. 1163–1168, где банкротство (несостоятельность) делилось на два вида: простое (неосторожное) и злонамеренное (умышленное).

Умышленное банкротство (злонамеренное), или «корыстное» (по определению Уголовного уложения

1903 г.), понималось как умышленное сокрытие собственного имущества должником, ставшим банкротом или прекратившим выплачивать платежи, для получения имущественной выгоды и избегания оплаты долгов кредиторам. Итак, основными задачами злонамеренного банкротства являлись непосредственное сокрытие имущества и получение имущественной выгоды путем неоплаты долгов во вред кредиторам.

Главными объектами любого преступления становились права кредиторов на удовлетворение их претензий из имущества должника, а предметом становилось собственное имущество должника-банкрота.

Объективную сторону злонамеренного банкротства составляло сокрытие имущества. Законодательство, судебная практика и теория уголовного права рассматривали сокрытие имущества как любую деятельность, фиктивно умаляющую имущественную сферу должника. Поскольку последняя выражается активом и пассивом, то сокрытие имущества могло иметь место как в его активе, так и в пассиве.

Соккрытие имущества в активе проявлялось в утаивании от кредиторов имущественных ценностей или в фиктивном их отчуждении полностью или частично путем вымышленного их перевода на имя третьих лиц, обычно близких родственников.

Соккрытие имущества в пассиве имело место при выдаче обязательств по несуществующим долгам или

выдаче преувеличенных обязательств. В то время такое сокрытие было известно под названием «выдачи бронзовых векселей».

По Российскому законодательству действия, направленные на сокрытие имущества, образовывали состав злонамеренного банкротства как при наступлении несостоятельности (объявлении ее или производстве о несостоятельности), так и в предвидении таковой (когда подобные действия имели место до возбуждения вопроса о несостоятельности). Кроме того, злонамеренное банкротство могло быть и при фиктивной несостоятельности, когда должник ложно объявлял себя несостоятельным именно для того, чтобы уклониться от платежа долгов.

По Уложению «О наказаниях» субъектами злонамеренного банкротства являлись как лица, производящие торговлю, так и не производящие таковую, т. е. все остальные злостные должники (ст. 1163 и 1166).

С субъективной стороны злонамеренное банкротство предполагало умысел и определенную цель деятельности. Цель состояла не в причинении вреда кредиторам, а в извлечении имущественной выгоды виновным путем сокрытия должником своего имущества или в избегании платежа долгов этим же путем. Такое уклонение от уплаты долгов наносило имущественный вред кредиторам.

Согласно Уложению «О наказаниях» состав злона-

меренного банкротства был формальным. Преступление являлось оконченным при наличии двух обстоятельств, таких как:

- 1) объявление несостоятельности;
- 2) наступившее сокрытие имущества.

По этому поводу Л. С. Белогриц-Котляревский писал: «...окончание корыстного банкротства не требует непременно причинения вреда кредиторам сокрытием своего имущества со стороны должника; такое банкротство считается оконченным с момента объявления несостоятельности, хотя бы факт сокрытия имущества должником и не принес ущерба кредиторам, например вследствие того, что переведенное на чужое имя имущество было возвращено целиком в конкурсную массу и т. п.».

Для всей истории русского права характерна весьма тяжкая наказуемость банкротства, сопряженная с позорящими мерами (Устав «О банкротах» 1800 г. расценивал банкротство как публичное воровство).

В соответствии с Уложением «О наказаниях» за совершение злонамеренного банкротства лица, производящие торговлю, подлежали ссылке в Сибирь на поселение и лишению всех прав состояния, а лица, не производящие торговлю, – лишению всех особенных, лично и состоянию присвоенных прав и преимуществ и ссылке на житье в Сибирь или отдаче в исправительные арестантские отделения на срок от 1,5 до 2,5 лет.

Установление более строгой ответственности для торговцев объяснялось опасением за торговый кредит.

Русское законодательство в своей уголовной части признавало преступным деянием не только злонамеренное банкротство, но и неосторожное, известное под именем простого банкротства.

Простое банкротство признавалось, когда субъект впадал в несостоятельность вследствие расточительности или легкомысленного ведения имущественных дел.

Преступность этого деяния сводится к причине издержания имущества, которые должны состоять в том, что виновный не соблюдал основных требований, по общему мнению – обязательных для каждого доброго хозяина, и тем самым поставил в опасность имущественные интересы доверившихся ему кредиторов. Разоряя себя, виновный причиняет вред третьим лицам, снабдившим его своими капиталами в расчете на правильное ведение дел.

В жизни причины такого саморазорения были очень разнообразными:

- 1) мотовство, т. е. чрезмерное издержание имущества лично для себя, на семью, предприятия, торговые и биржевые операции (например, расходы на рекламу, биржевую игру и т. д.), причем мотивы расходов в этом случае абсолютно безразличны. Они могли быть как весьма похвальными (к примеру, благотворитель-

ность), так и безнравственными (например, на карточные игры, вино, женщин и т. д.);

2) несоблюдение элементарных мер предосторожности (например, отсутствие страховки груза, товаров, непринятие мер по охране имущества и т. д.);

3) крайне небрежное и легкомысленное ведение своих хозяйственных дел.

Уголовное законодательство не содержало в себе подробного перечисления признаков простого банкротства. При этом оно ссылалось на гражданско-правовые законы. Указанные законы и судебная практика выделяли следующие признаки простого банкротства:

1) открытие предприятия без средств, в долг или под большой процент в кредит, без собственного капитала; неосмотрительность должника и рискованность его предприятия;

2) неопытность должника в предпринятом деле; принятие наследства, обремененного долгами; платеж больших процентов на занятый капитал, доказывающий легкомысленное ведение дел; кредитование незадолго до несостоятельности, доказывающее неосмотрительность должника; выдача векселей на большие суммы незадолго до несостоятельности и др.

В соответствии с Уложением «О наказаниях» ответственности за простое банкротство подлежали только лица, производящие торговлю, которые лишались права на торговлю и заключались в тюрьму на срок от 8

месяцев до 1 года и 4 месяцев.

Как писал Г. Ф. Шершеневич, «наказуемость неосторожной несостоятельности как преступного действия под именем простого банкротства основывается на обязанности каждого лица заботиться об удовлетворении сделанных им долгов. Когда лицо, сознающее свою неоплатность или во всяком случае понимающее расстройство своего имущества, продолжает тем не менее относиться с полным пренебрежением к интересам своих кредиторов, вести жизнь, по расходам не соответствующую оставшимся средствам, бросаться на явно рискованные операции, закон не может не остановить его, предупредив угрозой наказания. Такая небрежность представляется особенно опасной в торговом мире, где несостоятельность одного лица может повести за собою несостоятельность других, где несостоятельность грозит экономическим интересам данной местности или даже целого государства». Современный этап развития гражданского права, в т. ч. проблема гражданско-правового регулирования банкротства, – это не что иное, как новый виток развития того механизма, который закладывался в России на протяжении XVIII и XIX столетий.

Переход страны в условия рыночной экономики и интенсивное развитие предпринимательской деятельности потребовали принятия законодательной базы, защищающей интересы участников экономического

оборота от последствий систематического неисполнения недобросовестной стороной принятых на себя обязательств. Помимо ответственности в виде уплаты штрафов, пеней, установленных Гражданским кодексом РСФСР, Основами гражданского законодательства РСФСР и рядом нормативных актов за неисполнение принятых на себя обязательств, необходимы были меры более жесткого характера, такие как признание должника несостоятельным (банкротом). Правовую базу для осуществления принудительных мер, вплоть до ликвидации несостоятельного предприятия в случаях, когда проведение реорганизационных мер экономически нецелесообразно или они не дали положительного результата, создал принятый Верховным Советом Федерации 19 ноября 1992 г. и введенный в действие с 1 марта 1993 г. Закон Российской Федерации «О несостоятельности (банкротстве) предприятий», ныне утративший силу. Период действия этого закона стал первым этапом в развитии института банкротства в современной России.

Основная цель включенного в 1992 г. в российское право института несостоятельности заключалась в том, что из гражданского оборота исключались (в случае их ликвидации) неплатежеспособные субъекты, задерживающие развитие рыночных отношений и стимулирующие рост неплатежей.

Рассмотрение дел о несостоятельности (банкрот-

стве) предприятий было отнесено к компетенции арбитражных судов.

Уже 1 марта 1993 г., в день вступления закона в силу, в арбитражные суды было подано большое количество заявлений от кредиторов с одинаковыми исковыми требованиями: «Прошу признать предприятие банкротом.» Динамика дел этой категории выглядит следующим образом: в 1993 г. было рассмотрено не многим более 100 дел; в 1994 г. – 240 дел; в 1995 г. – 1108 дел; в 1996 г. – 2618 дел; в 1997 г. – 4320 дел. Число должников, ежегодно признаваемых несостоятельными (банкротами), увеличилось за этот период с 50 в 1993 г. до 2200 в 1997 г. В 1997 г. в отношении 850 организаций арбитражными судами были применены реорганизационные процедуры. Для рассмотрения первых дел о банкротстве привлекались американские специалисты, имеющие на тот момент наибольший практический опыт по делам данной категории. Так, например, в США с июня 1993 г. по июнь 1994 г. было возбуждено 845 257 дел.

Практика применения закона «О несостоятельности (банкротстве) предприятий» с первых шагов показала его несовершенство, значительные пробелы. Отсутствие механизма реализации создавало определенные трудности в его исполнении. Так, например, в соответствии с п. 1 ст. 6 Закона РФ от 19 ноября 1992 г. «О несостоятельности (банкротстве) предприятий», пре-

жде чем подать иск в арбитражный суд, кредитор обязан направить должнику заказной почтой извещение с уведомлением о вручении. В уведомлении должны содержаться требования к должнику в недельный срок со дня его получения выполнить свои обязательства, а также предупреждение о том, что в случае их невыполнения в течение указанного срока кредитор обратится в арбитражный суд с заявлением о возбуждении производства по делу о несостоятельности (банкротстве) предприятия. Только после получения кредитором уведомления о вручении извещения он может обратиться в арбитражный суд с заявлением о возбуждении производства по делу о несостоятельности (банкротстве). А как быть в случае, если кредитор перестал получать почту (поменял адрес или просто сбежал)? Закон об этом умалчивал. Судьи же отказывались принимать заявления к производству, если не соблюден так называемый претензионный порядок, даже если на уведомлении о вручении стоит отметка почты о невозможности вручения.

Тем не менее это не самый большой камень преткновения, содержащийся в данном законе, поскольку из этой ситуации еще можно было бы найти выход, обратившись в органы прокуратуры или налоговой инспекции с просьбой предъявить в арбитражный суд иск о ликвидации должника в связи с неоднократными нарушениями законодательства (осуществлении-

ем деятельности без соответствующей лицензии, непредставлением бухгалтерской отчетности и т. д.). Стоит рассмотреть более существенные, на наш взгляд, недостатки Закона 1992 г.

Во-первых, как отмечают большинство авторов статей, посвященных анализу российского Закона «О несостоятельности (банкротстве) предприятий», само понятие и признаки банкротства, которыми оперировал прежний закон, не отвечают современным представлениям об имущественном обороте и требованиям, предъявляемым к его участникам. В соответствии с законом под несостоятельностью (банкротством) понималась неспособность удовлетворить требования кредиторов по оплате товаров (работ, услуг), включая неспособность обеспечить обязательные платежи в бюджет и внебюджетные фонды в связи с превышением обязательств должника над его имуществом или в связи с неудовлетворительной структурой баланса должника. Исходя из определения несостоятельности, заложенного в законе, предприятие можно было признать банкротом только в том случае, когда кредиторская задолженность превышала балансовую стоимость имущества. А как быть в ситуации, если общая сумма обязательств равняется общей стоимости имущества, но само имущество неликвидное и не может быть продано за эту сумму? Ответ на этот вопрос закон не содержал.

В отличие от мирового опыта, исходящего из того, что банкротом может стать тот, кто не в состоянии оплачивать долги, российский Закон 1992 г. позволял крупным предприятиям, не опасаясь банкротства, длительное время не оплачивать полученные товары (оказанные услуги или выполненные работы) и использовать денежные средства своих кредиторов в качестве собственных средств с тем условием, чтобы кредиторская задолженность не превышала балансовую стоимость активов. Как показывает практика, арбитражные суды признавали банкротами в основном небольшие предприятия.

Пункт закона, гласящий, что внешним признаком (несостоятельности) банкротства является приостановление предприятием текущих платежей, тоже вызывал определенные споры. Согласно закону, если предприятие раз в месяц осуществляло платеж в размере 10 рублей и одновременно имело многомиллионную задолженность, можно было констатировать факт отсутствия одного из основных признаков банкротства.

Неоднократно вставал вопрос об исчислении 3 месяцев со дня наступления сроков исполнения обязательств: будет ли перечисление должником своему кредитору суммы в размере 1 рубля означать, что с этого момента необходимо заново исчислять новый трехмесячный срок?

Во-вторых, Закон 1992 г. в отличие от ныне действу-

ющего законодательства не подразделял хозяйствующих субъектов – должников на различные категории, такие как: юридическое лицо и индивидуальный предприниматель; торговое предприятие и фермерское хозяйство; промышленное предприятие и кредитная организация. Одинаковыми были и признаки процедуры банкротства для таких должников, хотя совершенно очевидно, насколько различны последствия их применения.

В-третьих, в Законе «О банкротстве» 1992 г. практически не содержались нормы, детально регламентирующие процессуальные отношения по разрешению споров о несостоятельности, и арбитражным судам при рассмотрении дела приходилось согласно ст. 3 настоящего Закона обращаться к нормам Арбитражного Процессуального кодекса, который в свою очередь детально регулировал только исковое производство. Но ведь дело о банкротстве по сути своей не является экономическим спором в общепринятом значении этого слова. Кредитор вправе выбрать между предъявлением обычного иска о взыскании задолженности или подачей заявления о возбуждении дела о несостоятельности.

Стало ясно, что Правительству РФ, Федеральному управлению по делам о несостоятельности (банкротстве) и арбитражным судам придется самостоятельно восполнять пробелы в правовом регулирова-

нии данного института. Так, например, большую ценность представляли собой Постановление Правительства РФ от 20 мая 1994 г. «О некоторых мерах по реализации законодательства о несостоятельности (банкротстве) предприятий» и Распоряжение Федеральной службы по делам о несостоятельности и финансовому оздоровлению от 12 сентября 1994 г. «Временные методические рекомендации по оценке финансового состояния предприятий, имеющих признаки несостоятельности».

Установлено три показателя для оценки удовлетворительной структуры баланса предприятия: коэффициент текущей ликвидности, коэффициент обеспеченности собственными средствами, коэффициент восстановления (утраты) платежеспособности.

Второй этап отношений регулирования банкротства начался со вступлением в законную силу с 1 марта 1998 г. Федерального закона № 6-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)». В силу того что в законе были изменены практически все основные положения предыдущих законодательств, говоря об этом этапе, предполагают практически реформацию законодательства о несостоятельности (банкротстве).

Основные положения законодательства.

Новый Федеральный закон от 26 октября 2002 г. № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» представляет собой третий этап в развитии правоотноше-

ний, связанных с банкротством или несостоятельностью организации и граждан – участников имущественного оборота. Он регулирует весь спектр отношений, возникающих в связи с банкротством. Прежде всего в нем определяются критерии и признаки банкротства, основания применения к должнику соответствующих процедур.

Законодательство о банкротстве существует в России с 1 марта 1993 г., и опыт, накопленный с течением времени, пока не велик. Соответственно, при разработке ныне действующего Закона 2002 г. законодателям необходимо было не только учитывать имеющийся российский опыт, но и восполнять существующие пробелы и недостатки за счет опыта зарубежных стран, где институт банкротства занимает важное место в правовом регулировании хозяйственного оборота.

Специфической чертой закона является включение в него не только норм материального права, но и большого количества норм процессуального характера, в частности требований к заявлению о признании банкротом, о подсудности дел, о видах процессуальных документов и т. д.

Анализ любого общественного явления, в том числе и банкротства, предполагает определение его участников, проводится анализ банкротства только юридических лиц, необходимо более подробно рассмотреть тот

круг лиц, которые подпадают под действие закона о банкротстве.

Согласно ГК РФ банкротом может быть признано юридическое лицо, коммерческая организация, за исключением казенного предприятия, а также юридическое лицо, действующее в форме потребительского кооператива либо благотворительного или иного фонда.

Вопрос о банкротстве коммерческих организаций решен однозначно, поскольку в ГК РФ четко очерчен перечень их организационно-правовых форм. Однако встает вопрос о некоммерческих организациях, действующих в иных формах, чем потребительский кооператив и благотворительный или иной фонд. Исходя из положений ГК РФ некоммерческие организации могут образовываться в организационно-правовых формах, предусмотренных не только ГК РФ, но и другими законами. Так, Федеральный закон от 12 января 1996 г. № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях» уже дополнил их перечень двумя новыми формами: некоммерческим партнерством и автономной некоммерческой организацией. Сравнив, например, такие две организационно-правовые формы, как благотворительный фонд и автономная некоммерческая организация, можно сделать вывод, что по всем существенным юридическим параметрам они совпадают.

Так что же – благотворительный фонд можно признать банкротом, а автономную некоммерческую ор-

ганизацию нет? Это несправедливо. Данный подход является не совсем удачным. Законодателям, видимо, стоило либо четко определить перечень форм некоммерческих лиц в Гражданском кодексе, либо указать, что возможность банкротства новых форм может определяться в законе, регулирующем их деятельность.

В качестве основного признака банкротства новый закон избрал критерий неплатежеспособности, состоящий в неспособности удовлетворить требования кредиторов по обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей, если соответствующие обязательства и (или) обязанности не исполнены в течение 3 месяцев с момента наступления даты их исполнения. Состав и размер денежных обязательств и обязательных платежей определяются на момент подачи в арбитражный суд заявления о признании должника банкротом.

Дело о банкротстве юридического лица может быть возбуждено арбитражным судом, если требования к должнику составляют не менее пятисот минимальных размеров оплаты труда. Таким образом, российский закон, кроме факта неплатежей и временного их отрезка, устанавливает и минимальную задолженность. Аналогичный подход содержит законодательство Англии (там минимальная задолженность составляет 750 фунтов стерлингов) в отличие от права Франции, где достаточно формального признака несостоятельности

– прекращения платежей.

В настоящее время указанная сумма является не очень значительной, поэтому недобросовестные фирмы могут воспользоваться сложившейся ситуацией для устранения конкурентов, несмотря на достаточно сложную процедуру признания должника несостоятельным.

Как и ранее действовавший, новый закон предусматривает два способа признания должника несостоятельным: решение арбитражного суда или добровольное объявление о банкротстве.

Объявление о добровольной ликвидации в отличие от ранее действующего законодательства, которое рассматривало обращение должника в арбитражный суд как право, предусматривает случаи, когда заявление должно быть подано руководителем должника в обязательном порядке не позднее 1 месяца с момента возникновения соответствующих обстоятельств. Если ранее при неполучении от кредитора ответа на уведомление должника о добровольной ликвидации, предыдущий закон предоставлял последнему право на применение данной процедуры, то настоящий закон говорит, что должник обязан письменно получить согласие от всех имеющихся кредиторов. Если хотя бы один из кредиторов возражает против ликвидации должника в добровольном порядке, закон обязывает руководителя должника обратиться с заявлением о признании долж-

ника банкротом в арбитражный суд.

Процедура признания должника банкротом рассчитана на случай большого количества кредиторов. При отсутствии этого условия, когда имеется всего один кредитор, имеет смысл решать возникшую проблему в порядке искового производства.

К основным процедурам банкротства относятся наблюдение, внешнее управление, конкурсное управление, мировое соглашение.

Следует отметить, что в реальной (а не декларируемой) рыночной экономике, как правило, никто, в том числе и кредиторы, не заинтересованы в ликвидации предприятия. Поэтому и в нашем законодательстве главная цель, преследуемая в процедурах банкротства, заключается в сохранении производства, недопущении массовой безработицы (в том числе и скрытой).

На сегодняшний день неоднократно поднимается вопрос: что такое несостоятельность и что такое банкротство? Являются они синонимами или нет? На этот счет существуют различные точки зрения.

Одни исследователи считают, что банкротством следует считать несостоятельность, сопряженную с таким виновным поведением должника, которое причиняет или ставит цель причинить вред кредиторам. При этом подчеркивается, что проведение различий между понятиями «несостоятельность» и «банкротство» должно определяться по принципу вины.

Другие, помимо указанных понятий, оперируют еще и таким понятием, как неплатежеспособность, выстраивая все три в определенную цепочку. По их мнению, все начинается с неплатежеспособности. Если она оказывается непосильной для должника и последний теряет всякую возможность рассчитаться с кредиторами, то такой неплатежщик тем самым приобретает новое качество – становится несостоятельным. Третье и завершающее качество – банкрот.

Власти предпочли не разделять понятия несостоятельности и банкротства.

Новый закон также не внес ясности в данный вопрос. Так, в его тексте до ст. 2 неоднократно после слова «несостоятельность» в скобках употребляется термин «банкротство». Начиная же со ст. 2 «Основные понятия» скобки отбрасываются, а «банкротство» становится самостоятельным понятием.

Как уже отмечалось Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» по-новому, путем указания на существенные черты определил понятие несостоятельности. В соответствии с ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» под несостоятельностью (банкротством) понимается признанная арбитражным судом или объявленная должником неспособность должника в полном объеме удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей.

Таким образом, из определения исчезла несвойственная для него характеристика экономического положения должника – «неудовлетворительная структура баланса».

В зарубежном законодательстве (в отличие от российского) термин «банкротство» употребляется в двух значениях:

1) как синоним термина «несостоятельность» (здесь несостоятельность – это удостоверенная судом неспособность какого-либо субъекта погасить долговые обязательства, т. е. его абсолютная неплатежеспособность);

2) как частный случай несостоятельности, когда неплатежеспособный должник умышленно совершает уголовно наказуемые деяния, наносящие ущерб кредиторам, т. е. банкротство как уголовно-правовая сторона несостоятельности.

В российском законодательстве о банкротстве отсутствуют санкции за умышленное или в силу неоправданного риска доведение себя до банкротства, а также за обман кредитора, инвестора и др.

Подводя итог, можно отметить, что образование системы банкротства происходит непрерывно. Необходимо, чтобы закон о банкротстве (несостоятельности), который непосредственно регулирует именно эту сферу экономических отношений, как можно оперативнее реагировал на изменения, происходящие в современ-

ных рыночных условиях, поэтому необходимо остановиться на основных пробелах и недостатках действующего Закона «О несостоятельности (банкротстве)»:

1) отсутствие определенных и четких разграничений между такими понятиями, как «несостоятельность» и «банкротство». Данный аспект позволяет более четко обозначить линию поведения руководителей предприятия, фирмы, компании и предотвратить злоупотребления по ущемлению интересов других сторон и субъектов хозяйствования с помощью появившихся возможностей, связанных с предоставлением предприятиям экономической самостоятельности;

2) действующее законодательство не стимулирует потенциальных участников такой реорганизационной процедуры, как санация предприятия-должника, определяя лишь их обязанности и устанавливая им высокую степень ответственности независимо от последующего отношения к выполнению принятых ими обязательств, хотя главная декларируемая цель введения законодательства о банкротстве сводится не к ликвидации, а к поддержке предприятий самыми разными способами;

3) в законодательстве не нашла отражения проблема ответственности управляющих (менеджеров) за некомпетентное руководство предприятием, следствием которого может стать доведение его до несостоятельности. В то же время многие отечественные и зарубеж-

ные специалисты считают, что тяжелое финансовое состояние предприятий в основном связано с некомпетентным либо недобросовестным управлением, а также неспособностью собственника обеспечить должный контроль (эта действительность во всех странах, как правило, является объективной, исторически сложившейся реальностью);

4) не предусмотрен механизм применения штрафных санкций к тем, кто умышленно довел свои предприятия до состояния банкротства, пытаясь превратить их в личную собственность. Закон лишь декларирует ответственность за умышленное или фиктивное банкротство, не предусматривая конкретных санкций за такие неправомерные действия;

5) не предусмотрен механизм признания банкротами частных лиц – предпринимателей, которые берут в банках кредиты, а затем по собственной инициативе самоликвидируются, не возвращая долги;

6) имеют место явная незаинтересованность, а отсюда и правовая безграмотность многих руководителей предприятий и предпринимателей, отсутствие у них элементарных навыков использования правовых средств для защиты нарушенных прав.

Помимо Федерального закона «О несостоятельности (банкротстве)», принятого Государственной думой 27 сентября 2002 г. и подписанного Президентом РФ 26 октября 2002 г., в систему законодательства о банк-

ротстве входят: Федеральный Закон от 25 февраля 1999 г. № 40-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве) кредитных организаций», Федеральный Закон от 24 июня 1999 г. № 122-ФЗ «Об особенностях несостоятельности (банкротства) субъектов естественных монополий топливно-энергетического комплекса», Постановление Правительства РФ от 3 февраля 2005 г. № 52 «О регулирующем органе, осуществляющем контроль за деятельностью саморегулируемых организаций арбитражных управляющих», Постановление Правительства РФ от 29 мая 2004 г. № 257 «Об обеспечении интересов Российской Федерации как кредитора в делах о банкротстве и в процедурах банкротства», Постановление Правительства РФ от 19 сентября 2003 г. № 586 «О требованиях к кандидатуре арбитражного управляющего в деле о банкротстве стратегического предприятия или организации», Информационное письмо Президиума ВАС РФ от 15 августа 2003 г. № 74 «Об отдельных особенностях рассмотрения дел о несостоятельности (банкротстве) кредитных организаций», Постановление Президиума ВАС РФ от 8 апреля 2003 г. № 4 «О некоторых вопросах связанных с введением в действие Федерального закона „О несостоятельности (банкротстве)“, Постановление Пленума ВАС РФ от 15 декабря 2004 г. № 29 „О некоторых вопросах практики и применения Федерального закона «О несостоятельности (банкротстве)» и др.

Анализ действующего законодательства о банкротстве позволил сформулировать следующие принципиальные положения:

1) институт банкротства не может быть отнесен только к одной отрасли права, поскольку является комплексным институтом права, сочетающим нормы различных его отраслей. В рамках гражданско-правового регулирования банкротство служит лишь одним из оснований ликвидации юридического лица, остальные же отношения урегулированы нормами других отраслей права, и поэтому законодательство о несостоятельности, носящее комплексный характер, находится на стыке публичного и частного права. Таким образом, Закон «О несостоятельности (банкротстве)» 2002 г. наряду с материально-правовыми нормами содержит достаточно большое количество норм процессуального характера (основная часть таких норм, регламентирующих порядок разрешения дел о банкротстве, содержится в гл. 3 Закона «О несостоятельности (банкротстве)» 2002 г.); 2) основной тенденцией законодательства о несостоятельности (банкротстве) является развитие его по схеме: общий закон – специальный закон – другие нормативные акты.

К числу общих законов прежде всего следует отнести ГК РФ и Арбитражный процессуальный кодекс РФ (далее АПК РФ).

Специальные законы – это Закон о банкротстве

2002 г. Федеральный Закон «О несостоятельности (банкротстве) кредитных организаций», Федеральный Закон «Об особенностях несостоятельности (банкротстве) субъектов естественных монополий топливно-энергетического комплекса».

Одним из проявлений экономического кризиса, переживаемого Россией, является кризис неплатежей. Фактическое банкротство значительного числа предприятий делает крайне неустойчивым финансовое положение многих банков и небанковских финансовых учреждений. Ситуация усугубляется несовершенством российского законодательства о банкротстве, а также отсутствием отработанных процедур по вмешательству в деятельность неплатежеспособных предприятий и банков, принятию решений об их санации или банкротстве, организационных мероприятий по ликвидации предприятий-банкротов.

Некоторые правовые аспекты банкротства заемщиков.

Зарубежные исследователи отмечают, что причины невозврата кредитов можно объединить в пять основных групп:

1) *недостаточный размер собственного капитала* (быстрый рост предприятия, неэффективные инвестиции, изъятие средств пайщиками или акционерами, недостаточный уровень самофинансирования);

2) *долгосрочные вложения краткосрочного капита-*

ла (низкий уровень финансового планирования, слабая кредитоспособность, превышение фактических издержек производства над запланированным уровнем затрат и др.);

3) *высокий уровень издержек производства* (затоваривание, нерациональное производство, слабая организация системы сбыта, недостатки в организации управления фирмой и бухгалтерском учете и др.);

4) *недостаточная прибыльность* (слабый спрос на производимую продукцию, обострение конкурентной борьбы и др.);

5) *утрата имущества или снижение его стоимости* (неплатежеспособность получателей продукции, технические нововведения, обесценивающие основной капитал, снижение стоимости продукции из-за сложностей со сбытом, забастовок, стихийных бедствий).

За рубежом проводились оценки сравнительного значения отдельных факторов банкротства предприятий. Хотя эти оценки нельзя признать достаточно полными из-за отсутствия необходимой статистики, некоторые их результаты представляют интерес. Было, в частности, установлено, что внешние объективные причины (например, трудности со сбытом в результате конъюнктурного спада, отраслевого кризиса и т. п.) уступают по значению внутренним субъективным факторам. Некоторые исследователи приходят к выводу,

что до 80 % случаев банкротства предприятий могут быть сведены к «человеческому фактору», в особенности к неопытности, некомпетентности, расточительности, склонности к спекуляциям или нечестности самих предпринимателей. Основная часть банкротств приходится на долю вновь образованных компаний, тогда как фирмы, существующие более 5 лет, обнаруживают сравнительно более высокую устойчивость.

Данное обстоятельство предъявляет особые требования к контролю над ситуацией на предприятиях-заемщиках со стороны банков. В качестве индикаторов возможности платежных затруднений рассматриваются чрезмерная зависимость от отдельных клиентов фирмы, слишком высокие запасы нереализованной продукции, задержки с предоставлением отчетности, постоянное превышение открытых кредитных линий, несвоевременное осуществление платежей и др.

Если в ходе банковского контроля у должника выявляются платежные затруднения (временная нехватка средств для выполнения обязательств), банк вправе инициировать процедуру внесудебного предостережения, степень которого последовательно возрастает от «вежливого напоминания» до предупреждения о передаче дела в суд. Одновременно банк стремится вступить с должником в контакт с целью найти пути взаимоприемлемого разрешения проблемы.

Процедура внесудебного предостережения обычно

строго не регламентируется и имеет различия в зависимости от персоны заемщика, причин задержки платежа и интересов самого кредитного института. В Германии, например, банки вправе досрочно расторгнуть кредитный договор и требовать немедленного погашения кредита и выплаты штрафных санкций, если должник не выполняет своих обязательств в течение 2 недель. В соответствии с этим при выявлении факта задержки платежа банк направляет заемщику первое предостережение, которое обычно представляет собой вежливую просьбу об осуществлении платежа в течение 5 дней (иногда прилагается бланк заявления о переносе срока платежа). Если заемщик не осуществляет платеж в указанные сроки, ему направляется второе предупреждение с настойчивым напоминанием о необходимости погашения долга в течение 8 дней. (В ряде случаев напоминание сопровождается уведомлением о возможности расторжения кредитных отношений, чаще – требованием вступить в контакт с банком, если осуществление платежа в указанные сроки в силу каких-либо причин оказывается невозможным.) При отсутствии реакции со стороны должника ему направляется третье предостережение с извещением о расторжении кредитных отношений и с требованием платежа в течение 8 дней. Если после третьего предупреждения клиент погашает свои долги, инцидент считается исчерпанным, однако банк, как правило, не вос-

становливают кредитные отношения с должником. Последнее (четвертое) предупреждение касается передачи дела в суд, если клиент не осуществит окончательные расчеты с банком в ближайшие 8 дней.

Если, несмотря на эти предостережения, заемщик не осуществляет платежи и не изъявляет готовности совместно с банком найти пути решения проблемы, банк вправе считать должника несостоятельным. В таком случае кредитное учреждение использует все права, предоставляемые ему кредитным договором, например арестовывает счета клиента, ценные бумаги и ценности, депонированные в банке; реализует товары, выступающие как обеспечение по кредиту, и т. п. Если банк не располагает достаточными возможностями возмещения ущерба, принимаются меры по удовлетворению претензий за счет движимого и недвижимого имущества должника. Предпосылкой соответствующих действий является получение банком в результате инициирования соответствующих судебных процедур судебного исполнительного листа, подтверждающего право обращения требований на имущество заемщика.

Юристам, все чаще и чаще сталкивающимся с проблемой несостоятельности (банкротства) предприятий, не хватает специальной литературы, которая бы подробно освещала данный вопрос.

Большинство известных экономистов и юристов в

своих публикациях освещают тему банкротства (несостоятельности): Баренбой П., Витрянский В. В., Свит Ю., Лопач В., Никитина О., Зинценко С., Лившиц Н. и др.

Говорит это лишь о том, что затрагиваемая тема банкротства (несостоятельности) заинтересовала большой круг участников хозяйственно-экономического оборота.

2.3. Государственное управление реструктуризацией

Многочисленные примеры, вытекающие из практики применения антикризисного управления, позволяют сделать вывод, что ни одна антикризисная программа не может обойтись без использования механизмов реструктуризации, так в условиях основных функциональных ограничений, которые определяют специфику антикризисного управления, именно реструктуризация является наиболее эффективным антикризисным механизмом.

До настоящего времени, к сожалению, еще не сложилось определенной, четкой и общепринятой терминологии, которая использовалась бы при описании проблем реструктурирования компаний. И поэтому иногда возникает путаница, так как одни и те же процессы в различных публикациях обозначаются совершенно разными терминами. Наиболее яркими примерами являются такие термины, как «реформирование», «реорганизация», «реструктуризация».

В российском законодательстве наиболее четко дается понятие реорганизации юридического лица. Под реорганизацией понимаются такие преобразования юридического лица, как, например, присоединение,

разделение, слияние, выделение, преобразование (в соответствии с ГК РФ). Так, при присоединении юридического лица либо юридических лиц к другому юридическому лицу к этому юридическому лицу переходят все права и обязанности присоединенного юридического лица либо юридических лиц.

При разделении юридического лица его права и обязанности переходят к вновь возникшим юридическим лицам в соответствии с разделительным балансом.

Под слиянием юридических лиц понимается переход прав и обязанностей каждого из них к вновь возникшему юридическому лицу.

При выделении из состава юридического лица одного или нескольких юридических лиц к каждому из них переходят те права и обязанности реорганизуемого юридического лица, которые передаются каждому из них в соответствии с разделительным балансом.

Под преобразованием юридического лица в юридическое лицо иной организационно-правовой формы понимается переход прав и обязанностей к вновь возникшему юридическому лицу от реорганизованного юридического лица.

Нужно сказать, что юридическое лицо считается реорганизованным с момента государственной регистрации вновь возникших юридических лиц; если реорганизация юридического лица происходит в форме присоединения – то с момента внесения в единый государ-

ственный реестр юридических лиц записи о прекращении деятельности присоединенного юридического лица.

Здесь нужно помнить, что реорганизация юридического лица может быть проведена добровольно, по решению его учредителей (участников) либо органа юридического лица, уполномоченного в соответствии с учредительными документами принимать такое решение. Принудительно реорганизация юридического лица может быть осуществлена в случаях, если реорганизация юридического лица проводится в форме его разделения или выделения по решению уполномоченных государственных органов (например, антимонопольной службы) или суда.

Нельзя путать понятие реорганизации юридического лица, приведенное в ГК РФ, и понятие реорганизационных процедур в понимании Федерального закона «О несостоятельности (банкротстве)», поскольку законодательство о банкротстве (несостоятельности) делит все процедуры банкротства на две категории: ликвидационные (конкурсное производство) и реорганизационные (финансовое оздоровление, внешнее управление и другие процедуры, которые влекут за собой ликвидацию компании). В процессе реорганизационных процедур банкротства сама по себе реорганизация юридического лица (должника) невозможна в соответствии с предусмотренными законом ограниче-

ниями. Эти ограничения целесообразны и вполне обоснованны, так как продолжение дела о банкротстве будет уже невозможным ввиду реорганизации должника. Примерно то же самое происходит в случае слияния, присоединения или выделения с участием юридического лица – банкрота.

Так как термин «реформирование предприятий» законодательно четко не определен, он используется, как правило, при осуществлении государством своих властных полномочий. Государственное регулирование применяется как к неопределенному кругу предприятий и компаний, так и к отдельным отраслям экономики. В этом случае утверждается определенная государственная программа. Например, в 1997 г. была утверждена «Концепция формирования отраслевых программ реструктуризации», после чего на ее основе были разработаны программы реструктуризации предприятий и организаций отдельных отраслей, а также типовая программа реформирования предприятия. Типовая программа реформирования предприятия имела целью обеспечить его эффективную работу в условиях развития рыночной экономики и включала в себя комплекс мероприятий по улучшению управления, повышению эффективности производства, конкурентоспособности продукции, производительности труда, снижению издержек производства.

Задачи реформы:

- 1) защитить права участников (учредителей);
- 2) определить границы ответственности участников (учредителей) и руководителей предприятия;
- 3) привлечь дополнительные инвестиции;
- 4) наладить хозяйственно-договорную деятельность предприятия, обеспечить соблюдение договорных обязательств;
- 5) создать открытую для участников (учредителей), инвесторов, кредиторов финансово-экономическую систему;
- 6) разработать эффективную систему управления;
- 7) повышать квалификацию работников.

Основные направления реформирования в типовой программе:

- 1) выявление и устранение нарушенных прав акционеров;
- 2) анализ положения предприятия на рынке, его финансово-хозяйственной деятельности и эффективности управления;
- 3) проведение инвентаризации имущества предприятия и реструктуризации имущественного комплекса;
- 4) рыночная оценка активов;
- 5) подготовка и переподготовка кадров;
- 6) разработка стратегического (долгосрочного) плана развития предприятия.

В настоящее время для большинства российских предприятий большая часть задач, указанных в ти-

повой программе реформирования, остается актуальной.

Понятие «реструктуризация» означает изменение структуры собственности, активов и пассивов предприятия, а также структуры управления. Целью реструктуризации предприятия является повышение его эффективности и конкурентоспособности, а для неплатежеспособного предприятия – восстановление его платежеспособности и финансовой устойчивости. Существует два вида реструктуризации: оперативная реструктуризация (решает наиболее острые экономические и финансовые проблемы в краткосрочном периоде) и стратегическая реструктуризация (направлена на достижение целей, стоящих перед предприятием в перспективе).

Результатами эффективного проведения оперативной реструктуризации является успешное функционирование и развитие предприятия, когда оно начинает регулярно получать доходы и, соответственно, становится инвестиционно привлекательным.

Результатами проведения оперативной реструктуризации являются:

- 1) улучшение показателей ликвидности;
- 2) изменение структуры привлеченного капитала;
- 3) восстановление текущей платежеспособности и получение доходов в объемах, необходимых для погашения просроченных платежей;

4) улучшение результатов производственной деятельности;

5) рост показателей рентабельности;

6) повышение финансовой устойчивости;

7) рост ставки доходности на собственный капитал.

Итак, если оперативная реструктуризация успешно проведена, то она является предпосылкой для проведения стратегической реструктуризации.

Также можно выделить пять элементов реструктурирования неплатежеспособного предприятия, таких как:

1) реструктуризация задолженности;

2) реструктуризация бизнеса;

3) реструктуризация собственности;

4) реструктуризация имущественного комплекса;

5) реструктуризация организационной структуры управления кризисным предприятием.

Стратегическая реструктуризация представляет собой:

1) разработку стратегии маркетинга;

2) анализ сфер деятельности предприятия;

3) разработку вариантной стратегии развития предприятия, включающей в себя, в том числе, разработку финансовой политики, ценовой политики, инвестиционной политики, снабженческо-сбытовой политики предприятия;

4) бизнес-планирование на основе выбранного варианта стратегии развития;

5) организацию и непосредственное исполнение бизнес-плана.

Если стратегическая реструктуризация проведена успешно, то положительным результатом такой реструктуризации является рост чистой стоимости будущих доходов, эффективности и конкурентоспособности собственного капитала в долгосрочной перспективе.

Реструктуризация бизнеса.

Антикризисный управляющий при разработке антикризисной программы должен в первую очередь определить структуру бизнеса на данном предприятии и очертить круг вопросов, которые касаются непосредственной деятельности предприятия:

1) какие виды бизнеса имеют рыночную перспективу, но не представляют интереса для предприятия с точки зрения выбранной стратегии его развития;

2) какие виды бизнеса осуществляются предприятием в настоящее время, какие из этих видов деятельности являются основными, а какие – вспомогательными;

3) какие виды деятельности предприятия не имеют рыночной перспективы и должны быть ликвидированы;

Именно определение и формирование эффективной бизнес-структуры предприятия являются главными целями реструктуризации данного предприятия. Бизнес-структура может быть сформирована двумя

методами:

- 1) путем создания центров финансовой ответственности;
- 2) путем выделения самостоятельных бизнес-единиц.

Выделение самостоятельных бизнес-единиц при реструктуризации предприятия решает ряд задач, таких как:

- 1) создание условий для привлечения заинтересованных инвесторов;
- 2) выведение бизнес-единицы на внешний рынок;
- 3) отделение бесперспективных видов бизнеса (не имеющих перспективы и нуждающихся в ликвидации) от эффективных.

Центры финансовой ответственности делятся на несколько типов:

- 1) бюджетные;
- 2) производственные (с лицевым счетом в бухгалтерии или субсчетом в обслуживающем банке).

Создание таких центров финансовой ответственности позволяет:

- 1) увеличить объем продаж и приток денежных средств;
- 2) повысить мотивацию структурных подразделений предприятия к увеличению выручки и снижению затрат;
- 3) перенести рыночные условия хозяйствования на

уровне подразделения предприятия;

4) повысить ответственность подразделений за результаты деятельности.

Основной целью реструктуризации имущественного комплекса предприятия является формирование такой структуры активов, которая позволила бы обеспечить наиболее эффективное ведение бизнеса.

В качестве основных мер по реструктуризации имущественного комплекса предприятия обычно выделяют:

1) продажу объектов незавершенного строительства;

2) продажу, консервацию или сдачу в аренду неиспользуемого недвижимого имущества;

3) консервацию или списание мобилизационных мощностей;

4) продажу или сдачу в аренду неиспользуемых материальных активов, в том числе излишнего оборудования, комплектующих изделий, материалов и т. п.;

5) продажу объектов социальной и коммунальной инфраструктуры.

Соответственное исполнение всех вышеуказанных мер по реструктуризации должно привести к определенным результатам, которые будут иметь непосредственное отношение к антикризисному управлению неплатежеспособным (банкротом) предприятием, а именно к снижению порога безубыточности для данного

предприятия.

Порог безубыточности определяется как объем выручки от реализации продукции предприятия, при котором предприятие не имеет убытков, но еще и не имеет прибыли.

Можно выделить два метода проведения реструктуризации имущественного комплекса предприятия:

- 1) замещение активов предприятия на права участия в организации, создаваемой на базе этих активов;
- 2) непосредственное отчуждение материальных активов.

Замещение активов предприятия – создание одного или нескольких юридических лиц с оплатой соответствующих долей участия в этих организациях за счет имущества предприятия.

Отчуждение материальных активов производится в форме продажи, сдачи в аренду, безвозмездной или возмездной передачи иному лицу, а также списания, что влечет за собой уменьшение величины активов и валюты баланса предприятия.

Замещение активов должника как одно из мероприятий плана внешнего управления в российском законодательстве о банкротстве появилось лишь с принятием ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» в 2002 г. Нужно отметить, что Правительством Российской Федерации в мае 1998 г. на базе ранее действующего законодательства о банкротстве было подписано по-

становление № 476, в котором устанавливался специальный порядок проведения определенных процедур банкротства, получивших название «ускоренное банкротство».

Цель такой процедуры заключается в том, что бизнес несостоятельного предприятия-должника выводится в новое акционерное общество, тем самым отделяется от ранее накопленных долгов, которые остались на должнике. И такое образовавшееся новое акционерное общество сразу после регистрации может начинать свою деятельность фактически с чистого листа. Все акции общества подлежат продаже на аукционе, что способствует получению от реализации максимально возможной выручки. Все средства, вырученные от продажи этих акций, направляются на удовлетворение требований кредиторов. Если этих средств не хватает для полного погашения долга, то оставшиеся не погашенными суммы списываются через процедуры мирового соглашения или конкурсного производства.

И все-таки методология «ускоренного банкротства» на деле оказалась весьма эффективной. В свое время с помощью этой процедуры было спасено от ликвидации множество крупных российских предприятий. Но не все оказалось так гладко. Процедура, носящая простой и линейный характер в теории, все же имела и некоторые серьезные недостатки в практическом при-

менении.

Принятый в 2002 г. ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» учел практику применения метода замещения активов должника.

В соответствии с этим законом замещение активов должника может быть осуществлено в процедурах внешнего управления и конкурсного производства путем создания на базе имущества должника акционерного общества. Если образуется одно акционерное общество, то в его уставный капитал вносится все имущество, а также имущественные права, которые входят в состав предприятия и предназначены для ведения предпринимательской деятельности. Если же создается несколько акционерных обществ, то оплата их уставных капиталов осуществляется непосредственно имуществом должника, которое предназначено для ведения отдельных видов деятельности. Только по инициативе учредителей (участников) может происходить замещение активов.

Подводя итог, можно сказать, что предусмотренная ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» 2002 г. процедура замещения активов должника предоставляет должнику, его акционерам, участникам (учредителям) и кредиторам очень удобный инструмент реструктуризации имущественного комплекса неплатежеспособного (банкрота) предприятия. Она нацелена на использование возможности сохранения жизнеспособ-

ных предприятий и создание на их основе доходного и инвестиционно привлекательного бизнеса.

Целью реструктуризации собственности (акционерного капитала) является формирование эффективной структуры собственности (капитала) предприятия. Здесь эффективной становится такая структура капитала предприятия, которая обеспечивает его участнику либо целой группе участников возможность реализации всех необходимых управленческих решений. Именно этот указанный акционер либо группа акционеров владеют контрольным пакетом акций данного предприятия.

Реструктуризация собственности (акционерного капитала) предприятия фиксируется в двух видах:

- 1) оперативная реструктуризация, которая имеет целью создание эффективной структуры капитала предприятия за счет внутренних источников;
- 2) стратегическая реструктуризация, которая направлена на использование внешних факторов увеличения рыночной стоимости капитала предприятия.

Оперативная реструктуризация использует определенные методы изменения структуры акционерного капитала, такие как:

- 1) конвертация различных ценных бумаг эмитента в акции;
- 2) дополнительная эмиссия акций;
- 3) выкуп собственных акций с последующим их ан-

нулированием или продажей инвестору.

Конвертацию различных ценных бумаг эмитента в акции можно подразделить на несколько видов:

- 1) дробление акций;
- 2) консолидация акций;
- 3) конвертация облигаций в акции;
- 4) конвертация акций в акции с иными правами.

Дробление акций представляет собой случай, когда происходит конвертация акций в акции с меньшей стоимостью без изменения размера уставного капитала акционерного общества.

Консолидация представляет собой метод конвертации акций в акции с большей номинальной стоимостью без изменения размера уставного капитала общества.

Конвертация облигаций в акции дает владельцу право на получение обыкновенных акций компании в определенное время по установленной цене.

Дополнительная эмиссия акций в процессе реструктуризации осуществляется для достижения двух целей:

- 1) привлечения дополнительных инвестиций со стороны внешних инвесторов;

- 2) использование в качестве расчетного средства при поглощении иной компании либо формировании с участием иных компаний структур холдингового типа.

Дополнительная эмиссия имеет несколько способов размещения:

- 1) размещение акций по открытой подписке;
- 2) размещение акций по закрытой подписке;
- 3) использование этих двух способов одновременно.

Акционеры обладают преимущественным правом на дополнительно выпущенные акции. Данный аспект предусмотрен законодательством.

Существуют закрытая и открытая подписки на акции. Открытая подписка привлекает большой круг инвесторов и большой объем инвестиций. Закрытая подписка на акции проводится между существующими акционерами по сниженной по сравнению с рыночным курсом цене. При закрытой подписке акционеры имеют возможность контролировать изменения структуры капитала. При открытой же подписке структура акционерного капитала и состав акционеров могут изменяться непредсказуемым образом.

Выкуп собственных акций – это приобретение ранее размещенных акций предприятия на вторичном рынке.

На данный момент существует целый ряд ограничений на возможность предприятия выкупать свои собственные акции.

Общество не имеет права выкупать свои акции, если:

- 1) общество отвечает признакам банкротства;
- 2) стоимость чистых активов общества меньше величины его уставного капитала и резервного фонда;

3) не полностью оплачен уставный капитал общества.

В России акции большинства компаний и предприятий не продаются на фондовом рынке, поэтому акционеры часто не знают рыночной цены своих акций. Зарубежная же практика показывает, что акционеры могут выбирать, продавать им свои акции или нет. Связано это с тем что, выкупная цена акций превышает их рыночную цену.

Реструктуризация кредиторской и дебиторской задолженности с точки зрения антикризисного менеджмента преследует ряд определенных целей, таких как:

1) получение максимально возможных сумм денежных средств по не возвращенным предприятию долгам третьих лиц;

2) максимальное снижение долговой нагрузки на предприятие и защита его активов от обращения взыскания со стороны кредиторов.

Практика показывает, что структура кредиторской задолженности включает:

1) задолженность поставщикам и подрядчикам;

2) задолженность по обязательным платежам в бюджеты всех уровней и государственные внебюджетные фонды;

3) задолженность по оплате труда;

4) задолженность перед банками по выданным кредитам.

Реструктуризация кредиторской задолженности.

При реструктуризации кредиторской задолженности по банковским кредитам обычно используется несколько основных способов.

1. Погашение задолженности за счет нового кредита, полученного по более низкой процентной ставке.

2. Получение отсрочки или рассрочки платежей по сумме основного долга и (или) процентов.

3. Перевод краткосрочных обязательств в долгосрочные, со сроком платежей более чем через 1 год (может осуществляться как путем пролонгации существующего кредитного договора, так и путем новации соответствующих обязательств).

Нужно отметить, что возможность использования способов реструктуризации задолженности по банковским кредитам в процедурах банкротства очень проблематична в связи с отсутствием необходимого уровня кредитоспособности предприятия.

Реструктуризация задолженности по обязательствам платежам.

Задолженность юридических лиц по обязательным платежам включает задолженность по налогам и сборам, и в том числе по начисленным пеням и штрафам за нарушение налогового законодательства.

В соответствии с законами о федеральном бюджете Российской Федерации на соответствующий год постановлениями Правительства Российской Федерации

осуществлялась реструктуризация фискальной задолженности до 2001 г. Соответствующие постановления выпускались ежегодно: постановления от 5 марта 1997 г. № 254 «Об условиях и порядке реструктуризации задолженности организаций по платежам в федеральный бюджет»; от 14 апреля 1998 г. № 395 «О порядке проведения в 1998 году реструктуризации задолженности юридических лиц перед федеральным бюджетом» (в настоящее время утратило силу); от 3 сентября 1999 г. № 1002 «О порядке и сроках проведения реструктуризации кредиторской задолженности юридических лиц по налогам и сборам, а также задолженности по начисленным пеням и штрафам перед федеральным бюджетом» и т. п.

Но уже с 1 января 2001 г. все ранее действовавшие схемы реструктуризации фискальной задолженности прекратили свое существование. Теперь реструктуризация задолженности предприятия по обязательным платежам может осуществляется исключительно в порядке, установленном Налоговым кодексом Российской Федерации. И в соответствии с Налоговым кодексом предусмотрено три способа реструктуризации фискальной задолженности предприятия.

Отсрочка или рассрочка по уплате налога представляет собой изменение срока уплаты налога на срок до одного года с единовременной или поэтапной уплатой налогоплательщиком суммы задолженности.

Предоставляется такая рассрочка или отсрочка при наличии хотя бы одного из оснований, предусмотренных п. 2 ст. 64 НК РФ.

1. Ущерб в результате стихийного бедствия, техногенной катастрофы и иных обстоятельств непреодолимой силы.

2. Задержка финансирования из федерального бюджета или оплаты выполненного государственного заказа.

3. Угроза банкротства в случае единовременной уплаты налога, утверждения арбитражным судом мирового соглашения либо графика погашения задолженности в ходе процедуры финансового оздоровления.

4. Производство и (или) реализация товаров, работ или услуг носит сезонный характер.

5. Если имущественное положение физического лица исключает возможность единовременной уплаты налога.

6. При наличии оснований для предоставления отсрочки или рассрочки по уплате налогов, подлежащих уплате в связи с перемещением товаров через таможенную границу Российской Федерации, установленных Таможенным кодексом Российской Федерации.

Инвестиционный налоговый кредит – такое изменение срока уплаты налога, при котором организации предоставляется возможность в течение определенно-

го срока и в определенных пределах уменьшать свои платежи по налогу с последующей поэтапной уплатой суммы кредита и начисленных процентов. Основанием для получения инвестиционного налогового кредита является следующее.

1. Выполнение особо важного заказа по социально-экономическому развитию региона или предоставление особо важных услуг населению.

2. Осуществление внедренческой или инновационной деятельности, в том числе создание новых или совершенствование применяемых технологий, создание новых видов сырья или материалов.

3. Проведение НИОКР или технического перевооружения собственного производства, в том числе направленного на создание рабочих мест для инвалидов или защиту окружающей среды от загрязнения промышленными отходами.

Законодателями предусмотрены некоторые способы реструктуризации кредиторской задолженности предприятия:

- 1) изменение сроков и порядка уплаты обязательных платежей, включенных в реестр требований кредиторов, при заключении мирового соглашения;

- 2) удовлетворение требований кредиторов в соответствии с графиком погашения задолженности в ходе финансового оздоровления;

- 3) расчеты в соответствии с установленной очеред-

ностью и пропорциональностью; списание суммы фискальной задолженности, оставшейся непогашенной в ходе конкурсного производства;

4) мораторий на удовлетворение требований кредиторов в процедуре внешнего управления.

Вышеуказанные способы применяются и в отношении задолженности предприятия по обязательным платежам.

Реструктуризация кредиторской задолженности перед поставщиками и подрядчиками (коммерческая кредиторская задолженность) включает в себя несколько различных способов реструктурирования, условия которых регулируются сторонами самостоятельно и на добровольной основе, если иное не предусмотрено законодательством. Наиболее распространенными способами реструктурирования коммерческой кредиторской задолженности являются:

1) перевод долга полностью или частично на третье лицо;

2) отсрочка или рассрочка платежей, т. е. изменение срока уплаты просроченной задолженности на более поздний срок или дробление платежа на несколько сумм, которые должны быть внесены в течение определенного периода времени;

3) переоформление задолженности в заем и иные формы новации обязательства, в частности: погашение долга вексельными обязательствами, предоста-

вление обеспечения должника или третьих лиц в целях получения уступок от кредитора, переоформление краткосрочных обязательств в долгосрочные;

4) взаимозачет встречных требований, т. е. погашение встречных однородных требований кредитора к должнику и должника к кредитору в полном объеме, если эти требования эквивалентны по своей величине, либо в размере наименьшего требования;

5) предоставление отступного, в частности: обмен долгов на имущество, принадлежащее должнику, обмен требований на доли в уставном капитале должника, акции либо облигации, конвертируемые в акции;

6) полное или частичное списание задолженности, т. е. добровольное прекращение кредитором его права требования на всю или часть суммы долга;

7) иные способы частичного или полного прекращения или изменения условий исполнения обязательств должника, предусмотренные законодательством.

Реструктуризация задолженности по оплате труда. Законодатель не предусматривает каких-либо принудительных мер реструктуризации накопленных долгов по заработной плате. Но это не исключает возможность проведения реструктуризации на основе договоренности работодателя и работников предприятия. Чаще именно такой способ реструктуризации встречается в практике, когда работодатель обязуется своевременно и в установленном объеме выплачивать работ-

никам текущую заработную плату при том, что накопленные долги с согласия работников предприятия будут выплачены им в рассрочку в течение определенного промежутка времени. И все же этот способ имеет важный недостаток: приводит к формальному увеличению сроков задержки выплаты заработной платы, что может повлечь за собой применение соответствующих санкций в отношении руководителя предприятия.

Многие из описанных выше методов реструктуризации применяются как отдельными элементами, так и для проведения комплексного реструктурирования предприятия в целом. И все же для достижения наибольшего эффекта, реструктуризацию нужно проводить своевременно, не дожидаясь, когда предприятие охватит финансовый кризис. Здесь нужно заметить что, положительный исход при проведении такой реструктуризации вполне вероятен, а затраты, необходимые для ее осуществления, как правило, не велики для предприятия.

И если предприятию и его собственникам, не удалось предвидеть кризис и предприятие стало неплатежеспособным, то в этом случае комплексная реструктуризация обойдется им гораздо дороже.

И если в отношении предприятия инициировано дело о банкротстве, то проведение реструктуризации становится возможным исключительно в рамках специального правового режима, который и устанавли-

вается Федеральным Законом «О несостоятельности (банкротстве)» от 2002 г. Нужно учесть тот факт, что не все из вышеуказанных возможностей по реструктуризации предприятия допускаются в рамках производства по делу о банкротстве. И здесь после введения арбитражным судом процедуры наблюдения органы управления предприятия-должника лишаются права принимать решения о:

- 1) выходе из состава учредителей (участников) должника, приобретении у акционеров ранее выпущенных акций;

- 2) реорганизации (присоединении, разделении, слиянии, преобразовании, выделении) должника и его ликвидации;

- 3) создании филиалов и представительств;

- 4) создании юридических лиц и об участии должника в иных юридических лицах;

- 5) размещении должником облигаций и иных эмиссионных ценных бумаг, за исключением акций.

Но в свою очередь законом запрещено следующие:

- 1) прекращение денежных обязательств должника путем зачета встречного однородного требования (если при этом нарушается установленная законом очередность удовлетворения требований кредиторов);

- 2) удовлетворение требований учредителя (участника) должника о выделе доли (пая) в имуществе должника в связи с выходом его из состава учредителей

(участников), выкуп должником акций или выплата стоимости доли (пая).

Глава 3

Банкротство предприятий в условиях современной рыночной экономики

3.1. Методика анализа финансового состояния предприятий

Учредители либо участники должника – юридического лица, федеральные органы исполнительной власти, собственник имущества должника – унитарного предприятия, местное самоуправление должны своевременно принимать меры по необходимому предупреждению банкротства организаций. Поэтому возникает необходимость проводить финансовый анализ состояния организации.

Процесс изучения и оценки финансового состояния и результатов финансового анализа предприятия, организации называется финансовым анализом хозяйственной деятельности предприятия. Так как анализ финансового состояния представляет собой один из наиболее важных процессов с точки зрения антикри-

зисного управления, то доскональное изучение его позволяет принимать правильные и целесообразные решения.

Финансовое состояние должника подвергается анализу с целью определения стоимости принадлежащего ему и реализованного имущества для выявления возможности оплаты судебных расходов, расходов на выплату вознаграждения арбитражным управляющим, а также возможности или невозможности восстановления платежеспособности должника. Все имущество должника (конкурсная масса) с момента инициации дела о несостоятельности (банкротстве) должника предназначено для полного погашения всех требований кредиторов, заявивших свои претензии к должнику.

Конкурсная масса представляет собой совокупность всех активов и пассивов несостоятельного должника. Конкурсная масса включает в себя не только те имущественные права, которые могли существовать к моменту возбуждения дела о банкротстве, но и которые могут возникнуть в результате деятельности должника или арбитражного управляющего.

Постановление Правительства Российской Федерации от 25 июня 2003 г. № 367 «Об утверждении Правил проведения арбитражным управляющим финансового анализа» утвердило новые правила проведения финансового анализа арбитражным управляющим, который предусматривает сравнение двух величин: стои-

мости имущества должника банкрота и суммы всех его долгов.

Основные задачи анализа финансового состояния – изучение причин финансового состояния, улучшения или ухудшения состояния за какой-то период, определение качества финансового состояния, подготовка рекомендаций по повышению качества финансовой устойчивости и платежеспособности предприятия.

Выражается финансовое состояние предприятий и организаций в соотношении средств предприятия и их источников или, иначе, в соотношении структур активов и пассивов. Задачи анализа финансового состояния решаются на основе исследования динамики относительных и абсолютных финансовых показателей и делятся на следующие четыре аналитических блока:

- 1) структурный анализ активов и пассивов;
- 2) анализ финансовой устойчивости;
- 3) анализ платежеспособности (ликвидности);
- 4) анализ необходимого прироста собственного капитала.

Для проведения анализа и расчета показателей служит годовая и квартальная бухгалтерская отчетность, где используются следующие формы:

- 1) форма № 1 «Бухгалтерский баланс»;
- 2) форма № 2 «Отчет о прибылях и убытках»;
- 3) форма № 3 «Отчет о движении капитала»;
- 4) форма № 4 «Отчет о движении денежных

средств»;

5) форма № 5 «Приложение к бухгалтерскому балансу», а также данные бухгалтерского учета, в том числе необходимые для финансового анализа расшифровки движения и остатков по синтетическим счетам.

Для анализа финансового состояния должника используются результаты инвентаризации. В процессе анализа финансового состояния должны быть установлены характеристики платежеспособности должника, его деловой активности и финансовой устойчивости. Платежеспособность должника характеризуют следующие коэффициенты:

1) **коэффициент абсолютной ликвидности**, который обозначает, какую часть задолженности (краткосрочной) может покрыть предприятие посредством имеющихся краткосрочных финансовых вложений и денежных средств которые довольно быстро реализуются в случае необходимости. Краткосрочные обязательства включают в себя краткосрочные займы, краткосрочные кредиты банков, резервы предстоящих расходов и платежей, краткосрочную кредиторскую задолженность, в том числе и задолженность по дивидендам. Коэффициент абсолютной ликвидности высчитывается как отношение наиболее ликвидных оборотных активов к текущим обязательствам должника;

2) **коэффициент текущей ликвидности** – определяет, какую долю текущей задолженности организа-

ция имеет возможность покрыть в ближайшее время при условии окончательного погашения дебиторской задолженности, т. е. обеспеченность должника оборотными средствами для ведения хозяйственной деятельности и своевременного погашения обязательств. Настоящий коэффициент определяется как отношение ликвидных активов к текущим обязательствам должника;

3) показатель обеспеченности обязательств должника его активами – указывает величину активов должника, приходящуюся на единицу долга, и вычисляется как соотношение суммы ликвидных и скорректированных внеоборотных активов к обязательствам должника;

4) показатель степени платежеспособности по текущим обязательствам. Этот показатель определяет текущую платежеспособность должника, объемы краткосрочных заемных средств, а также период возможного погашения должником задолженности, образовавшейся перед кредиторами, за счет реализации продукции. Определяется как отношение текущих обязательств должника к величине среднемесячной выручки.

Для эффективного поддержания финансовой устойчивости на высоком уровне предприятию требуется проводить периодический финансовый анализ и, опираясь на его итоги, своевременно предупреждать или

устранять отрицательные аспекты. Главной задачей финансового анализа с точки зрения процедур антикризисного менеджмента остается получение полной и наиболее достоверной информации об эффективности деятельности предприятия, его финансовом состоянии. На основании данной информации создаются специальные программы и планы по эффективному управлению предприятием. Качество управления предприятием зависит от проведенного финансового анализа.

Финансовая устойчивость должника определяется:

1) *коэффициентом финансовой независимости (автономии)*. Он показывает долю активов должника, которые обеспечиваются собственными средствами должника, и определяется как отношение собственных средств предприятия к совокупным активам;

2) *коэффициентом обеспеченности оборотными средствами* (это собственная доля оборотных средств в оборотных активах). Этот показатель определяет степень обеспеченности должника собственными оборотными средствами, которые необходимы для финансовой устойчивости предприятия, и высчитывается как отношение разницы собственных средств должника и скорректированных внеоборотных активов к величине оборотных активов;

3) *долей просроченной кредиторской задолженности в пассивах*. Она характеризует наличие просро-

ченной кредиторской задолженности и ее вес в совокупных пассивах должника, определяется в процентах, как соотношение просроченной кредиторской задолженности к совокупным пассивам.

Показатель отношений дебиторской задолженности к совокупным активам рассчитывается как отношение суммы краткосрочной дебиторской задолженности и долгосрочной дебиторской задолженности, а также потенциальных оборотных активов, которые подлежат возврату к совокупным активам должника.

Деловая активность должника определяется на основе:

1) *рентабельности активов* – степени эффективности использования имущества должника, профессиональной квалификации руководящего состава должника. Рентабельность активов определяется в процентах, как отношение чистой прибыли или убытка к совокупным активам должника;

2) *нормы чистой прибыли*, характеризующей уровень доходности хозяйственной деятельности предприятия. Норма чистой прибыли определяется и указывается в процентах и характеризуется как отношение чистой прибыли к выручке (нетто).

Перечисленные коэффициенты, показатели финансово-хозяйственной деятельности предприятия, носят экономический характер и контролируется, как правило, собственной экономической службой, но и юри-

сты не должны оставлять вышеупомянутые коэффициенты без внимания. Эти показатели постоянно должны быть в поле зрения руководства предприятия и государственного органа, осуществляющего антикризисную политику государства.

Неизбежное в современных условиях формирования рыночной экономики проведение реформирования предприятий предполагает образование в обществе законодательных предпосылок для развития и укрепления эффективных взаимоотношений между должниками и кредиторами, предприятиями-заемщиками и займодавцами. Примером образования таких предпосылок является наличие законодательства о банкротстве, которое должно способствовать активному предупреждению случаев банкротства, а если такие случаи возникли – оздоровлению полностью всей системы финансовых взаимоотношений между предпринимателями. Если же должника признают банкротом, то в этом случае законодательство должно быть направлено на сведение к минимуму отрицательных последствий банкротства для обеих сторон, а также проведение всех необходимых процедур оздоровления в цивилизованной форме.

На данный момент основным юридическим нормативным документом, регламентирующим процедуру банкротства, является ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)».

Данный закон предусматривает ряд определенных процедур, направленных на немедленное восстановление платежеспособности должника, а именно: досудебную санацию, мораторий, мировое соглашение. Досудебная санация представляет собой процедуру предоставления должнику финансовой помощи, необходимой для погашения денежных обязательств и восстановления платежеспособности. Мораторий, также относящийся к ряду специальных процедур, предусмотренных законодателем, направлен на удовлетворение требований кредиторов. Утверждение мирового соглашения определением арбитражного суда возможно на любой стадии процесса. Существуют и иные меры, направленные на достижение всех вышеназванных целей.

Введение процедур банкротства позволяет заведомо уладить либо окончательно удалить «больные» сегменты экономики. А главное – появляется юридически утвержденная и закрепленная возможность организовать оздоровление и спасение предприятий и организаций, не сумевших в условиях рынка успешно осуществлять хозяйственную деятельность, путем осуществления антикризисного управления.

Банкротство – это одна из легальных, юридически закреплённых систем обновления и реформирования предприятий, а также механизм развития путем эффективного перераспределения имущества. И в то же

время банкротство далеко не всегда означает окончательную ликвидацию предприятия.

Существует определенное различие внешнего и внутреннего анализа. Внешний финансовый анализ предназначен для сторонних пользователей, в том числе кредиторов, инвесторов и поставщиков. Задачами внешнего финансового анализа являются анализ платежеспособности предприятия, анализ ликвидности баланса, анализ финансовой устойчивости, анализ финансовых результатов хозяйственной деятельности предприятия и т. д.

Внутренний финансовый анализ предназначен для внутренних пользователей, непосредственно менеджеров, которые в свою очередь применяют полученную информацию для текущего управления.

Наиболее распространенным методом финансового анализа, который сейчас приобретает наибольшую популярность, является коэффициентный анализ.

3.2. Упрощенная процедура банкротства

В российском законодательстве упрощенные процедуры банкротства применяются к таким особым категориям должников, как ликвидируемые и отсутствующие должники. Их статус определяется тем, что по общему правилу участие данных субъектов в обороте не предполагается, следовательно, применять к ним восстановительные процедуры не имеет никакого смысла. Целью упрощенных процедур является скорейшая ликвидация названных юридических лиц и удовлетворение требований кредиторов, в том числе за счет имущества имеющегося у этих субъектов.

Главой XI ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» предусмотрена упрощенная процедура банкротства отдельных категорий должников: ликвидируемого должника (ст. 224–226) и отсутствующего должника (ст. 227–230). В указанных статьях предусматриваются особенности применения и алгоритм осуществления конкурсного производства, а упрощенная процедура банкротства – это установленный законом сокращенный порядок осуществления специальных мер к должнику, имеющему признаки банкротства. Она характеризуется относительной быстротой прове-

дения судебного разбирательства, осуществления и применения процедур банкротства, так как фактически применяется лишь одна процедура банкротства – конкурсное производство. Поскольку субъект, подпадающий под упрощенную процедуру банкротства, практически не осуществляет хозяйственной деятельности, приносящей доход (прибыль), процедура банкротства в отношении такого должника имеет некоторую предопределенность решения суда (поскольку сразу открывается конкурсное производство с последующей ликвидацией должника, минуя остальные предусмотренные законом процедуры). Следовательно, упрощенная процедура банкротства направлена на скорейшее избавление от субъекта-должника.

Действующее законодательство Российской Федерации предусматривает ликвидацию юридического лица только двумя способами:

- 1) в порядке, предусмотренном ГК РФ (ст. 61–65), при условии, что имущества юридического лица достаточно для удовлетворения требований всех его кредиторов;

- 2) в порядке, установленном Федеральным законом «О несостоятельности (банкротстве)» 2002 г., в случае нехватки имущества должника для удовлетворения требований всех его кредиторов, в соответствии с Федеральным законом от 8 августа 2001 г. № 129-ФЗ «О государственной регистрации юридических лиц и

индивидуальных предпринимателей» (ст. 20–22), а также в соответствии с законодательством и иными нормативными правовыми актами РФ об отдельных видах юридических лиц.

Началом процедуры ликвидации юридического лица является принятие решения о ликвидации органами (лицами), указанными в ст. 61 ГК РФ, т. е. учредителями (участниками), либо органом юридического лица, уполномоченным на то учредительными документами, в том числе в связи с истечением срока, на который создано юридическое лицо, с достижением цели, ради которой оно создано, признанием судом недействительности регистрации.

Уведомление о принятии решения о ликвидации юридического лица, формировании ликвидационной комиссии (назначении ликвидатора), а также составлении промежуточного ликвидационного баланса, получает орган, осуществляющий государственную регистрацию юридических лиц. Информация о том, что юридическое лицо находится в процессе ликвидации, вносится в Единый государственный реестр юридических лиц. В соответствии с п. 2 ст. 224 ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» 2002 г. при недостаточности имущества должника для удовлетворения требований кредиторов, ликвидационная комиссия (ликвидатор) обязана обратиться в арбитражный суд с заявлением о признании должника банкротом. В соответ-

ствии с п. 3. ст. 224 ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» 2002 г. при недостаточности имущества должника для удовлетворения требований кредиторов после принятия решения о ликвидации юридического лица и до создания ликвидационной комиссии (ликвидатора), заявление о признании должника банкротом подается в арбитражный суд собственником имущества должника – унитарного предприятия, учредителям (участникам) должника или руководителем должника. Заявление подается только тем лицом, которое имеет право подписи на момент направления данного заявления в арбитражный суд. Неисполнение обязанности по вопросу подачи заявления должника в арбитражный суд приводит к наступлению особой меры ответственности – субсидиарной:

1) по обязательствам должника, возникшим после истечения срока для направления заявления должника (п. 2 ст. 10 Закона «О несостоятельности (банкротстве)» 2002 г.);

2) по неудовлетворенным требованиям кредиторов по денежным обязательствам и уплате обязательных платежей должника (п. 2 ст. 226 Закона «О несостоятельности (банкротстве)» 2002 г.).

К субсидиарной ответственности будут привлекаться лица, на которые возложена обязанность по принятию решения о подаче заявления должника в арбитражный суд, в соответствии с законодательством о

несостоятельности (банкротстве) (п. 2 ст. 10 Закона «О несостоятельности (банкротстве)» 2002 г.).

Таковыми лицами выступают собственник имущества должника – унитарного предприятия, участники (учредители) должника, руководитель должника, председатель и члены ликвидационной комиссии (ликвидатор).

Недостаточность у ликвидируемого юридического лица имущества, реализация которого позволила бы оплатить задолженность перед всеми кредиторами, устанавливается путем анализа данных по отчету независимого оценщика о стоимости имущества ликвидируемого юридического лица и бухгалтерского учета. По общепринятому правилу, если стоимость имущества должника, в отношении которого принято решение о ликвидации, недостаточна для удовлетворения требований всех кредиторов, то такое юридическое лицо ликвидируется в порядке, предусмотренном ст. 224–226 гл. XI «Особенности банкротства ликвидируемого должника» Закона о несостоятельности 2002 г.

После рассмотрения дела судом может быть вынесено только одно решение: о признании должника банкротом и открытии конкурсного производства с одновременным утверждением конкурсного управляющего. Наблюдение, финансовое оздоровление и внешнее управление при банкротстве ликвидируемого должника не применяются (ст. 225 Закона о несо-

стоятельности (банкротстве) 2002 г.). В соответствии с действующим законодательством для назначения конкурсного управляющего необходимо соблюсти все предусмотренные требования ст. 20–23 Закона «О несостоятельности (банкротстве)» 2002 г.

Однако, неприменение к ликвидируемому должнику восстановительных процедур не всегда обосновано. Как отмечалось выше, банкротство должника, по отношению к которому было принято решение о ликвидации, осуществляется в порядке упрощенной процедуры, независимо от того, принудительным либо добровольным было решение о ликвидации. В то же время в процессе добровольной ликвидации (т. е. в обычном порядке) учредители (участники), принявшие решение о ликвидации, имеют возможность отменить свое решение, продолжив деятельность юридического лица.

Важным условием для обращения в суд с заявлением о банкротстве ликвидируемого должника является наличие решения о добровольной ликвидации юридического лица. От наличия или отсутствия такого решения зависит возможность рассмотрения арбитражным судом дела о несостоятельности должника по предъявленному заявлению его кредитора.

Если дело о банкротстве возбуждено на основании поданного до создания ликвидационной комиссии (ликвидатора) заявления собственника имущества должника – унитарного предприятия, руководителя долж-

ника или участника (учредителя) должника, то рассмотрение дела о банкротстве осуществляется без учета особенностей, предусмотренных законодательством для банкротства ликвидируемого должника (п. 3 ст. 225 Закона «О несостоятельности (банкротстве)» 2002 г.).

Если суд признает недействительным решение общего собрания о полной ликвидации организации после принятия заявления о банкротстве, то судопроизводство по делу ликвидируемого должника должно быть прекращено.

В этом случае перевод конкурсного производства в обычные рамки не допускается, даже при условии наличия всех признаков, требуемых для начала процесса по делу о банкротстве ликвидируемого должника в обычном режиме.

Иначе обстоит дело, если заявление о признании должника несостоятельным подает кредитор. Выходит, что зачастую кредитор, осознав то, что его требования не будут удовлетворены, стремится к скорейшей ликвидации должника.

Поскольку законодатель не ставит ограничений ликвидационной комиссии (ликвидатору) временными рамками в части составления промежуточного ликвидационного баланса должника, то при определенной недобросовестности председателя и членов данной комиссии этот процесс затягивается на неопределен-

ное время. Если банки докажут эту недобросовестность, они имеют право требования возмещения упущенной выгоды – в виде процентов на те денежные средства, которые были использованы при формировании резерва. И все же банкам сейчас намного выгоднее выделить денежные средства из резервного фонда, чем заявить судебный иск о возмещении полученных доходов с неопределенной перспективой.

Основным признаком несостоятельности ликвидируемого должника является просрочка исполнения денежных обязательств (обязанности по уплате обязательных платежей). Однако для решения вопроса о начале производства по делу о банкротстве ликвидируемого должника не имеют значения наличие просрочки в исполнении денежных обязательств (обязанностей по уплате обязательных платежей), превышение размера задолженности сверх законодательно определенных минимальных величин. Поэтому неоплатность долгов, которая имеет место применительно к ликвидируемому должнику, является, скорее, критерием необходимости обращения в арбитражный суд с заявлением о банкротстве ликвидируемого должника, нежели критерием банкротства.

Упрощенная процедура банкротства ликвидируемого должника выражается в отказе от использования процедур наблюдения, внешнего управления и финансового оздоровления даже при наличии основания по-

лагать возможность восстановления платежеспособности. Арбитражный суд незамедлительно принимает решение о признании ликвидируемого должника банкротом и открытии конкурсного производства и утверждает конкурсного управляющего.

В соответствии со ст. 127 действующего Закона «О несостоятельности (банкротстве)» конкурсный управляющий назначается на должность арбитражным судом в порядке, предусмотренном ст. 45 Закона «О несостоятельности (банкротстве)» 2002 г.

Арбитражный суд по вынесенным результатам рассмотрения заявления ликвидационной комиссии (ликвидатора), собственника имущества должника – унитарного предприятия, учредителей должника или руководителей должника должен принять только одно решение из двух возможных:

1) либо о признании должника банкротом и открытии конкурсного производства (ст. 53 Закона «О несостоятельности (банкротстве)» 2002 г.);

2) либо об отказе в признании должника банкротом (ст. 55 Закона «О несостоятельности (банкротстве)» 2002 г.).

В соответствии с п. 1 ст. 226 Закона «О несостоятельности (банкротстве)» 2002 г. нарушение требований об обязательности обращения ликвидационной комиссии (ликвидатора) в арбитражный суд с заявлением о признании должника банкротом может быть

основанием для отказа во внесении в Единый государственный реестр юридических лиц записи о ликвидации юридического лица. Если указанные в законе лица (ликвидационная комиссия – ликвидатор, ст. 224 Закона «О несостоятельности (банкротстве)» 2002 г.), не подали заявление о банкротстве, т. е. ликвидация была произведена в обычном, внеконкурсном порядке, то и окончание ликвидации в этом случае не представляется возможным.

Закон «О несостоятельности (банкротстве)» 2002 г., как и предыдущее законодательство о банкротстве, занимает скорее позицию должника, чем кредитора, тем самым обеспечивая защиту интересов учредителей юридического лица – скорейшую ликвидацию предприятия-должника при наличии неоплаченной задолженности перед кредиторами. В настоящее время законодатель не предусматривает возможности ввести внешнее управление имуществом ликвидируемого должника по решению (ходатайству) собрания кредиторов.

Область применения Закона «О несостоятельности (банкротстве)» 2002 г. более обширна, поскольку его действие направлено на все юридические лица, за исключением государственных предприятий, учреждений, а также политических партий и религиозных организаций.

Если юридические лица не могут выступать в качестве должников в конкурсном процессе, то законо-

дательство в таких случаях должно предусматривать иные механизмы, направленные на удовлетворение требований кредиторов. Так, в соответствии с п. 6 ст. 63 ГК РФ при недостаточности у ликвидируемого казенного предприятия имущества, а у ликвидируемого учреждения – денежных средств для удовлетворения требований кредиторов последние вправе обратиться в суд с иском об удовлетворении оставшейся части требований за счет собственника имущества этого предприятия или учреждения.

Таким образом, банкротство ликвидируемого должника является разновидностью упрощенных процедур банкротства, применяемых, помимо ликвидируемого, и к отсутствующему должнику.

К отсутствующим должникам законодатель причисляет юридические лица, которые фактически перестали заниматься своей предпринимательской деятельностью, не находятся по адресу, записанному в образующих (учредительных) документах, а также не производят текущие платежи на протяжении довольно длительного времени и установить местонахождение которых является невозможным.

Существуют две категории отсутствующих должников:

- 1) собственно отсутствующие;
- 2) присутствующие в смысле п. 1 ст. 227 Закона «О банкротстве» 2002 г., но, во-первых, имеющие слиш-

ком мало имущества (недостаточно для покрытия судебных расходов), во-вторых, прекратившие деятельность (как предпринимательскую, так и иную).

Отсутствующим должником-гражданином Закон «О несостоятельности (банкротстве)» 2002 г. признает физическое лицо, которое фактически прекратило заниматься определенной предпринимательской деятельностью, а также определить местонахождение которого не представляется возможным (ст. 227 Закона «О несостоятельности (банкротства)» 2002 г.).

Положения, непосредственно касающиеся упрощенных процедур банкротства, применяются в том случае, если собственность должника – юридического лица заочно не позволяет оплатить судебные расходы по делу о банкротстве или на протяжении последних 12 месяцев не проводились определенные операции по счетам должника, в том числе при наличии иных признаков, позволяющих судить об отсутствии предпринимательской деятельности должника (ст. 230 Закона «О несостоятельности (банкротстве)» 2002 г.). Арбитражный суд вправе установить недостаточность либо отсутствие имущества для покрытия расходов должника, представленного по запросу суда государственной налоговой службой. В соответствии с законодательством арбитражный суд в течение 1 месяца с момента подачи заявления должен рассмотреть дело о банкротстве отсутствующего должника и в дальнейшем об откры-

тии конкурсного производства (ст. 228 Закона «О несостоятельности (банкротстве)» 2002 г.). Нужно отметить, что, как правило, арбитражный суд в срок, предусмотренный законом (7 месяцев) с момента принятия заявления, должен рассмотреть и принять решение по рассматриваемому делу (ст. 51 Закона «О несостоятельности (банкротстве)» 2002 г.). В данной ситуации в отношении отсутствующего должника предусмотрен сокращенный срок рассмотрения дела (1 месяц). Это объясняется тем, что законодателем в отношении отсутствующего должника не предусмотрены такие процедуры, как наблюдение, финансовое оздоровление и внешнее управление (п. 1 ст. 228 Закона «О несостоятельности (банкротстве)» 2002 г.). Для признания отсутствующего должника банкротом конкурсный кредитор либо уполномоченные органы должны подать соответствующее заявление. Но и тут есть своя тонкость. Заявление подается уполномоченным органом исключительно при наличии средств, которые необходимы для финансирования процедур банкротства в отношении отсутствующих должников (порядок и условия финансирования, а также вознаграждение конкурсного управляющего устанавливаются Правительством Российской Федерации). В противном случае уполномоченные органы не в праве обращаться в арбитражный суд с заявлением. В случае получения арбитражным судом указанного заявления он вправе по этому осно-

ванию возвратить его уполномоченному органу.

Вместе с заявлением о признании отсутствующего должника банкротом лицо, его подающее, должно приложить документы, подтверждающие наличие признаков отсутствующего должника, в частности сведения из налоговой службы о несоблюдении юридическим лицом обязанностей, которые предусмотрены законодательством о налогах и сборах; сведения из банков, в которых были открыты счета отсутствующего должника, сведения о закрытии счетов либо сведения о том, что банковские операции по счетам отсутствующего должника не проводились в течение двенадцати месяцев; документальное подтверждение того, что органы отсутствующего должника – юридического лица выбыли с последнего известного места нахождения, а новый их адрес неизвестен и не представляется возможным его узнать; документы органов связи о невозможности вручить корреспонденцию и т. д.

Конкурсный управляющий в письменной форме доводит до сведения всех ему известных кредиторов о банкротстве отсутствующего должника. В свою очередь кредиторы в месячный срок со дня получения уведомления имеют право предъявить свои требования к конкурсному управляющему (п. 2 ст. 228 Закона «О несостоятельности (банкротстве)» 2002 г.).

Если в ходе конкурсного производства управляющий обнаружит имущество должника, которое может

покрыть судебные расходы и расходы на оплату вознаграждения конкурсному управляющему, то он вправе заявить ходатайство о завершении упрощенной процедуры банкротства и переходе к общей процедуре банкротства – конкурсному производству.

Судья арбитражного суда рассматривает дело о банкротстве (несостоятельности) отсутствующего должника единолично (п. 4 ст. 228 Закона «О несостоятельности (банкротстве)» 2002 г.).

Если конкурсный управляющий обнаружит имущество отсутствующего должника, сумма, вырученная от реализации этого имущества, распределяется на оплату судебных расходов и расходов на выплату вознаграждения конкурсному управляющему, после чего в порядке очередности предусмотренной ст. 134 Закона «О несостоятельности (банкротстве)» 2002 г. удовлетворяются требования кредиторов в отношении отсутствующих должников (юридических лиц), что закреплено в ст. 229 Закона «О несостоятельности (банкротстве)» 2002 г.

Также в порядке очередности удовлетворяются требования кредиторов в отношении отсутствующих должников-граждан. Данный порядок прописан в ст. 11 Закона «О несостоятельности (банкротстве)».

По завершении расчетов с кредиторами конкурсный управляющий составляет ликвидационный баланс, после чего представляет его в арбитражный суд вме-

сте с отчетом о проведенной деятельности. Арбитражный суд выносит решение (определение) об окончании конкурсного производства только после рассмотрения арбитражным судом отчета конкурсного управляющего об итогах проведения конкурсного производства. Вынесенное судом решение (определение) подлежит немедленному исполнению. Конкурсный управляющий представляет вынесенное определение арбитражного суда о завершении конкурсного производства в орган, который осуществляет государственную регистрацию юридических лиц, в течение срока, установленного законом, который составляет 5 дней с момента получения указанного определения (ст. 149 Закона «О несостоятельности (банкротстве)» 2002 г.).

На этом этапе полномочия конкурсного управляющего прекращаются. Завершенным считается и конкурсное производство, а отсутствующий должник – юридическое лицо с момента внесения в Единый государственный реестр записи о его ликвидации считается ликвидированным.

Глава 4

Диагностика кризисного состояния предприятия

4.1. Финансовый анализ кризисного предприятия

Финансовый анализ – это процесс исследования и оценки финансовых средств и финансового состояния организации. В рамках антикризисного менеджмента финансовый анализ относится к наиболее важным механизмам, благодаря которым осуществляются эффективное управление и планирование деятельности организации.

В процессе своей жизнедеятельности организация, помимо своих собственных средств, использует заемные средства, а также у нее имеются обязательства перед государством по обязательным платежам, т. е. для сохранения устойчивой позиции на рынке руководству необходимо принимать четкие меры по выполнению всех обязательств и одновременному созданию рентабельности производства. Именно для этого требуется финансовый анализ, который приобретает особен-

но большое значение в период кризисной ситуации.

Основная задача финансового анализа кризисного предприятия – получение своевременной и полной информации о финансовом состоянии предприятия, его прибыльных и убыточных сторонах для разработки эффективных мер по стабилизации положения и разработки программ по преодолению кризиса. Здесь большое значение имеют качество и достоверность полученных данных, так как от этого напрямую зависят эффективность плана по преодолению кризиса и рациональное распределение имеющихся средств. В период кризиса, как правило, перед предприятием возникают различные финансовые проблемы. Финансовый анализ позволяет определить наиболее острые проблемы и разработать программу мер по решению наиболее приоритетных.

Финансовый анализ – это не простой сбор данных финансовых показателей, это анализ состояния предприятия, выявление его проблем и возможностей, оценка его потенциала, эффективности выбранной стратегии ведения бизнеса. Финансовый анализ предприятия проводят не только непосредственно руководители и соответствующие отделы и подразделения. Финансовое состояние предприятия представляет также большой интерес для его инвесторов и учредителей, в интересах которых оценить эффективность деятельности предприятия и использования ресурсов;

кредиторов (банков) – для оценки риска кредитования данного предприятия. Соответственно, финансовый анализ предприятия может быть внутренним и внешним. Внутренний анализ, как правило, является обязательной составляющей при разработке стратегии деятельности предприятия. Внешний анализ проводится лицами, которые находятся в определенных взаимоотношениях с предприятием (финансового характера) и которых волнуют вопросы о целесообразности инвестирования и получения средств. Основные направления внешнего финансового анализа предприятия:

- 1) оценка финансовых итогов деятельности предприятия;
- 2) оценка имущественных ресурсов предприятия;
- 3) оценка основных финансовых показателей (ликвидности, рентабельности и платежеспособности);
- 4) исследование показателей по дебиторской и кредиторской задолженности;
- 5) исследование показателей использования инвестированных и вложенных средств.

Объектом финансового анализа, понятно, является предприятие. При проведении анализа обычно используются модели. Однако единой модели в финансовом анализе не существует. Они различаются в зависимости от принципов исследования, приоритетов анализа. Можно назвать три основные модели, которые

используются в финансовом анализе.

1. Дескриптивные (описательные) модели. Являются наиболее часто используемыми при проведении финансового анализа. В основе этих моделей лежит бухгалтерская отчетность.

Во многих источниках даже говорится о том, что бухгалтерская отчетность сама по себе является формой описательной модели. Сюда относятся вертикальный и горизонтальный анализ финансовой отчетности, построение системы отчетных балансов, система аналитических коэффициентов.

2. Нормативные модели. Используются преимущественно при проведении внутреннего финансового анализа. В основе этих моделей лежат требуемые рассчитанные показатели, с которыми сравнивают реальные полученные результаты, т. е. существует система нормативов, которая определяет желаемое и удовлетворительное состояние предприятия как цель деятельности, а анализ полученных результатов позволяет определить степень достижения предприятием этого состояния.

3. Предикативные модели (прогнозы). Используются для составления прогнозов относительно будущих финансовых результатов и финансового состояния предприятия на различные периоды. Такие модели позволяют исследовать влияние разнообразных факторов на конечные результаты, возможность получе-

ния безубыточной бухгалтерской отчетности. Наиболее распространенные – модели ситуационного анализа, модели динамического анализа, критические модели.

Основные источники данных о финансовом состоянии предприятия – это бухгалтерская отчетность, отчет о доходах и расходах, отчет о движении капитала и другие формы отчетности, которые более детально раскрывают отдельные статьи баланса. Информационную основу финансового анализа составляет бухгалтерская отчетность. Другие формы отчетности носят вспомогательный и более детальный характер.

Система бухгалтерской отчетности подразделяется на оперативную и официальную отчетность. К оперативной отчетности принято относить все документы первичного бухгалтерского учета: приходные и расходные ордера, ведомости, реестры. Это различные сводки и обобщенные данные, которые, как правило, используются в пределах предприятия для внутреннего анализа и управления.

Официальная отчетность является средством информации о состоянии предприятия за его пределами. Сюда входят непосредственно бухгалтерская отчетность, статистическая отчетность и отчеты по обязательным платежам.

Бухгалтерская отчетность бывает ежеквартальной и ежегодной. В ежеквартальную включаются бухгалтер-

ский баланс и отчет о прибылях и убытках, а в ежегодную, помимо вышеназванных форм, также входят отчеты о движении капитала, денежных средств, о целевом использовании полученных средств, пояснение и в некоторых случаях аудиторское заключение.

Для финансового анализа кризисного предприятия очень важно изучение динамики основных показателей деятельности за определенный период, чаще всего это последние 2–3 года. Это имеет такое большое значение потому, что позволяет выявить сроки, в которые предприятие начало ухудшать свои показатели. Отсюда причины кризиса найти уже сравнительно легче, поскольку известен примерный временной промежуток. Кроме того, снижение показателей может наблюдаться не по всем видам продукции, что свидетельствует о разностороннем спросе на нее.

4.1.1. Виды финансового анализа

Кризисы предприятий имеют различные причины и характер протекания. В разных условиях финансовый анализ может осуществляться в различных видах.

1. **Комплексный финансовый анализ** – используется для получения комплексной информации о финансовом состоянии предприятия при помощи внешней бухгалтерской отчетности, данных оперативной отчетности, результатов независимого аудита и т. д. Подобный вид анализа требует определенного количества времени из-за большого объема информации, которую к тому же нужно анализировать. Но зато дается общая картина состояния предприятия, позволяющая анализировать основные тенденции в развитии и деятельности.

2. **Экспресс-анализ** – проводится в короткие сроки с целью получения информации об общем состоянии предприятия с использованием внешней бухгалтерской отчетности. Часто проводится в условиях острых кризисных ситуаций, когда временные рамки для решения проблем очень узкие. Имеет определенные минусы, так как собирает только наиболее важную информацию. Кроме того, в условиях нехватки времени данные не всегда объективно оцениваются.

3. Ориентированный финансовый анализ – предназначен для сбора информации по определенному направлению с целью решения конкретного вопроса, к примеру повышения рентабельности, повышения заработной платы сотрудников и т. д. В кризисной ситуации такой вид анализа возможен, если точно определены проблемы предприятия.

4. Регулярный финансовый анализ. В принципе, такой вид анализа существует на каждом предприятии. Он представляет собой ежемесячную или квартальную подготовку информации о финансовом состоянии предприятия. Его проведение позволяет своевременно выявлять проблемы и принимать оперативные меры по их решению.

Таким образом, вид анализа зависит от конкретных условий каждого предприятия. Однако многие специалисты придерживаются мнения, что обязательно должны иметь место комплексный и регулярные финансовые анализы. Остальные виды финансового анализа используются при необходимости.

В основе проведения финансового анализа, в том числе и кризисного предприятия, лежит исследование финансовой отчетности. В настоящее время существуют разнообразные методы анализа финансовой отчетности:

1) *горизонтальный анализ* – в некоторых источниках он еще носит название «временной». Заключается

в сопоставлении одних и тех же данных финансовых отчетов в разные периоды с целью исследования их изменения и динамики. В основе этого анализа лежит исследование темпов изменения статей отчета о прибылях и убытках;

2) *вертикальный анализ* – составляется определение удельного веса показателей в системе основного (базисного) показателя, к примеру удельного веса расходов в балансе. Обязательными элементами вертикального анализа являются динамические ряды исследуемых относительных величин, которые позволяют выявлять и прогнозировать изменения в хозяйственной среде предприятия. Такой анализ отражает структуру финансового состояния предприятия;

3) *коэффициентный анализ* – используется с применением системы аналитических коэффициентов – основных элементов финансового состояния. Таких показателей существует достаточно большое количество, поэтому были выделены пять основных групп, которые будут рассмотрены ниже;

4) *трендовый анализ*. Как видно из названия, в основе лежит использование трендов – тенденций динамики показателя без внешних влияний и особенностей отдельных периодов. При проведении такого анализа сравниваются значения одного и того же показателя за несколько периодов. Преимущество такого анализа состоит в том, что с его помощью можно строить про-

гноз относительно динамики исследуемого показателя в будущих периодах.

Таким образом, финансовый анализ, в частности кризисного предприятия, – это довольно сложный и ответственный процесс, который требует работы с большим количеством информации, ее обработки и оценки. Финансовый анализ лежит в основе планирования стратегии деятельности предприятия. В условиях кризиса он является неотъемлемой частью, поскольку позволяет оценить финансовое состояние предприятия, его проблемы и недостатки, исследовать имеющиеся средства для реализации того или иного метода в рамках программы по преодолению кризиса. Существуют разные способы преодоления кризиса, но выбор их в первую очередь зависит от финансов предприятия, его потенциала и финансовых возможностей. Поэтому к вопросу проведения финансового анализа нужно подходить очень серьезно. Целесообразным будет составление плана финансового анализа предприятия, который состоит из следующих пунктов:

- 1) постановка задач и вопросов, в рамках которых требуется проводить финансовый анализ;
- 2) сбор требуемой информации с условием установленного времени;
- 3) оценка достоверности полученной информации (для этого используется аудит);
- 4) горизонтальный и вертикальный анализ (исследу-

ются структура показателей и динамика финансовой отчетности);

5) коэффициентный анализ;

6) анализ значений полученных коэффициентов;

7) выявление общих положительных или отрицательных тенденций в финансовом состоянии предприятия;

8) подведение итогов, получение заключительных результатов на основе обработки всех полученных данных.

Горизонтальный и вертикальный анализ.

Горизонтальный и вертикальный анализ финансового состояния предприятия являются дополняющими друг для друга, поэтому, как правило, проводятся совместно.

Целями проведения горизонтального анализа являются выявление изменений различных показателей финансовой отчетности за определенный период, определение характера этих изменений. Изменения рассматриваются как абсолютные и относительные. При горизонтальном анализе часто имеет место практика построения аналитических таблиц, в которых данные об абсолютных показателях дополняются относительными темпами их изменения: увеличения или сокращения. Если проводить горизонтальный анализ в совокупности с трендовым, то, помимо анализа отдельных финансовых показателей, можно еще и стро-

ить прогнозы относительно изменений этих показателей.

Вертикальный анализ основан на форме расчета удельного веса каждого показателя в общем итоге. Это имеет определенные преимущества. Во-первых, расчет удельного веса позволяет сопоставлять финансовые показатели предприятия с показателями других предприятий, что дает информацию об эффективности деятельности, управления и производства. Часто конкурентные фирмы используют подобный метод. Во-вторых, относительные показатели позволяют игнорировать негативное влияние инфляции, которая при абсолютных величинах ощутимо искажает их значения.

Коэффициентный анализ.

Одним из наиболее распространенных видов финансового анализа является коэффициентный анализ, который рассматривает различные аспекты финансового состояния предприятия с точки зрения показателей, имеющих в бухгалтерской отчетности или рассчитанных по ее данным.

Итак, самое важное здесь – это коэффициенты. Их существует большое количество, поэтому выделяют пять основных групп:

1) **показатели рентабельности.** Предназначены для представления общей эффективности и целесообразности вложения средств в данное предприятие. Здесь анализируется рентабельность всего капитала

в целом, поэтому основными показателями являются рентабельность собственного капитала и рентабельность совокупного капитала;

2) **показатели ликвидности.** С их помощью можно оценивать способность предприятия отвечать по своим обязательствам. Расчет этих показателей осуществляется на основе сравнения текущих активов с пассивами. В результате таких расчетов устанавливается такая ценная информация, как степень обеспеченности предприятия оборотными средствами;

3) **показатели финансовой устойчивости.** На основе этих данных можно проанализировать состав источников финансирования предприятия и уровень соотношений между ними. Анализ с использованием показателей финансовой устойчивости отличается тем, что источники финансирования различаются по уровню цены капитала, степени риска, степени надежности и т. д.;

4) **показатели текущей деятельности.** В основном здесь оценивается эффективность деятельности предприятия, которая чаще всего выражается в длительности производственного цикла. Период цикла зависит от оборачиваемости средств в различных видах активов. Понятно, что чем выше скорость оборачиваемости средств, тем эффективнее деятельность предприятия. Соответственно основными показателями здесь являются фондоотдача, коэффициенты обо-

рачиваемости, выработка; 5) показатели положения на рынке капитала. Эти показатели характеризуют положение предприятия на рынке ценных бумаг, т. е. это дивиденды, цена акции, количество облигаций и т. д. Такой анализ проводится главным образом на тех предприятиях, которые выпускают ценные бумаги и используют их, т. е. зарегистрированы на бирже ценных бумаг.

Все эти показатели будут подробно рассмотрены ниже.

4.1.2. Учет инфляции при финансовом анализе

Как известно, инфляция – это рост среднего (совокупного) уровня цен в экономике. Инфляцию также можно представить как снижение покупательной способности денег, другими словами, происходит их обесценивание.

Проблема заключается в том, что при наличии инфляции финансовая отчетность, которая применяется для проведения финансового анализа, может послужить источником недостоверных данных. Здесь нужно отметить такой фактор, что при инфляции в условиях формирования основных средств наблюдается повышающаяся потребность в денежных средствах. Поэтому бухгалтерская оценка основных средств не в состоянии учитывать реальный рост стоимости этих основных средств, поскольку базируется на первоначальной стоимости.

Для предприятий в условиях кризиса часто характерна такая ситуация, как общее сокращение (рост) сроков оборачиваемости оборотных активов и отмечаются достаточно высокие темпы инфляции. При этом происходит так называемое искажение оценки как основных средств, так и оборотных активов, кото-

рые в предыдущие периоды приобретались при более высоком уровне покупательной способности денег. А с другой стороны, перенос стоимости активов на готовую продукцию (сюда входит амортизация и затраты на производство) проводится в текущем периоде, т. е. опаздывает.

В результате происходит завышение финансовых результатов деятельности предприятия. Также нужно отметить, что если предприятие в такой ситуации имеет прибыль, то ее уровень также будет завышен, и, следовательно, предприятие будет уплачивать больший размер налогов, сокращая свои собственные источники финансирования деятельности.

Таким образом, инфляция искажает общее представление о финансовом состоянии предприятия, полученное в результате проведения финансового анализа. Характерность инфляции состоит в том, что ее процессы носят динамический характер и заключаются в сокращении покупательной способности денег с течением времени. Поэтому наиболее заметное влияние при инфляции оказывается на результаты сравнительного анализа в различные периоды – это горизонтальный и трендовый анализы. Помимо этого, инфляция влияет на результаты коэффициентного анализа, так как сравнение финансовых коэффициентов в различные периоды времени не дает достоверных результатов. Кроме того, коэффициенты по своей сути взаимо-

связывают финансовые показатели, которые в той или иной степени подвержены влиянию инфляции.

Поэтому для того, чтобы получить объективную оценку финансового состояния предприятия, необходимо проводить корректировку информации, содержащейся в финансовой отчетности.

Существуют два обстоятельства, которые, в принципе, должны учитываться всегда.

1. В условиях исследования финансового состояния и финансовых результатов деятельности предприятия обязательно должны рассматриваться инфляционные процессы.

2. В зависимости от глубины финансового анализа определяется его точность и сравнимость результатов: чем глубже анализ, тем ниже точность. Эта закономерность действует, даже если инфляция учитывалась при проведении анализа.

Как известно, инфляция характеризуется следующими двумя показателями: темпом и индексом инфляции. Это необходимо знать, поскольку они отмечаются в различных источниках.

Одним из принципов учета инфляции при проведении финансового анализа является разделение финансовых показателей на денежные и неденежные.

Под денежными статьями понимаются деньги в кассе и на расчетных счетах, а также денежные требования. Сюда относятся дебиторская задолженность, век-

селя к получению, отсроченные налоги и т. д.

Основная суть учета инфляции состоит в том, что необходимо привести все статьи к покупательной способности денег в рассматриваемый момент времени. Так как денежные статьи к этому времени уже являются выраженными в покупательной способности, то для них не нужно корректировки. Денежные статьи – это не определенная покупательная способность, а требования на вполне определенную сумму, поэтому именно с ними связано падение или рост покупательной способности предприятия. Если рассматривать конкретно, то увеличению покупательной способности предприятия способствуют денежные статьи в пассивах (в период инфляции), а сокращение покупательной способности происходит из-за денежных статей в активах.

Неденежные статьи представляют собой различные основные средства, нематериальные активы, незавершенное производство, готовая продукция и прочее, т. е. те статьи, для формирования которых в рассматриваемый период времени необходима повышенная покупательная способность, а также обязательства, которые должны быть уплачены посредством поставки продукции или оказанием различных услуг.

4.1.3. Анализ качественных изменений имущественного положения предприятия

Для того чтобы оценить имущественное положение предприятия, необходимо проанализировать стоимость и структуру формирования имущества. В сфере антикризисного менеджмента, в частности анализа кризисного предприятия, особый интерес представляет динамика имущественного положения предприятия.

Источниками информации здесь служат данные горизонтального и вертикального анализа бухгалтерского баланса предприятия, в котором приводится общая оценка стоимости имущества и источников его формирования. В балансе имущество является активом, источники – пассивом.

Стоимость имущества можно определить по итогам актива бухгалтерского баланса. Следует отметить тот факт, что под понятием «стоимость имущества» подразумевается стоимость бухгалтерская, которая зачастую не совпадает с рыночной стоимостью. Поэтому так важно исследование самой структуры имущества, а не величины его стоимости.

Структура стоимости имущества предприятия дает аналитикам общую картину финансового состояния

предприятия, показывает удельный вес каждого элемента. Кроме того, бухгалтерский баланс позволяет определить характер самой деятельности, а именно то, расширяется она или сокращается. Обычно рост стоимости имущества считается положительным фактором. Однако на самом деле такое явление может носить как положительный, так и отрицательный характер. Все зависит от причин роста стоимости.

В условиях кризиса понять истинные причины тех или иных изменений бывает довольно непросто. Кроме того, сами причины могут рассматриваться вначале как положительное явление. К примеру, увеличение оборотных активов можно расценивать как расширение производства. Однако, с другой стороны, это может свидетельствовать и о снижении их оборачиваемости.

Если говорить о запасах предприятия, то их увеличение также может иметь неоднозначный смысл:

- 1) увеличение производственного потенциала предприятия (понятно, что этот вариант мало подходит для кризисной ситуации);

- 2) увеличение запасов за счет вложений в них денежных средств с целью избежания обесценивания этих средств из-за инфляции;

- 3) недостатки стратегии предприятия, которая была составлена нерациональным образом, из-за чего определенная часть оборотных активов отошла в за-

пасы.

Вообще любое изменение по различным статьям баланса может носить как положительный, так и отрицательный характер. Поэтому при проведении финансового анализа очень важно правильно определить причины изменения. В условиях кризиса это особенно актуально, так как там необходимо принимать быстрые и верные решения, поскольку ошибка может привести к крайне негативным последствиям.

Говоря о пассивах баланса, следует отметить, что основное внимание здесь уделяется собственным источникам формирования имущества.

При оценке заемных средств необходимо исследовать их структуру и динамику, а также затраты на их обслуживание. Нужно обращать внимание на изменения доли заемных средств. Их увеличение, с одной стороны, может свидетельствовать о повышении финансовой зависимости предприятия от заемного капитала и, соответственно, увеличении степени риска, с другой – о повышенном перераспределении прибыли от кредиторов к предприятию.

Как уже отмечалось, важно исследование качественной стороны изменений в имущественном положении предприятия. С этой целью были разработаны следующие показатели:

1) **доля активной части основных средств.** Под активной частью основных средств подразумеваются

оборудование, техника и транспорт. Доля активной части находится как отношение активной части основных средств к стоимости основных средств. Если значения этого показателя увеличиваются, то это расценивается как положительная тенденция; если снижаются, то это свидетельствует о снижении объемов производственного процесса, что бывает в условиях кризиса;

2) **коэффициент обновления.** Обычно он показывает, сколько составляют новые основные средства на конец отчетного периода по основным средствам. Находится как отношение первоначальной стоимости основных средств, прибывших за период, к стоимости основных средств на конец этого периода;

3) **коэффициент выбытия.** Показывает, сколько основных средств выбыло по причине морального или физического износа в отчетном периоде. Высокий уровень этого показателя имеет отрицательное значение, если ему не соответствует уровень коэффициента обновления;

4) **коэффициент износа.** Показывает долю стоимости основных средств, которая осталась в списании на затраты в последующих периодах. Находится как отношение износа основных средств к их первоначальной стоимости. Этот коэффициент характеризует состояние основных средств.

4.1.4. Анализ платежеспособности и ликвидности

В условиях кризиса анализ платежеспособности предприятия является обязательной частью. Причем это имеет большое значение как для руководителей предприятия, так и для внешних сторон. Руководители проявляют свой интерес в отношении возможных потерь своих вложений в результате банкротства предприятия, кредиторы обеспокоены способностью предприятия отвечать по своим обязательствам, государство – возможностью предприятия погашать обязательные платежи.

Платежеспособность – это финансовая возможность предприятия своевременно и полно производить расчеты по денежным обязательствам и обязательным платежам. Сюда относятся все расчетные операции с кредиторами и поставщиками, сотрудниками предприятия и инвесторами.

Чем выше уровень платежеспособности, тем стабильнее и лучше финансовое положение предприятия. Однако платежеспособность зависит от доходов предприятия, которые в условиях кризиса могут резко сокращаться. Поэтому так важно правильно дать оценку способности предприятия выплатить обязательства

и долги.

Существует несколько показателей платежеспособности – это коэффициенты степени платежеспособности:

1) **общая степень платежеспособности** – характеризует общее платежеспособное состояние предприятия и сроки погашения существующих задолженностей перед кредиторами. Для определения этого показателя необходимо разделить сумму заемных средств предприятия на среднемесячную прибыль.

Кроме того, в этом показателе можно выделить несколько коэффициентов, которые являются отражением деятельности предприятия. Это коэффициент задолженности по банковским кредитам, коэффициент задолженности прочим предприятиям и организациям, коэффициент внутреннего долга; 2) **степень платежеспособности по текущим обязательствам** находится как отношение текущих заемных средств к среднемесячной прибыли.

В условиях кризиса (и не только) большое значение имеет также такое понятие, как «ликвидность» – способность различных активов переводиться в денежные средства для погашения задолженностей и кредитов. Дело в том, что в условиях кризиса доходы предприятия могут очень резко сокращаться, так что имеющихся денежных средств, в том числе и резервных, будет просто не хватать для погашения задолженностей.

В подобных случаях предприятие расплачивается своим имуществом и активами, переводя их в денежное выражение. В этом состоит суть ликвидности.

Здесь важна также степень ликвидности – период, в который может быть осуществлен перевод активов в денежную форму. Понятно, что чем этот период меньше, тем выше ликвидность активов предприятия.

Коэффициенты ликвидности:

1) **коэффициент покрытия.** Он дает общую оценку ликвидности активов предприятия и находится как отношение оборотных активов к текущим обязательствам. Характеризует уровень платежеспособности предприятия при условии полного погашения всех задолженностей;

2) **коэффициент текущей ликвидности.** Определяется соотношением стоимости оборотных средств предприятия и его текущих обязательств за вычетом из них стоимости средств, не являющихся займами. В принципе, этот показатель мало чем отличается от коэффициента покрытия и отражает способность предприятия покрывать задолженности посредством суммы оборотного капитала. Следует отметить, что примерный нормальный уровень коэффициента текущей ликвидности равен 2;

3) **коэффициент быстрой ликвидности.** Определяется как отношение стоимости наиболее ликвидных активов к текущим задолженностям. Показывает

предполагаемую платежеспособность на период, равный среднему сроку расчета по дебиторской задолженности; 4) коэффициент абсолютной ликвидности. Определяется как отношение стоимости наиболее ликвидных активов к текущим задолженностям. Показывает ту часть задолженностей и обязательств, которая может быть погашена немедленно.

Итак, финансовый анализ кризисного предприятия включает в себя множество составляющих, которые различаются в зависимости от условий. Все вышесказанное является теоретической основой финансового анализа. Помимо этого, существуют еще некоторые правила его проведения.

1. Определение масштабов кризисного состояния предприятия. Прежде всего нужно оценить масштабы отклонений показателей от нормы, т. е. глубину кризиса и возможную угрозу банкротства. Это позволит сориентироваться в выборе системы преодоления кризиса и принятии соответствующих мер. Кроме того, нужно попытаться оценить возможные потери предприятия в настоящее время и на ближайшие сроки.

2. Анализ факторов, обусловивших кризисное развитие предприятия. Проведение финансового анализа подразумевает под собой разработку дальнейшей антикризисной финансовой политики. Эта задача упростится, если сгруппировать факторы возникновения кризиса по существенным для них признакам.

Также важно исследовать влияние отдельных факторов на состояние предприятия. Это может помочь предотвратить дальнейшее развитие этих факторов и усложнение ситуации.

3. Разработка целей и системы антикризисного финансового управления. После выявления масштабов кризиса, степени его влияния на деятельность предприятия и основных проблемных направлений формируются цели, которые подразумевают под собой оздоровление и стабилизацию финансового положения предприятия.

4.2. Приемы финансового прогнозирования

Финансовое прогнозирование – это особый вид прогнозов, который отличается по своему построению и оформлению. Прогнозы оформляются в виде финансовых документов, а большинство показателей имеют четко выраженный финансовый характер. Финансовый прогноз отличается довольно сложной работой, поскольку приходится иметь дело с большим объемом информации и документов.

Финансовое состояние предприятия – это его важнейшая характеристика, определяющая конкурентоспособность и потенциал социально-экономической системы в деловой среде.

Финансовые прогнозы необходимы предприятию для построения будущей картины финансового положения, предвидения возможных проблем и потребностей в финансировании. В современных рыночных условиях прогноз выходит на передовые позиции, поскольку большое значение приобретает разработка плана действий в различных условиях деятельности предприятия.

Финансовое прогнозирование позволяет в значительной степени повысить уровень управления пред-

приятием, поскольку благодаря ему обеспечиваются относительная скоординированность всех процессов производства и характер связей между финансовыми подразделениями предприятия.

Финансовое прогнозирование нужно для составления бюджета предприятия, в основном части расходов. Доходная часть, как правило, считается наименее прогнозируемой.

Финансовый прогноз в большей степени, чем другие виды, зависит от периода определения. Это обусловливается тем, что в некоторых ситуациях предприятие имеет ограниченный запас времени для реализации тех или иных мер. К примеру, интеграцию необходимо осуществить в определенные сроки, следовательно, прогноз составляется из расчета на этот период.

Еще одной особенностью является то, что при составлении финансовых прогнозов необходимо учитывать сезонные факторы, потому что в различные сезонные периоды оказывается разное влияние на финансовые результаты. Кроме того, следует учитывать различные периодические платежи (налоговые, коммунальные службы и т. д.). Поэтому рекомендуется на первый год составлять прогноз на каждый месяц, что позволит учитывать все необходимые факторы. Не стоит слишком увеличивать прогнозируемый период, поскольку это увеличивает риск неопределенности и

снижает уровень достоверности данных.

Иногда в некоторых условиях может происходить резкое изменение в балансе денежных средств предприятия: их приток или отток. Если такие ситуации являются характерными для предприятия, то будет целесообразным составление еженедельных прогнозов.

Финансовый прогноз начинается с исследования финансового состояния предприятия. Необходимо проследить динамику основных показателей за последние периоды, чтобы выявить наиболее характерные тенденции. Финансовому прогнозированию предшествует финансовый анализ, который и позволяет определить состояние предприятия. От качества проведенного анализа зависят эффективность и достоверность финансового прогноза.

Финансовый прогноз, помимо финансового анализа состояния предприятия, опирается также и на результаты других исследований: производственных, маркетинговых, экономических и даже социальных. Поэтому можно считать, что это конечный результат общего прогнозирования деятельности предприятия, за исключением стратегии управления.

С понятием «финансовый прогноз» неразрывно связано понятие «финансовый план», которое является его логическим продолжением и обоснованием. Эффективность финансового плана зависит от того, насколько он отвечает целям предприятия. Для соста-

вления успешного финансового прогноза нужно соблюдать следующие условия:

1) **прогнозирование** должно основываться на разносторонних и объективных данных. О состоянии предприятия невозможно правильно судить лишь по количеству прибыли. Если брать в расчет только этот показатель, то в системе прогноза из виду могут быть упущены различные финансовые проблемы предприятия, которые без принятия соответствующих мер могут привести к кризису. Кроме того, причины различных финансовых проблем могут крыться в самих финансовых сторонах предприятия. Поэтому прогноз должен быть основан на четком и точном финансовом анализе;

2) **выбор оптимальной альтернативы**. Как уже отмечалось, прогноз может составляться на разные временные периоды. Кроме того, на рынке постоянно возникают различные ситуации. Выбор конкретных условий и времени – это задача менеджера, который должен учитывать множество факторов рынка и внутренней среды предприятия.

Многие специалисты придерживаются точки зрения, что альтернатив должно быть несколько для наиболее полного охвата всех возможных факторов и ситуаций. В процессе постоянного наблюдения за ходом реализации прогноза можно определить, какой именно вариант получил реальное обоснование;

3) **наблюдение и контроль над оправданием статей финансового прогнозирования.** На любой стадии деятельности предприятия необходимо следить за соответствием прогноза реальной действительности. Это необходимо потому, что если прогноз был рассчитан на долгосрочный период, а его положения не оправдываются, то стоит поставить вопрос о пересмотре структуры финансового прогноза. Дело в том, что, как уже упоминалось, на основе прогноза строится финансовый план, который включается в стратегию деятельности предприятия. В этот план входит распределение средств по необходимым статьям. Если прогноз был составлен неточно или он не отвечает условиям рынка, то эти средства могут использоваться в неправильном направлении. Поэтому при первых признаках несоответствия финансового прогноза действительности стоит обратить внимание на причины этого явления. Конечно, в любом случае составить прогноз, который будет отвечать всем требованиям и полностью сбываться, практически невозможно. Какой-то процент погрешности всегда будет присутствовать. Однако важно, чтобы этот процент не был слишком велик.

Отличие финансового прогнозирования от финансового плана состоит в том, что в прогнозе учитываются те показатели, управление которыми невозможно в полной мере, к примеру это различные риски, уровень

объема продаж или действия конкурентных предприятий. Финансовый план – это планирование тех показателей, которые находятся в сфере влияния. Например, это могут быть расходы предприятия.

Классификация методов прогнозирования.

В современных экономических условиях все большее значение приобретают формализованные модели управления финансами. Степень формализации напрямую зависит от масштабов предприятия: чем больше размеры предприятия, тем интенсивнее его руководству следует использовать формализованные модели в финансовых вопросах. По информации западных литературных источников в настоящее время более 65 % предприятий уже используют формализованные количественные методы в финансовом анализе и финансовом прогнозировании.

Поэтому актуальной будет ориентация методов финансового прогнозирования предприятия на количественные характеристики. Эта классификация строится на том основании, что состав прогнозируемых показателей у каждого предприятия может существенно различаться. Поэтому можно говорить о составе системы показателей как о первом признаке для классификации методов финансового прогнозирования:

- 1) методы, в которых прогнозируется один или несколько отдельных показателей, представляющих наибольший интерес и значимость для аналитика, напри-

мер объем прибыли, себестоимость продукции и т. д.;

2) методы, в которых используются полные системы показателей или их укрупненные формы. Эти методы имеют существенное преимущество перед методами первой группы, поскольку позволяют всесторонне отразить финансовое положение предприятия, т. е. достигается максимальный уровень возможной информации, которую аналитик может использовать для различных целей, в том числе и для определения таких показателей, как расчет финансовых коэффициентов, потребность предприятия в дополнительных финансовых средствах и т. д.

Методы прогнозирования можно также классифицировать в зависимости от вида используемой модели. Обычно выделяют следующие три группы:

1) **метод экспертных оценок.** Считается наиболее простым и распространенным методом, который использовался еще до появления современной рыночной системы. Он предполагает заранее подготовленный многоуровневый опрос по определенной системе и последующую обработку результатов с помощью статистических и экономических теорий. Обычно полученные с помощью этого метода данные представляют собой опыт руководителей и менеджеров предприятий в сфере заданных вопросов. Недостатком можно считать отсутствие персональной ответственности за составленный прогноз. Кроме того, прогноз на основе

экспертных оценок содержит в себе обобщенную информацию, которая к тому же не всегда оказывается достоверной в реальных условиях конкретного предприятия. Вместе с тем метод экспертных оценок получил довольно широкое распространение и используется не только в аналитической работе;

2) **стохастический метод.** Если рассматривать его с точки зрения формализованного прогнозирования, то этот метод занимает в нем ведущие позиции. Суть его состоит в том, что он предполагает наличие вероятностного характера как самого прогноза, так и связи между исследуемыми показателями. Вероятность прогноза напрямую зависит от количества данных. Однако такие прогнозы обладают довольно сложными по своей структуре алгоритмами. Наиболее простой пример – анализ тенденций изменения объема продаж с помощью исследования темпов роста показателей реализации. Кроме того, использование методов статистики может приводить к просчетам, так как статистические методы подвержены влиянию случайных колебаний данных.

Целесообразным будет отметить следующие ситуации (группы) при использовании стохастического метода. Выбор группы для составления прогноза зависит от ряда факторов, таких как:

а) *наличие временного ряда.* Это довольно распространенная ситуация, когда в распоряжении аналити-

ка имеются данные о динамике показателя, на основании которых требуется построить прогноз, т. е. необходимо выделить тренд; б) *наличие пространственной совокупности*. Можно говорить о наличии такой ситуации, если по каким-то причинам отсутствуют данные о показателе или его значение определяется степенью воздействия определенных факторов; в) *наличие пространственно-временной совокупности*. Имеется тогда, когда ряды динамики недостаточны по своей длине для построения статистически значимых прогнозов; аналитик предполагает участие в прогнозе факторов, различающихся по динамике и экономическим данным; 3) **детерминированный метод**. В его основе лежит положение о том, что существуют функциональные или жестко детерминированные связи, когда каждому значению факторного признака соответствует конкретное неслучайное значение результативного признака. Примером может служить форма отчета о прибылях и убытках, представляющая собой табличную реализацию жестко детерминированной факторной модели, связывающей результативный признак (прибыль) с факторами (доходом от реализации, уровнем затрат, уровнем налоговых ставок и др.).

Существует еще одна группа методов, в основе которых лежит построение динамических имитационных моделей предприятия. Эти модели включают в себя такие важные данные, как объемы производства и сбы-

та, инвестиционная среда предприятия, данные о планируемых приобретениях основных производственных фондов и т. д.

Обработка и анализ этой информации позволяют оценить прогнозное финансовое состояние компании с очень высокой степенью точности. Однако такие модели на практике можно строить лишь с использованием средств компьютерно-вычислительной техники, потому что необходимо производить большое количество различных вычислений. Кроме того, использование этих методов предполагает более широкое информационное обеспечение, чем бухгалтерская отчетность предприятия, что делает невозможным их применение внешними аналитиками.

В рамках финансового прогнозирования можно выделить следующие прогнозы отдельных направлений.

Прогнозирование прибыли.

Для составления прогноза такого характера необходимо определить объем продаж предприятия в будущих периодах, а также попытаться учесть факторы внутренней и внешней среды, которые могут повлиять на уровень продаж. Можно сказать, что показатель, характеризующий объемы продаж, не является однородным, так как в среде бизнеса существует достаточно большое число факторов, которые сами могут изменяться. Поэтому прогноз, строящийся на данных прошедших периодов, будет просто неточным. Та-

ким образом, нужно определить все возможные факторы, оказывающие влияние на финансовые показатели предприятия, и степень влияния этих факторов на предприятие и его деятельность.

Очень важно исследование динамики внешней среды. Однако изучение ее факторов зачастую является довольно затруднительной задачей. Поэтому предприятие может воспользоваться данными информационных агентств, обратиться к специалистам в области маркетинга и т. д. Окончательное значение прогнозируемой прибыли получается на основе обработки всех данных.

Прогнозирование факторов.

Как отмечалось, большое значение имеют факторы среды бизнеса. Если у предприятия имеется информация о прошлых тенденциях, то будет удобно воспользоваться трендом, выражающим зависимость фактора от времени.

Полученный тренд исследуется на зависимость от условий внешней среды. Для этого обычно используются так называемые поправочные коэффициенты, которые могут быть получены путем анализа статистических данных и данных о предполагаемых изменениях. Но здесь необходимо помнить, что значения этих коэффициентов должны быть экономически обоснованными.

Аналогичным образом можно найти и изменение ры-

ночной доли предприятия. Если предприятие не находится в периоде интенсивного подъема, то его наиболее вероятный темп роста соответствует темпу роста рынка в целом. Затем производится корректировка этого прогноза с учетом таких факторов, как конкуренция, изменение и появление технологий, рекламы и т. д.

Прогноз расходов.

После определения прогноза прибыли прогнозируются расходы. Это наиболее важная часть финансового прогнозирования, так как именно в ней отражаются распределение и направление денежных средств по различным статьям.

Обычно существует два варианта прогноза: оптимистический и пессимистический. От его вида зависит финансирование различных направлений. Оно может быть интенсивным или умеренным. В прогнозе расходов также учитываются все лица, которым предприятие должно выплачивать по задолженностям или обязательным платежам. Если к лицам предыдущего периода добавляются новые (увеличение количества поставщиков, еще один кредит в банке), то это также необходимо учитывать.

Прогноз расходов также составляется с учетом будущих возможных состояний предприятия: кризисов, спадов или, наоборот, подъемов. В любом случае необходимо подумать о создании (если такового нет)

резервного капитала. Вообще, в понятие «расходы», как известно, входит много составляющих, (и внешняя среда, и персонал, и платежи по ценным бумагам и т. д.), поэтому если среди этих составляющих намечаются какие-то перемены в качественном или количественном отношении, то это необходимо учесть и в прогнозе расходов.

Система контрольных показателей.

Для предприятия важно следить за ходом исполнения прогноза, поэтому необходимо составить систему контрольных показателей, которые будут характеризовать степень исполнения прогноза. Отбор этих показателей начинается с прогнозирования прибыли и расходов, когда определяются наиболее важные составляющие: доля рынка, производительность труда, объем продаж и т. д. Но это не окончательный вариант системы показателей. Дальше они корректируются параметрами, влияющими на финансовый результат: рентабельностью, оборачиваемостью дебиторской задолженности и др. В процессе деятельности предприятия и соответствующей реализации прогноза нужно следить за изменениями этих параметров в какую-либо сторону (положительную или отрицательную), что будет свидетельствовать о реализации одного из прогнозных вариантов.

Для того чтобы финансовый прогноз был достоверным и результативным, необходимо отправной точ-

кой считать текущее состояние предприятия, а не итоги прошлого. Это особенно актуально в современных условиях постоянно меняющегося рынка. Данные прошлых периодов можно использовать лишь для составления динамики отдельных показателей и их возможного уровня в будущем.

Базовые методы прогнозирования.

1. Метод простого динамического анализа.

Каждое значение временного ряда может состоять из тренда, циклических, сезонных и случайных изменений. Вышеназванный метод применяется для выявления тренда временного ряда. Циклическими называются колебания относительно линии тренда для периодов, превышающих уровень одного года. В некоторых случаях с точки зрения финансовых и экономических показателей эти колебания совпадают с циклами деловой активности, такими как спад, подъем, рост и застой. Что касается сезонных колебаний, то ими называют периодические изменения показателей значения ряда на протяжении года. Их можно выявить после анализа тренда и циклических колебаний. Случайные колебания можно определить посредством выявления тренда, а также циклических и сезонных колебаний для значения данного показателя. После всех необходимых расчетов остается величина, которая и является беспорядочным отклонением. Именно его необходимо учитывать при исследовании вероятной точности при-

нятой модели прогнозирования.

Метод простого динамического анализа исходит из предпосылки, что прогнозируемый показатель изменяется пропорционально с течением времени.

2. Метод авторегрессионной зависимости.

Этот метод основывается на положении о том, что экономические процессы обладают определенной спецификой, характеризуются наличием взаимозависимости и инерционности. Инерционность предполагает зависимость практически всех экономических показателей в определенный момент времени от состояния этого показателя в прошлых периодах. Другими словами, прошлые значения показателя принимаются за факторные признаки.

3. Многофакторный регрессионный анализ.

Используется для построения прогноза выбранного показателя с помощью исследования характера связей между ним и другими показателями.

Для начала выделяется совокупность факторов, влияющих на изменение прогнозируемого показателя. Затем строится линейная регрессионная зависимость, коэффициенты которой, как правило, определяются в результате сложных расчетов с использованием средств электронно-вычислительной техники. Такой метод требует правильного подбора взаимосвязанных признаков, выявления характера связи между ними и ее направления.

4. Метод пропорциональных зависимостей.

Основным положением здесь является то, что некоторый показатель, который можно рассматривать как наиважнейший с точки зрения характеристики деятельности предприятия, поддается идентификации, т. е. он может быть использован как базовый с целью определения прогнозных значений других показателей. Это осуществляется на основании того, что прогнозные значения показателей как бы присоединяются к базовому показателю с использованием пропорциональных зависимостей. В качестве базового показателя, как правило, используют прибыль от продаж или же себестоимость реализованной продукции.

Комбинированный метод.

Рассмотренные выше методы прогнозирования являются базовыми, так как служат основой любой модели финансового прогнозирования. Однако они редко используются в аналитических работах в чистом виде. Чаще всего встречается *комбинированный метод*, который сочетает в себе приемы и составляющие нескольких базовых. Это обусловлено тем, что у каждого отдельного базового метода существуют определенные недостатки и ограничения, которые устраняются при их комплексном использовании. Базовые методы, находясь в составе комбинированных, взаимодополняют друг друга.

Ошибки прогнозирования.

Несмотря на то что сейчас вопросу финансово-го прогнозирования уделяется достаточно большое внимание, по-прежнему встречаются ошибки, которые возникают по различным причинам:

1) **неверный состав показателей**, данные которых будут использованы в финансовом прогнозе. Это часто встречающаяся ошибка. При разработке прогноза могут включаться величины, которые дают поверхностную оценку, а верные показатели не будут учтены. Это скажется на достоверности прогноза. Во избежание этого нужно четко определить систему показателей, данные которых будут анализироваться, и систему тех показателей, значения которых требуется предсказать. Подобные ошибки свидетельствуют о недостаточном профессионализме тех лиц, которые занимаются финансовым прогнозированием. Здесь нужно отметить, что финансовая сфера предприятия – один из наиболее сложных механизмов. Поэтому быть только специалистом по прогнозированию явно недостаточно. Необходимо обладать навыками финансового анализа, поскольку он является основой для составления финансового прогноза;

2) **одностороннее прогнозирование**. Это наиболее распространенная ошибка, о которой уже упоминалось. Нужно отметить, что ее процент в российских предприятиях гораздо выше, чем в зарубежных. Некоторые оправдывают это тем, что в России рынок уже,

чем за рубежом, поэтому вариантов развития событий меньше. Это совсем не соответствует действительности. Количество вариантов развития (прогнозов) варьируется в зависимости не от объемов рынка, а от числа факторов, влияющих на развитие и деятельность предприятия. А факторов в российских условиях можно встретить гораздо больше, чем в зарубежных странах. Кроме того, пока не приходится говорить о четком стабильном финансовом положении страны в целом, что само по себе уже является сигналом к составлению многовариантных прогнозов.

Но пока финансовые аналитики (в частности, российские) не считают нужным составление таких прогнозов. В лучшем случае прогнозы составляются по конкретному направлению с определенным набором показателей и параметров. Причем значения показателей, как правило, заранее понижаются относительно прогнозируемого уровня. Впоследствии при анализе показателей финансового состояния предприятия отмечается следующее: если значения находятся в рамках допустимых норм, то на этом анализ и заканчивается. Это может привести к тому, что аналитики своевременно не выявят отрицательных тенденций в финансовом положении, что снизит шансы на их преодоление.

Количество альтернатив также зависит от сферы деятельности предприятия. Если оно находится в силь-

ной зависимости от факторов внешней среды, которые постоянно меняются, то имеет смысл составить несколько вариантов прогноза, причем лучше краткосрочных. Прогнозирование на постоянной и долгосрочной основе подходит тем предприятиям, которые функционируют в относительно стабильных отраслях, таких как добыча полезных ископаемых, промышленность, связанная с ними, и т. д.;

3) использование экстраполяции. Суть этого метода заключается в том, что зависимость между параметрами исследования устанавливается на основе данных прошлых периодов и переносится на будущие периоды. К примеру, если в прошлом прибыль предприятия ежемесячно увеличивалась на 7 %, то считается, что такое увеличение будет и в дальнейшем. Однако при этом совершенно не учитываются факторы рынка и внешней среды, что, естественно, обусловит недостоверный прогноз. Кроме того, в самой структуре предприятия могут произойти изменения, что уже не позволяет использовать значения прошлых периодов.

Экстраполяцию можно рассматривать лишь как заготовочный материал для финансового прогнозирования и использовать для расчета динамики спроса и цен в сезонные периоды;

4) использование моделей одного вида. Речь идет об использовании только математических моделей, что является нецелесообразным для составления

финансового прогноза, так как при этом не учитывается экономический смысл, т. е. существует вероятность того, что без использования экономической интерпретации можно построить математическую зависимость, не связанную с различными факторами и условиями. Но ошибки подобного рода возможны в том случае, если составлением финансового прогноза занимается человек, не специализирующийся в этой области;

5) игнорирование факторов. Зачастую аналитики не придают должного значения всем факторам и принижают или упрощают их влияние при расчетах. К примеру, при оценке будущих продаж учитываются спрос на рынке, продукция конкурентов и другое, но может совершенно не учитываться демографический фактор, который оказывает существенное влияние на спрос;

6) психологическое выравнивание. В силу своих личных качеств некоторые руководители предпочитают не обращать внимания на предполагаемые угрозы или неблагоприятные результаты, т. е. здесь отмечается игнорирование факторов.

4.3. Основы коммерческого прогнозирования

В современных условиях предприятия получили большую степень свободы со стороны государства, но одновременно с этим выросла их ответственность за экономические и финансовые результаты деятельности. Предприятия осуществляют свою деятельность на основе финансового и коммерческого прогнозирования. В этой главе рассматривается коммерческое прогнозирование.

Коммерческое прогнозирование включает в себя прогноз будущих рыночных возможностей предприятия. Сюда входят: будущее положение предприятия на рынке, состояние товара на рынке, оценка конкурентов и т. д.

Коммерческое прогнозирование играет огромную роль в планировании и управлении деятельностью предприятия. Раньше в систему коммерческого прогнозирования входило лишь описание положения товара на рынке, сейчас это понятие гораздо шире. На основе исследования рынка и перспектив развития предприятия составляется план расходов предприятия, которые должны соответствовать прибыли.

Задачи коммерческого прогнозирования:

- 1) определение основных направлений внешней деятельности предприятия;
- 2) определение ожидаемых объемов продаж конкурентов;
- 3) исследование потребности в различных материалах и ресурсах, необходимых для достижения поставленных целей;
- 4) оценка эффективности имеющихся технологий для производства продукции;
- 5) определение ожидаемой себестоимости разработки и производства продукции;
- 6) определение оптимальной цены и ее способности обеспечивать необходимый уровень прибыли для предприятия;
- 7) определение необходимой мощности предприятия для производства и разработки новых видов продукции;
- 8) определение потребности в кадровых ресурсах в связи с определенными условиями (имеются в виду специалисты и профессионалы узкого профиля);
- 9) определение инвестиционных возможностей для предприятия.

Как видно из вышеперечисленных задач, коммерческое прогнозирование связано в основном с внешней деятельностью предприятия и внутренними направлениями, обеспечивающими стабильный уровень предприятия на рынке.

Функции коммерческого прогнозирования.

Основной функцией коммерческого прогнозирования можно назвать определение будущего состояния предприятия на рынке и в конкурентной среде, а также определение альтернативных путей достижения поставленных целей.

Любой прогноз, в том числе и коммерческий, носит вероятностный характер, но вместе с тем обладает (при правильном построении) степенью достоверности. Прогнозирование позволяет выявить основные риски предприятия на рынке и разработать антикризисную систему. Конечно, все эти меры и способы будут носить больше подготовительный характер, однако без прогнозирования невозможно рассматривать появление нового товара или увеличение объемов производства старого. В соответствии с имеющимся прогнозом строится расходная политика предприятия, которая должна иметь четкие направления и обоснования.

К функциям прогнозирования можно отнести и количественно-качественный анализ тенденций, и вероятностное изменение будущего развития предприятия с учетом уже имеющихся тенденций и целей. Если предприятие не намечает в своем развитии никаких изменений, требуется установить возможность таких изменений для своевременного принятия мер.

Коммерческое прогнозирование также помогает

оценить возможности и последствия активного воздействия на прогнозируемые процессы и явления. Однако следует отметить, что построение стратегии предприятия на основе действий в будущих периодах и конкретных ситуациях, которые предсказываются, но с небольшим процентом вероятности, нецелесообразно или нужно предполагать наличие нескольких альтернативных прогнозов для управления ситуациями.

Так как коммерческий прогноз во многом связан с внешней средой бизнеса, то он оказывает существенное влияние и на внутреннюю среду, которая строится на процессах и действиях, направленных на основе взаимодействия с внешней средой на получение прибыли.

Если говорить об антикризисном менеджменте, то здесь коммерческий прогноз также играет немаловажную роль. В современных условиях все большее значение приобретают такие факторы, как выживаемость, конкурентоустойчивость, успешность предприятия. Эти факторы во многом зависят от того, как организован и спланирован производственный процесс. Внутренняя структура предприятия должна отвечать внешней, причем необходимо, чтобы прогноз был спланирован таким образом, чтобы можно было организовать деятельность на среднесрочные и долгосрочные периоды без внесения существенных коррективов.

Еще одна функция прогнозирования отражает настроение рынка в последние годы. Она связана с тем, что теперь прогнозирование используется не просто для предугадывания тех или иных событий и состояний на основе имеющихся закономерностей и систем показателей, но также для прогнозирования тех состояний и событий, которые никак не связаны с имеющимися тенденциями. К примеру, в развитии многих успешных предприятий сыграло немаловажную роль то, что они вовремя сумели уловить последние потребности рынка и общества и создать продукцию, отвечающую этим требованиям.

Говоря о коммерческом прогнозировании, нужно упомянуть и о планировании. Прогнозирование и планирование – это не два альтернативных подхода к установлению перспектив предприятия, его экономического и потенциального развития, а две взаимодополняющие друг друга системы, которые являются основными составляющими стратегии предприятия. В принципе, прогнозирование проводится с целью дальнейшего планирования деятельности предприятия. К тому же план гораздо более детерминирован, нежели прогноз. Коммерческий прогноз охватывает почти всю сферу рынка, а план строится по какому-то одному направлению.

Этапы коммерческого прогнозирования.

Эти этапы характерны для любого прогноза с той

лишь разницей, что в отдельных прогнозах учитываются индивидуальные направления среды прогнозирования.

1. Формирование целей и задач прогнозирования. Как уже отмечалось, коммерческое прогнозирование охватывает достаточно большую зону. Поэтому необходимо выделить наиболее важные и приоритетные направления, по которым будет производиться прогнозирование. Стоит отметить, что многие аналитики придерживаются мнения о том, что поскольку все факторы рынка находятся во взаимосвязи, то прогноз для обеспечения его высокого уровня достоверности должен проводиться по всем направлениям. Однако это обязательно для среднесрочных и долгосрочных прогнозов. Что же касается краткосрочных прогнозов, то тут прогнозирование и исследование каких-то нескольких показателей могут оказаться вполне достаточными.

2. Определение уровня прогнозирования. Если цели уже определены, к примеру повышение конкурентоспособности предприятия, то понятно, что в первую очередь происходит исследование конкурентной среды. Причем существует такая особенность: часто предприятия, располагающие достаточно большим объемом информации о предприятии-конкуренте, составляют прогноз его деятельности по интересующим направлениям. Это производится с целью выра-

ботки соответствующей политики поведения и функционирования. Но здесь существует опасность, связанная с построением ошибочного прогноза деятельности конкурента и соответственно неэффективной стратегии данного предприятия. Все зависит от качества и достоверности имеющейся информации.

3. Определение системы показателей. Коммерческий прогноз сопоставим с финансовым по степени сложности и многоступенчатости. Наличие нескольких направлений обуславливает наличие большого количества показателей. В принципе, для прогнозирования берутся не все показатели, характеризующие данную сферу, а лишь наиболее важные и приоритетные для предприятия.

4. Определение методов и способов исследования данных. Можно назвать три основных метода: метод экспертных оценок, метод экстраполяции метод моделирования.

5. Анализ полученных данных и непосредственное построение прогноза.

Многие специалисты проводят тесные параллели между финансовым и коммерческим прогнозированием в том плане, что там и там прогнозируется уровень прибыли и расходов. Однако сами виды прогнозов существенно различаются.

Виды коммерческого прогноза.

1. Прогноз положения товара на рынке. Это один

из наиболее волнующих вопросов для предприятия, так как именно от этого зависит уровень прибыли. Положение товара характеризуется его позицией, оценкой, спросом, объемом продаж. Здесь происходит тесное перекликивание с финансовым прогнозом в плане объема продаж. От результатов этого прогноза будет зависеть управленческая и производственная политика предприятия.

2. Прогноз взаимоотношений с покупателями. Сюда входит предугадывание реакции потребителей на цену, изменения их интереса в зависимости от выстраивания дополнительных социально-экономических связей. Здесь прогнозируются также такие показатели:

1) *авансы* – если с клиентом используется авансовый метод расчета, необходимо спрогнозировать объем авансовых сумм на начало и конец планового периода. Тогда в случае составления бюджета поступления денежных средств сокращаются на объем авансовых сумм, поступивших в начале периода, и увеличиваются на объем авансовых сумм, которые предполагается получить в конце периода;

2) *вероятность* – необходима при наличии ограничения производственных мощностей. Если существует подобная ситуация, то необходимо разработать такую производственную программу, в которой будет предполагаться первоочередное производство наибо-

лее конкурентоспособного продукта; 3) *тип оплаты* – предполагаемый тип, используемый для оплаты клиентом. Можно выделить несколько таких типов: денежные единицы, взаимозачет и вексельный способ. На практике встречаются комбинации типов оплаты: деньги-векселя и деньги-взаимозачеты.

3. Прогноз взаимоотношений с поставщиками. Во-первых, определяются показатели, названные в предыдущем пункте. Кроме того, устанавливаются состав поставщиков и возможности успешного сотрудничества с ними.

4. Прогноз производственных мощностей. Предназначен для определения максимальных возможностей предприятия по выпуску продукции в зависимости от мощностей используемого технического и другого оборудования, откорректированных с учетом планируемых простоев. В прогнозе указывается мощность каждого производственно-технического средства по суткам с начала планового периода, и затем по необходимости устанавливаются даты ее колебаний. Если с помощью оборудования производится несколько видов продукции, то они будут считаться конкурирующими, т. е. их производство не сможет осуществляться в одно и то же время. Мощность по этим продуктам указывается на максимально возможном уровне, без учета производства других видов продукции. При расчете мощность нужно перераспределить между конкуриру-

ющими продуктами на основании приоритетности потребностей.

5. Прогноз затрат. Сюда относится определение общепроизводственных затрат (затрат на осуществление и обслуживание производственного процесса) и внепроизводственных затрат.

6. Прогноз расходов. Предназначен для прогнозирования расходов, которые связаны с процессами коммерческой деятельности предприятия. Коммерческие расходы распределяют на себестоимость всех видов продукции пропорционально прибыли от каждого продукта.

7. Прогноз нормируемых затрат. Предназначен для планирования нормируемых затрат для каждого вида продукции в целях определения производственной программы и расчета себестоимости продукции. При планировании нормируемых затрат нужно учитывать, что на разном оборудовании может производиться один и тот же вид продукции, имеющий несколько различных стадий производства в зависимости от типа оборудования или используемых компонентов. Отдельное внимание необходимо уделить величине производственного цикла товара, так как его производство должно быть обеспечено необходимыми ресурсами и материалами к началу производственного цикла или на какой-либо его стадии (определяется сроком обеспечения компонентом, который показывает, за какой

период ранее даты отгрузки компонент должен быть отпущен в производство).

8. Прогноз кредитов банков. Предназначен для прогнозирования возможности привлечения кредитных средств для приобретения ресурсов и погашения ранее взятых кредитов и задолженностей по обязательным платежам. Движение кредитных средств определяется на основе остатка непогашенного кредита, предполагаемого объема денежных поступлений и выплаты кредита. Также для этого используется планируемая процентная ставка по кредитам и займам. Проценты по кредитам принято относить на финансовый результат деятельности и сокращать налогооблагаемую базу для налога на прибыль.

9. Прогноз доходов от внепроизводственной деятельности. Используется для планирования доходов от участия в различных процессах других предприятий, доходов от действий с ценными бумагами, от различных других финансовых вложений. Данные предназначены для расчета доходов предприятия и поступления денежных средств.

10. Прогноз эффективности конкурентной стратегии. Как правило, новая стратегия строится с учетом недостатков прошлой и требований современных условий. Однако даже при правильном построении прогноз может не сбыться. Это связано с тем, что конкурентная борьба относится к рыночным процессам

с высокой степенью неопределенности и предугадать развитие событий действительно сложно.

4.4. Основы бюджетирования

Если говорить в общем, то бюджет – это сбалансированная система доходов и расходов, составленная в денежном выражении на определенный период.

Система бюджетирования – это организационно-экономическая система, представленная рядом специальных составляющих, введенных в систему управления предприятием. Наиболее важными из них являются:

- 1) использование особых носителей информации, связанной с управленческой системой – бюджетов;
- 2) присвоение различным структурным подразделениям статуса бизнес-единиц;
- 3) высокий уровень децентрализации управления предприятием.

Обычно под бюджетом понимался финансовый план, имеющий форму балансовой таблицы, в которой приход согласован с расходом. Однако в системе бюджетирования предприятия эта категория приобрела более широкий смысл. Часто под бюджетом понимается какой-либо документ, в котором отражены различные аспекты деятельности предприятия, направленной на достижение поставленных целей. Можно сказать, что бюджет определяет само направление

деятельности. Основной идеей системы бюджетирования является сочетание приемов централизованного управления самим предприятием и децентрализации управления его структурными подразделениями.

Основными элементами системы бюджетирования предприятия являются доходы, затраты, финансовый результат (дефицит или профицит).

Доходы бюджета – денежные средства, поступающие на предприятие от предусмотренных заранее источников. Различают закрепленные и регулирующие доходы. Закрепленные доходы – это те средства, которые в полном объеме поступают в бюджет. Регулирующие доходы – это доходы, которые передаются одним бюджетом другому. Они могут иметь следующие формы:

1) дотация – средства, передаваемые подразделениями для устранения дефицита;

2) субвенция – средства, идущие посредством передачи на осуществление вполне конкретных целевых расходов;

3) субсидия – средства, которые передаются исключительно на условиях долевого финансирования целевых расходов.

Расходы бюджета – это все денежные средства, которые направляются на финансирование процессов выполнения задач и функций субъекта управления, а также на достижение предусмотренных в рамках бюд-

жета целей.

Дефицит бюджета – это такое его состояние, когда расходы превышают его доходы. Профицит бюджета – превышение доходов бюджета над его расходами.

Основными функциями системы бюджетирования являются:

1) *планирование деятельности предприятия* с целью достижения целей социально-экономической системы. Эта функция обеспечивается в результате формирования общего бюджета предприятия, в котором отражены производственные, финансовые и инвестиционные процессы его функционирования и деятельности. Следует отметить, что основные цели разрабатываются в процессе подготовки программ развития, а сам процесс разработки бюджета представляет собой механизм уточнения указанных программ.

Реализация этой функции позволяет не только оценить возможности предприятия по достижению программных целей, но и произвести прогнозный анализ деятельности и будущего финансового положения предприятия;

2) *координация процессов деятельности предприятия* и функционирования отдельных отделов и подразделений;

3) *мониторинг исполнения бюджетов и процессов обеспечения их деятельности*. Эта функция позволяет выявлять отклонения от плановых показателей и оце-

нивать их влияние на целевые показатели;

4) *мотивация*. Эта функция осуществляется посредством сбора информации о роли структурных подразделений и отделов, (положительном или отрицательном) выполнении программ предприятием. Кроме того, необходимо увеличение материальной заинтересованности сотрудников и рабочих предприятия.

Основные принципы системы бюджетирования предприятия:

1) **единство бюджетной системы** – выражается взаимосвязанностью всех бюджетов независимо от их видов и уровней, а также через единство бюджетной документации, нормативной базы, стимулов и методологии при использовании расчетов распределения бюджетных средств;

2) **разграничение доходов и расходов между уровнями бюджетной системы** – заключается в частичном или полном закреплении соответствующих видов прибыли и действий по распределению расходов за определенными лицами, входящими в управленческую систему;

3) **сбалансированность бюджета** – заключается в установлении соответствий между доходами бюджета, а также поступлениями средств от источников финансирования и объемами предусмотренных статей расходов;

4) **самостоятельность бюджетов** – этот принцип

означает:

а) у предприятия есть собственные источники доходов бюджетов управленческих единиц, определяемых в соответствии с методами и способами составления бюджета предприятия;

б) право отдельных управленческих единиц самостоятельно осуществлять различные операции, входящие в бюджетный процесс;

в) недопустимость компенсации потерь в доходах за счет других бюджетов и дополнительных расходов, возникших в ходе исполнения бюджета;

5) **полнота отражения доходов и расходов бюджетов** – этот принцип определяет предыдущий – сбалансированность бюджета. Для эффективного управления и распределения денежных средств необходимо вести строгий учет всех финансово-денежных операций;

6) **общее покрытие расходов бюджетов** – этот принцип заключается в том, что бюджетные расходы отдельных подразделений не должны превышать общего дохода предприятия, т. е. они должны покрываться доходами предприятия;

7) **эффективность и экономность использования бюджетных средств** – этот принцип объясняет необходимость достижения поставленных целей с использованием оптимального варианта исходя из определенного бюджетом объема средств;

8) **достоверность бюджета** – для осуществления этого принципа необходима достоверность расчетов предполагаемых расходов и доходов бюджета. Здесь учитывается надежность используемых показателей прогноза состояния предприятия в целом и отдельных его подразделений.

Типы бюджетов предприятия.

Бюджетная система предприятия – это совокупность бюджетов, основанная на производственно-экономическом взаимодействии и структурном устройстве предприятия, регулируемая его внутренним законодательством.

1. По временному графику выделяют бюджеты:

- 1) оперативный;
- 2) текущий;
- 3) стратегический.

На практике чаще всего целесообразнее применять все виды бюджета, определяемые по временному признаку.

2. По отношению к уровню интеграции управленческой информации:

- 1) бюджет центра первичного учета;
- 2) консолидированный бюджет.

3. По этапу бюджетного процесса:

- 1) плановый бюджет;
- 2) фактический (исполненный) бюджет;
- 3) непрерывный бюджет – получил в последнее вре-

мя особенно широкое распространение. заключается в том, что после окончания определенного временного интервала (месяца, квартала) составляется новый бюджет. Тем самым обеспечивается непрерывность планирования бюджета.

4. По номенклатуре:

1) функциональный – разрабатывается по одному или нескольким направлениям;

2) комплексный – разрабатывается с использованием широкой системы направлений.

Операционный и финансовый бюджет. Общий бюджет.

Общий бюджет – это совокупная система всех денежных поступлений и расходов предприятия. Общий бюджет состоит из двух бюджетов: операционного и финансового.

Операционный бюджет используется для планирования будущих доходов и расходов предприятия от текущих операций. Этот бюджет включает в себя следующие бюджеты:

1) бюджет производства;

2) бюджет продаж;

3) бюджет расходов на основные материалы;

4) бюджет общепроизводственных затрат;

5) бюджет оплаты труда;

6) бюджет коммерческих расходов.

Для составления бюджета необходимы прогно-

зы:

1) **прогноз изменения цен.** Для его составления нужно отметить все цены по основным статьям бюджета и дать прогноз динамики этих цен. Это необходимо для определения ценовой политики предприятия;

2) **прогноз инфляции.** Как известно, инфляция оказывает сильное влияние на результаты финансовой деятельности предприятия. Поэтому при разработке бюджета необходимо отразить реальную стоимость активов и денежных потоков предприятия. Кроме того, нужно спрогнозировать возможные потери предприятия, связанные с влиянием инфляции;

3) **прогноз реализации.** Для формирования бюджета большое значение имеют направленность коммерческой деятельности и структура предприятия, положение предприятия на рынке и т. д.;

4) **прогноз запасов и незавершенного производства.** Это необходимо для обеспечения стабильного производственного процесса;

5) **прогноз производственной мощности предприятия.** Здесь определяются возможности предприятия по выпуску продукции в зависимости от мощности технического потенциала.

Финансовый бюджет – предназначен для отражения величины и структуры доходов и расходов предприятия. В него входят бюджет основных денежных средств и инвестиционный бюджет.

Инвестиционный бюджет является отражением вы-
бытия и обновления основных средств предприятия.
Здесь происходит планирование затрат, приобрете-
ния и замены имеющегося оборудования. Инвестици-
онные бюджеты также используются при составлении
краткосрочных и долгосрочных программ по развитию
предприятия.

Таким образом общий бюджет – это сложная систе-
ма, включающая в себя множество подсистем. Понят-
но, что составление общего бюджета – это много-
ступенчатый и довольно сложный процесс, который
включает в себя:

1) **составление прогноза и определение бюджета реализации (продаж).** Бюджет реализации для лю-
бого предприятия является исходной точкой, от его ка-
чественной разработки зависит эффективность всего
бюджетного планирования. На этом же этапе составля-
ется график поступления денежных средств;

2) **определение бюджета производства.** Здесь
определяется количество продукции, которую нуж-
но произвести для получения необходимой прибыли.
Объем производства определяется по всем видам про-
дукции на бюджетный период. Кроме того, существуют
предприятия, занимающиеся производством продук-
ции, длительность которого может выходить за рам-
ки бюджетного периода. В подобных случаях величи-
на выпуска такой продукции может быть приравненной

к нулю, а затраты – отнесенными к незавершенному производству;

3) определение бюджета затрат на основные материалы. Он составляется на основе расчета потребности предприятия в основных материалах для обеспечения планового выпуска продукции, а также на основе производственного плана;

4) определение бюджета оплаты труда. Оно осуществляется на основе объема планового выпуска продукции, нормирования трудовых затрат и производительности труда. Этот бюджет определяет требуемое рабочее время;

5) определение бюджета общепроизводственных затрат. Для его составления требуется большой объем аналитической работы, так как состав производственных затрат достаточно велик;

6) определение себестоимости продукции. Себестоимость продукции представляет собой стоимостную оценку используемых в производственном процессе ресурсов и затрат на производство и реализацию продукции;

7) определение бюджета коммерческих расходов. Этот бюджет представляет собой план текущих операций, расходы на которые не входят непосредственно в расходы, связанные с производством и реализацией продукции;

8) расчет инвестиционных потребностей пред-

приятия;

9) составление отчета о движении денежных средств;

10) составление прогнозного баланса.

Основными бюджетными документами являются следующие:

1) бухгалтерский баланс;

2) отчет о прибылях и убытках;

3) отчет о движении денежных средств;

4) бюджет операционной деятельности предприятия.

Реализация системы бюджетирования.

Система управления бюджетом предприятия включает в себя следующие необходимые части:

1) экономическую;

2) организационную;

3) информационную;

4) компьютерную.

Экономическая часть системы представлена хозяйственной системой, которая действует на уровне предприятия. Эта система предполагает следующее применение специальных методов распределения полученного дохода и формирования затрат:

1) закрепление за подразделениями предприятия определенного имущества, предоставление им права управлять этим имуществом, а также доходами и расходами;

2) использование методов экономического стимулирования.

Разработка бюджета требует значительных объемов нормативной информации. С целью ее получения проводится довольно сложная аналитическая работа. При ее осуществлении необходима подробная инвентаризация доходов и затрат предприятия. Выявляются резервы и потери.

Организационное обеспечение состоит из модификации организационной структуры управления предприятием и изменения его документооборота. При этом, как правило, радикального изменения существующей организационной структуры не требуется. В этой области минимальные требования сводятся к следующему:

1) каждому подразделению присваивается статус: «центр дохода», «центр прибыли», «центр затрат» и т. п.;

2) создается подразделение, эксплуатирующее систему управления бюджетом (расчетно-финансовый центр, казначейство и т. п.);

3) руководитель этого подразделения наделяется полномочиями заместителя директора предприятия;

4) схема документооборота предприятия изменяется следующим образом:

а) вводятся новые документы (планы доходов и затрат), которые являются обязательными;

б) все виды фактических затрат предприятия перед их исполнением сверяются с бюджетом.

Компьютерная часть обеспечения включает:

- 1) персональные компьютеры;
- 2) универсальную программную среду (использование пакета Microsoft Office);
- 3) специализированный комплекс программ, осуществляющих составление и реализацию бюджетных документов.

Однако опыт внедрения подобных систем показал – для каждого предприятия требуется конкретная настройка системы. Она сводится к учету специфики предприятия в области организации планирования, анализа и т. д. Процесс производства такой настройки достаточно сложен. Ее стоимость может быть гораздо выше предполагаемых затрат на установку универсальных программ. Именно поэтому в дополнение к настройке универсального комплекса программ приходится разрабатывать индивидуальную систему, применимую только для одного конкретного предприятия.

Как неоднократно отмечалось, система бюджетирования осуществляет все функции системы управления предприятием, в том числе и учетную. Если рассматривать системы бюджетирования с точки зрения бухгалтерского учета, то можно выделить автономный и адаптированный варианты.

Адаптированный вариант базируется на использо-

вании учетной бухгалтерской информации. Автономный вариант предполагает создание собственной, независимой от бухгалтерии системы учета.

Каждый из этих вариантов имеет определенные достоинства и недостатки.

Адаптированный вариант опирается на отлаженные информационные бухгалтерские потоки. Он не подвержен дублированию учетной информации, поэтому является более дешевым по сравнению с автономным. Особенно выгодно использование адаптированного варианта в том случае, когда на предприятии хорошо развита система аналитического учета. Следует отметить, что такой учет иногда сопоставляют с бюджетированием.

Однако существенной проблемой здесь является планирование бюджетов. Нужно помнить, что принцип сопоставимости учетной и плановой информации является одним из главных в системе управления бюджетом. Поэтому необходимо, чтобы в адаптированном варианте планирование имело бухгалтерский характер. Другими словами, если учет производится в системе бухгалтерских счетов, то планирование должно производиться таким же образом. Однако при этом характерно возникновение некоторых сложных методических проблем. Чем выше уровень аналитического учета, тем сложнее планирование.

Автономный вариант использует собственную си-

стему учета. Здесь приходится сталкиваться с таким явлением, как дублирование информации. Как следствие, растут управленческие расходы. Но несмотря на все это, система бюджетирования все равно более проста в разработке и использовании из-за применения упрощенных алгоритмов планирования и учета.

Целесообразным является использование автономного варианта и в такой ситуации, когда система бухгалтерского учета предприятия испытывает затруднения. Это объясняется несколькими причинами. Прежде всего система бюджетирования не может использовать неточные бухгалтерские данные. Во-вторых, восстановление должного уровня работы бухгалтерии может занять довольно продолжительное время, поэтому в целях экономии времени предпочтительнее оказывается внедрение дублирующей учетной системы. В-третьих, использование методов материальной заинтересованности, реализуемых системой бюджетирования, оказывается гораздо более простым способом урегулирования и координации деятельности бухгалтерии.

Для современных российских условий следующая стратегия по внедрению средств системы управления на основе бюджетов является более целесообразной:

- 1) вначале внедряется менее совершенный, но более простой и дешевый автономный вариант;
- 2) после того как он будет освоен предприятием и система бюджетирования станет более или менее при-

вычной, можно уже вводить адаптированный вариант системы, который включает в себя высокоэффективные способы учета.

Объектами планирования, учета и анализа являются имущество предприятия и источники его финансирования, движение денежных средств, доходы, затраты и операционная деятельность.

При разработке бюджетов необходимо обеспечить такой уровень, при котором будет достигнуто полное соответствие целей и планов деятельности, доходов и затрат, движения денежных средств и имеющегося имущества предприятия. Планы предприятия должны не просто разрабатываться, но еще и доводиться до подразделений. При этом нужно обеспечить взаимосвязь текущих планов и планов на среднесрочные периоды. План производства должен подкрепляться наличием необходимых материалов и ресурсов, а последние – финансами.

Система бюджетирования предполагает воссоздание, помимо финансового, еще и производственного планирования материально-технического и кадрового обеспечения.

Учетный и аналитический блоки системы должны полностью сопрягаться с плановым. Составы учетной и плановой информации должны быть полностью одинаковыми.

Анализ должен сопоставлять плановую и отчетную

информацию и выявлять причины отклонений.

Обязательными положениями являются рациональное использование руководством и управлением данных различных аналитических исследований и разработка на основе этих данных программ и методов регулирования деятельности предприятия.

Глава 5

Планирование антикризисной стратегии

5.1. Определение миссии организации

Миссия организации – это важная часть стратегии каждой фирмы, определяющая ее цель и задачи. Хорошо организованная миссия – залог успеха для развития и функционирования организации. В антикризисном менеджменте этот аспект требует большого внимания, так как с течением времени миссия организации может утрачивать свою актуальность и соответствие реальным условиям рынка. Кроме того, в условиях кризиса, когда встает вопрос о том, сможет ли предприятие преодолеть негативную ситуацию в рамках прежней миссии, важной задачей является разработка новой или корректировка старой миссии.

Миссия – это целевые установки организации, которые составляют причину деятельности организации и которые должны быть выполнены за определенный период.

По сути дела, она представляет собой смысл деятельности организации, направленной на конечный результат. Определение миссии целесообразно проводить для крупных социально-экономических единиц, где стратегия является важнейшей направляющей бизнеса. Для небольших организаций, предоставляющих, как правило, услуги бытового и хозяйственного направления (продовольственные магазины, мастерские, ателье и т. д.) определение миссии не требуется, так как для них основная цель существования в долгосрочной перспективе состоит в выживании в конкурентной борьбе и при благоприятном развитии расширении бизнеса. Также определение миссии становится затруднительным в организациях с высоко регламентированной системой управления – государственных и муниципальных учреждениях.

Формируется миссия с целью планирования деятельности организации, рационального управления и производственного процесса. Причин, по которым организациям необходимо формировать миссию, достаточно много. Наиболее важные:

- 1) определение целей деятельности организации и способов их достижения;
- 2) необходимость в определении наиболее приоритетных задач и способов их решения;
- 3) планирование действий управленческой и производственной систем организации в случае кризисных

ситуаций;

- 4) формирование кадровой политики;
- 5) разработка программы по использованию и распределению ресурсов;
- 6) создание деловой культуры в организации;
- 7) недостатки в старой миссии.

Состав миссии.

Несмотря на то что миссия каждой организации содержит свои индивидуальные элементы, она должна отвечать некоторым общим требованиям.

Во-первых, она должна отвечать реальным возможностям и ресурсам фирмы. Деятельность компании должна быть направлена на достижение реальных результатов с учетом имеющихся возможностей.

Во-вторых, формулировка миссии организации должна быть четкой и конкретной. Не следует включать в нее все детали и особенности деятельности, а также использовать обобщающие и отвлеченные формулировки. В противном случае это может привести к серьезным противоречиям в ответственные моменты. Миссия должна иметь четкие временные рамки и, если в это есть необходимость, сезонное «расписание».

В-третьих, включать систему стимулирования и поощрения персонала. Именно от действий сотрудников будет зависеть успешная реализация программ и достижение конечного результата. Но не стоит превращать рабочий процесс в бессмысленное техническое

выполнение задач – энтузиазм и заинтересованность сотрудников являются определяющими в реализации стратегии фирмы. Кроме того, многое зависит от того, как определяется конечный результат – только как получение прибыли или еще и как помощь и облегчение жизни потребителей. Как ни странно, но в условиях постоянной материальной заинтересованности организации, определяющие свою миссию не только с материальной точки зрения, имеют больший успех.

В-четвертых, содержать индивидуальные, отличающиеся от других особенности. При входе компании на рынок или ее возвращении после длительного перерыва, в частности периода кризиса, требуется привлечь внимание клиентов. Наличие инноваций или качественно новых предложений значительно повышает статус организации и увеличивает шансы на успех.

В рамках антикризисного менеджмента миссия организации играет большую роль не только из-за планирования действий в условиях кризисной ситуации, но и по причине предотвращения таких ситуаций. Хорошо сформированная миссия сама по себе позволяет избежать многих внутренних кризисов и успешнее действовать в кризисных ситуациях, связанных с внешними причинами.

Миссия организации определяет очень многие важные составляющие ее деятельности. В принципе, можно сказать, что это состав миссии, но это в более ши-

роком понятии. Основа миссии – это целевые установки, на основе которых уже определяются дальнейшие этапы.

1. Определение сферы деятельности организации и главных направлений. Здесь выделяется та отрасль рынка, в которую вступает или занимает организация. Отмечаются первоначальные масштабы деятельности и те части сферы, которые организация хотела бы занять в будущем.

2. Определение целей деятельности организации на краткосрочные и долгосрочные периоды. К целям в краткосрочных периодах относятся, как правило, организационно-правовые обязанности и представления новой или обновленной фирмы на рынке. К целям в долгосрочном периоде можно отнести изменение организационной структуры; увеличение занимаемой доли рынка; увеличение объема и структуры производимых товаров и услуг; переход на более дешевые или новые материалы; увеличение качества продукции; перепрофилирование организации и другие.

3. Определение методов и мероприятий по достижению целей. Каждая цель подразумевает под собой комплекс установок, принципов и методов ее осуществления. Именно от того, каким способом достигается результат, зависит существование и деятельность организации, ее устойчивость и стабильность на рынке. Также устанавливаются временные рамки по дости-

жению целей.

4. Формирование структуры и тактики управленческой политики. В частности, речь идет о выделении функций руководства и степени его контроля над рабочим процессом. Здесь же устанавливаются сроки отчетных периодов, сдачи документов и т. д.

5. Назначение ответственных лиц за проведением изменений и контроля. Здесь определяется менеджерский состав (среднего и крупного звена), команды для выполнения особых поручений.

6. Определение набора товаров и услуг, поставленных на производство и реализацию, а также разработка и введение новой продукции. В этом разделе описываются предлагаемые к сбыту виды продукции, потребность рынка в этой продукции, преимущества и недостатки, ожидаемая прибыль от ее реализации и возможные издержки и потери.

7. Разработка кадровой политики. Распределяются обязанности между отделами, определяется система поощрения, разрабатываются программы по обучению, повышению квалификации, развитию сотрудников. Персонал рассматривается с точки зрения поставленных целей и задач, возможности эффективно исполнять свои обязанности и действовать как в обычных, так и в кризисных ситуациях.

8. Организация производственного процесса. Происходит после оценки имеющихся ресурсов, а так-

же состояния технико-технологической базы. Организации, преодолевающие кризис и пересматривающие свою миссию, обычно вносят изменения в имеющуюся систему, заменяя физически и морально устаревшее оборудование и обеспечивая свою фирму новыми технологиями. Большое значение имеет обеспечение фирмы мощной технической базой и информационными технологиями.

9. Оценка среды бизнеса и конкурентной среды. Очень важный этап миссии, который, по сути дела, является начальным для всех остальных. Цели организации (наиболее общие) могут быть сформированы и раньше, но определение всех остальных составляющих – методов достижения, управленческой и кадровой политики – происходит уже после исследования внешней среды. Оценка среды бизнеса позволяет определить целесообразность выхода фирмы на данный рынок или учитывать изменения, происходящие на нем с течением времени. Особенное значение это имеет для организаций в период преодоления кризисных ситуаций, когда они формируют стратегию борьбы с кризисом или выбирают способ его преодоления (реструктуризация, реинжиниринг, незначительные изменения). Для таких организаций очень важно дать правильную оценку среде и конкуренции, так как фактически они находятся в ослабленном состоянии и неподготовленный выход на рынок может привести к плохим

результатам.

10. Разработка программы маркетинговых исследований. Сюда относится исследование рынка и имеющейся на нем продукции, размер спроса и предложения. Также рынок оценивается на наличие возможностей. Каждая возможность рассматривается с точки зрения имеющихся целей и ресурсов организации. Кроме того, определяется вид марки – аналог уже существующих или создание качественно нового продукта. К маркетингу относится и организация рекламной кампании, которая в современных условиях является мощным средством завоевания клиентов и создания имиджа фирмы.

Определение миссии зависит также от умения улавливать возникающие потребности рынка и вовремя выводить новый продукт, определяя при этом наилучшую миссию. К примеру, многие специалисты называют настоящим прорывом создание MP3-плееров – переносных носителей музыки. Разработчики сумели удачно предвидеть необходимость в таком товаре и предложить его потребителям.

Таким образом, миссия организации должна быть направлена на долгосрочный период, минимум на 10–15 лет. Миссия должна быть ориентирована на устойчивое, целенаправленное развитие, но вместе с тем быть гибкой. Изменения в рыночной среде происходят чуть ли не каждый день, поэтому пересматривать

миссию каждые 2–3 года просто нерационально. Однако если предприятие вступило в кризис по причине плохо продуманной стратегии или ее несоответствия потребностям рынка, то миссию необходимо пересмотреть для обеспечения дальнейшего существования компании. С течением времени также может выясниться, что при определении миссии не были учтены важные аспекты внешней или внутренней среды в силу недостаточного анализа и оценки различных факторов. Это также является поводом для пересмотра миссии.

В рамках антикризисного менеджмента немаловажное значение играет преобразование миссии в конкретные цели и задачи на каждом уровне компании. Другими словами, перед каждым отделом и сотрудником должны стоять определенные задачи с временными границами их исполнения.

Определенные проблемы вызывает слишком много-ступенчатая иерархия задач организации. К примеру, компания, занимающаяся производством бытовой техники, будет определять свою миссию как «упрощение жизни клиентов и улучшение качества их жизни». Но для сохранения конкурентных преимуществ компании придется разрабатывать новые модели и технологии, более функциональные и мощные, использование которых будет увеличивать комфорт клиентов. Однако для разработки новых товаров необходимо проводить

исследования и испытания, которые требуют достаточно больших затрат. Поэтому возникает новая цель компании в увеличении доходов для дальнейшего инвестирования в разработку новых продуктов. Прибыль соответственно можно получить увеличением объема продаж или сокращением издержек и расходов. Если компания выбирает первый вариант, то ей нужно определить, каким способом это сделать: расширить фирму, освоить новые рынки и т. д. При этом возникают новые цели и задачи.

Соответственно выделяют цели общие, разрабатываемые для всей организации в целом, и цели специфические, разрабатываемые для каждого отдела и подразделения на основе выделенной стратегии.

Общие цели отражают само направление деятельности компании, ее концепцию. Как правило, это цели в долгосрочной перспективе, которые лежат в основе формулировки миссии. Существует определенная классификация этих целей в зависимости от их функциональной направленности:

Достижение фирмой максимального уровня рентабельности при имеющемся количестве ресурсов. Выделяются следующие показатели, которые отражают тенденцию развития, и снижение которых говорит о возможности кризисных ситуаций: объем прибыли и продаж, темпы прироста объема прибыли и продаж, показатели качества продукции и т. д.

Достижение стабильного функционирования и существования организации. Сюда относится политика по внутренним направлениям: техническая, инвестиционная, кадровая, маркетинговая.

Цели, связанные с развитием компании: расширение доли на рынке за счет использования методов диверсификации, реструктуризации организационной структуры, усиления информационно-технической базы, создания инновационных стилей управления и организации производства.

Специфические цели разрабатываются на основе общих целей, отличие состоит в более углубленном и узком подходе.

Важной целью служит определение степени рентабельности и выполнения плана по каждому отделу. Разработка системы подобной оценки позволит не только получать подробные данные, но и наблюдать за динамикой, в случае отклонения которой в отрицательную сторону начинаются меры по выявлению симптомов и причин. Такая система позволит анализировать работу каждого отдела и подразделения, более того, при возникновении кризиса поиск причин будет заметно облегчен, так как имеющаяся динамика в форме отчетных документов позволит судить о конкретных факторах возникновения кризиса.

Техника разработки миссии.

Обычно миссия составляется специальной группой

стратегического планирования при обязательном присутствии руководителя компании. Если речь идет о нескольких владельцах, то лучше всего, если они будут присутствовать в полном составе. Миссия организации не может быть определена единолично, в противном случае она обречена на провал. В настоящее время существует большое количество консультационных фирм, которые предоставляют своих сотрудников в помощь для определения миссии. Однако не стоит возлагать всю задачу на консультанта. В западных компаниях сейчас широко используется практика по привлечению персонала к обсуждению и принятию решений. Считается, что человек, непосредственно участвующий в трудовом процессе, может дать более точную и объективную оценку, а также выразить необходимые потребности.

Как правило, формируется группа стратегического планирования, в которую входят консультанты, руководители организации, менеджеры крупного и среднего звена. Эта группа формирует первоначальные положения и цели. Также целесообразно проводить опрос персонала в письменной или электронной форме с просьбой о предложениях и комментариях. Это позволит учесть пробелы в производственной и управленческой системах. После этого происходит общий сбор и обработка информации, которая вместе с решениями группы формируется в окончательную формулировку.

Необходимо, чтобы каждый сотрудник и рабочий имели четкое представление о миссии своей организации. Для этого проводятся различные мероприятия по оповещению персонала, выдаче сувениров от компании с текстом миссии на них и т. д.

Миссия должна быть правильным образом сформулирована для доступного понимания и официального представления. Это необходимо потому, что по содержанию она достаточно велика, так как вмещает описание деятельности предприятия в долгосрочном периоде. С точки зрения антикризисного менеджмента миссию лучше всего ориентировать на рынок. Такая позиция является более выгодной, потому что товары и технологические системы быстро устаревают (это особенно актуально в современных условиях экономики), но функциональные потребности рынка, как правило, лишь начинают по-другому интерпретироваться, сохраняя при этом свою суть. К примеру, в мире автомобилестроения всегда приоритетными останутся мощность, скорость и надежность, несмотря на то, что компании соревнуются между собой, представляя как новинки в области технических разработок, так и дополнительные возможности.

Очень многое зависит от того, каким образом была сформулирована миссия организации, она не должна быть слишком узкой и в то же время слишком развернутой. Часто компании представляют свою миссию

в виде стендов и вывесок, выраженную эмоционально и ярко несколькими словами. При создании рекламы компании, брошюр и баннеров в Интернете, являющихся источником первоначальной информации о компании, также выражается миссия фирмы при помощи заголовков, бегущих строк и т. д. Сама формулировка должна содержать лишь основные положения по каждой составляющей. Для того, чтобы правильно это сделать, необходимо при разработке дать описание каждой части, из которого впоследствии и выбирается главная, опорная фраза. Некоторые компании даже прибегают к услугам психологов при формулировании основных положений миссии, с целью более эффективного воздействия на потребителей.

Сложный вопрос, который порождает споры и дискуссии – определение приоритета интересов руководителей и потребителей. Несомненно, компания создается для удовлетворения интересов собственника, однако в долгосрочных периодах на первый план выходят потребности клиентов. Здесь многое зависит от того, на каком этапе своего развития находится организация. Но в любом случае игнорирование интересов потребительской среды – это верная неудача. Необходимо найти баланс между двумя сторонами. Часто на начальных этапах деятельности организации многие руководители идут в ущерб своим потребностям ради дальнейшего развития и функционирования компании,

что, кстати, дает хорошие результаты.

Вообще определение миссии организации – это достаточно сложный процесс, потому что, помимо исследования внутренней и внешней среды, необходима программа по созданию самой миссии, ее «внешнего вида». Обычно это проходит в несколько этапов.

1. Определение группы, на которую будет возложена задача по разработке миссии. Для этого необходимо оценить потенциал каждого участника, его профессионализм и осведомленность о делах компании. Кроме того, нелишним будет пригласить сотрудников, уже имеющих опыт подобной работы.

2. Определение графика составления миссии. При решении этого вопроса не стоит проявлять излишнюю поспешность, однако если предприятие находится в условиях кризиса, то фактор времени будет играть заметную роль.

3. Определение направленности миссии: на рынок, на партнеров, на зарубежных инвесторов. Как правило, миссия не создается строго ориентированной на одну какую-то конкретную категорию, она разрабатывается как многосторонняя система. Но если существует определенная цель, наиболее важная на ближайший среднесрочный период, к примеру, привлечение иностранных коллег, то стоит учесть этот факт и разработать миссию с точки зрения привлекательности для зарубежных партнеров.

4. Определение стиля миссии, ее выражения и представительской формы. Это необходимо для проведения успешной рекламной кампании прежде всего. Крупные фирмы, как правило, используют все доступные формы представления миссии – в электронной, печатной форме, посредством видеороликов и т. д.

5. Разработка программы по информированию персонала об основных положениях миссии. Это важно сделать для понятия персоналом нужд и потребностей компании.

Значение миссии в антикризисном менеджменте.

Миссия организации имеет поистине огромное значение для антикризисного менеджмента. Во-первых, с ее помощью разрабатывается структура управления предприятием и система планирования деятельности. Как уже упоминалось, это снижает риск возникновения внутренних кризисов. Во-вторых, благодаря тому, что при формировании миссии происходит оценка внутренних и внешних факторов, можно судить об общем состоянии компании и при наличии проблем разработать меры по их решению. Кроме того, миссия организации является как бы упорядоченным списком всех элементов организации и их задач в реализации целей деятельности.

Как видно, от миссии зависит очень многое в деятельности и существовании фирмы, поэтому, если

возникает кризисная ситуация, первым делом нужно обратиться к миссии. В принципе, многие исследователи считают, что даже при отдельных изменениях можно говорить о переопределении миссии. Однако это довольно спорный вопрос, поскольку миссия – это целевые установки, на основе которых формируется структура других частей. С точностью о переопределении миссии можно говорить в том случае, если она по каким-то причинам перестала соответствовать реальным условиям рыночной среды и нуждается в кардинальном пересмотрении с учетом новых факторов.

5.2. Анализ среды бизнеса и конкуренции

Каждая компания находится в определенной среде, где наравне с ней действуют другие социально-экономические единицы. Деятельность организации будет осуществляться только тогда, когда в среде будут для этого более или менее благоприятные условия. Для разработки стратегии антикризисного менеджмента важна как внутренняя, так и внешняя среда, потому то зачастую причины кризисов кроются именно во внешней среде.

До 60-70-х гг. XX века основное внимание уделялось внутренней среде, и лишь с этого времени начало уделяться внимание внешней среде. Вначале использовался системный подход, в рамках которого организация рассматривалась как открытая система, находящаяся во взаимодействии с внешней средой. С течением времени, усложнением связей и структур этот подход стал шире – возник ситуационный подход, в котором определение политики и стратегии организации рассматривались в зависимости от условий конкретной ситуации, в которой определенную часть занимают элементы внешней среды.

Помимо того, что внешние условия влияют на вну-

треннюю среду организации, они еще определяют ее потенциал. Дело в том, что ресурсы и материалы, которые необходимы для производства товаров и услуг, организация получает из внешней среды, т. е. существует система постоянного обмена, который является источником существования фирмы. Однако любая компания имеет пределы использования ресурсов. Это происходит из-за наличия на рынке конкуренции. Недостаток ресурсов может привести к кризису и другим негативным последствиям. Причем такая опасность существует постоянно, так как на связи организации с внешней средой влияют многие факторы. Для этого и проводится оценка среды бизнеса, чтобы определить оптимальное соотношение элементов обмена и наладить такие связи со средой, которые позволили бы ей обеспечивать эффективное осуществление своей деятельности и поддерживать такое состояние в долгосрочном периоде.

Однако одних данных о внешней среде недостаточно для разработки стратегии фирмы и обеспечения эффективного уровня управления. При наличии проблем во внутренней среде предприятие не сможет поддерживать стабильное производство. Поэтому важно комплексное рассмотрение факторов внешней и внутренней среды.

Исследование внешней среды проводится в первую очередь для определения тех угроз и опасностей, кото-

рые могут навредить внутренней среде организации. Конечно, предугадать все варианты развития ситуации невозможно, однако это поможет разработать хотя бы примерный план действий в кризисной ситуации.

Основное различие современного и старого взгляда на внешнюю среду заключается в том, что прежде условия, окружающие организацию, считались неуправляемыми, их можно было лишь принимать как должное в развитии рынка. Однако в настоящее время эта точка зрения изменилась. Теперь организация не только должна наблюдать за изменениями условий внешней среды, но и адаптироваться к ним, изменяя свою внутреннюю структуру в соответствии с появлением угроз извне; она является как бы реакцией на внешнюю среду. Этот подход широко используется в формировании антикризисной стратегии многих российских и зарубежных фирм.

Понятие «среды бизнеса».

Среда бизнеса – это совокупность факторов и состояний, которые оказывают влияние на деятельность организации и ее функциональное состояние и которые регулируются принятием решений со стороны руководства ликвидационного или адаптационного характера.

Как уже ясно, среда бизнеса состоит из двух частей: внутренней и внешней. Кроме того, внешняя среда разделяется на микросреду – это непосредственная

рабочая область, и макросреду – это среда делового окружения.

Внутренняя среда бизнеса – это хозяйственная структуры организации, включающая управленческий, производственный и другие механизмы. В нее входят все отделы и подразделения – финансовые, экономические, маркетинговые, кадровые. Сюда также относятся все процессы, происходящие внутри фирмы – производственные, исследовательские и другие, которые требуют задействования ресурсов и возможностей организации.

Внешняя среда бизнеса — это факторы и состояния, которые возникают в среде независимо от деятельности фирмы, развивающиеся по своим собственным законам, но которые оказывают прямое или косвенное воздействие на деятельность фирмы.

Анализ каждой среды проводится обычно по определению состояния элементов, с которыми организация находится в непосредственном воздействии. В каждой среде эти составляющие свои. Однако для разработки наиболее эффективной стратегии требуется учитывать и те факторы, с которыми фирма не связана каждодневно, поскольку они имеют более широкие масштабы и определяют функционирование всех остальных единиц – это политические факторы, факторы социального развития общества, природно-климатические факторы и др.

Соответственно в условиях двухзначной среды бизнеса существует и двухзначное управление. С одной стороны, осуществляется внутреннее управление, с другой, управление организацией как субъектом рынка.

5.2.1. Оценка внутренней среды бизнеса

Внутренняя среда состоит из определенного количества элементов, которые носят ситуационный характер. Они являются в основном результатом разработки и принятия решений руководством. Однако, как и во внешней среде, эти элементы не всегда полностью могут контролироваться. Поэтому руководству следует позаботиться о создании оптимальной системы функционирования отделов и подразделений, связей между ними для достижения целей.

На предприятии существует много различных отделов и подразделений, но в основе их работы лежат следующие основные составляющие: цели, задачи, структура, персонал, капитал и технологии.

Цели – это смысл деятельности организации, желаемые состояния или результаты. Цель практически любого коммерческого предприятия заключается в получении прибыли. Прибыль является показателем успешности функционирования организации и эффективности производства. Цели, как правило, определяются руководством, а также методом ведения переговоров с менеджерами высшего и среднего звена. После определения целей разрабатываются методы их

достижения, с последующим информированием всего персонала организации.

Задачи – определенный вид работы, который должен быть выполнен в установленные сроки посредством определенного набора методов. Особенность задач состоит в том, что они постоянно усложняются по мере развития организации и принимают более многоплановый характер. Задачи ставятся в соответствии с целями деятельности организации.

Структура (в данном случае имеется в виду организационная структура) – это уровень взаимоотношений между различными отделами и управлением, характер взаимосвязей между различными отделами и распределение между ними задач и обязанностей. Структура организации формируется таким образом, чтобы обеспечить наиболее эффективный уровень производства с оптимальным использованием имеющихся ресурсов. Как правило, структура предприятия создается долго и сложно, это недостаточно гибкая система для постоянного адаптирования к условиям внешней среды. Поэтому кризисы структурного характера на предприятии так опасны.

Персонал – человеческий ресурс, благодаря которому осуществляется рабочий процесс и обеспечивается существование организации. Имеет очень сложную систему устройства, поэтому крайне важно наличие кадровой политики, особенно в крупномасштабных

организациях.

Капитал – с точки зрения организации это все имеющиеся в наличии денежные и материальные средства, а также ресурсы, с помощью которых и осуществляется производственный процесс. Без капитала невозможно осуществлять деятельность фирмы и планировать какие-то долгосрочные перспективы.

Технологии – это способы производства и изготовления продукции с использованием тех или иных ресурсов и возможностей. Технологии в последнее время играют все возрастающую роль, обладание организацией той или иной технологией определяет ее конкурентоспособность на рынке. Технологии могут покупаться и продаваться. Многие компании специализируются на разработке новых технологий, связанных с их деятельностью.

Основные элементы внутренней среды фирмы:

- 1) управленческий аппарат;
- 2) финансовый отдел;
- 3) бухгалтерский отдел;
- 4) производственный отдел;
- 5) информационный отдел;
- 6) маркетинговый отдел;
- 7) кадровый отдел;
- 8) транспортный отдел;
- 9) отдел развития;
- 10) антикризисный отдел.

Конечно, это далеко не полный перечень всех служб, составляющих внутреннюю среду бизнеса. В некоторых организациях могут создаваться специальные, необходимые именно для этого бизнеса отделы и подразделения.

С точки зрения антикризисного менеджмента оценка внутренней среды организации должна происходить непрерывно для своевременного выявления симптомов кризиса. Кроме того, управленческие решения не могут быть приняты без подробной информации о состоянии организации, а значит, невозможно эффективное осуществление деятельности фирмы.

На каждом уровне внутренней среды разрабатывается система показателей, на основании которых делаются выводы о состоянии организации. Эти показатели характеризуют, как правило, эффективность функционирования отделов и подразделений, а также на их основе строятся динамики и тенденции в развитии организации, которые позволяют определить общий результат.

5.2.2. Оценка внешней среды бизнеса

Большинство ученых и исследователей придерживаются мнения, что первопричины проблемных ситуаций в организации лежат во внешней среде. Это на самом деле соответствует действительности, деятельность и развитие любой фирмы зависят от многих внешних процессов – политических, социальных, конкурентных. Именно из-за наличия этих факторов руководству приходится разрабатывать стратегию организации, ее структуру.

Основная проблема, возникающая при оценке внешней среды, – это количество ее факторов, которые вызывают различные процессы в организации. Как правило, руководство фирмы стремится сократить список этих факторов до тех, от которых напрямую зависит существование и рентабельность предприятия.

Классификация факторов имеет множество видов, однако в менеджменте существует более или менее обобщенная классификация факторов прямого и косвенного воздействия:

- 1) общеполитические;
- 2) общеэкономические;
- 3) регулирование бизнеса государством;

- 4) социальные;
- 5) состояние рынка;
- 6) хозяйственные факторы организации.

Первые четыре группы факторов принято относить к факторам косвенного воздействия, а последние две – к факторам прямого воздействия.

Внешняя среда – это очень сложный механизм. Оценку ее усложняет также и то, что ее характеризуют следующие качества:

- 1) подвижность;
- 2) неопределенность;
- 3) сложность;
- 4) наличие тесной взаимосвязи между факторами.

Подвижность – это скорость, с которой возникают и протекают изменения во внешней среде. Среда не является постоянной, она находится в динамических процессах. Причем в последнее время эти изменения происходят все чаще. Но это состояние не однородно, существуют организации с более подвижной внешней средой или наоборот. Принятие решений в таких условиях становится довольно сложным процессом, поэтому требуется большое количество информации для создания всей картины в целом.

Неопределенность – это качество связано с той информацией, которой располагает организация относительно внешней среды. В силу остальных качеств получить полную и достоверную информацию предста-

вляется нелегким процессом, тем самым создается неуверенность в имеющихся данных, что также осложняет принятие решений.

Сложность внешней среды связана с большим количеством факторов, которые также находятся в постоянном изменении. Это нежелательное явление при определении причин различных негативных ситуаций в организации.

Последнее качество можно определить как уровень изменения, возникновение которого в одном факторе ведет к изменению в другом. Это, кстати, очень схоже с внутренней средой, где изменение одного фактора может привести к изменению другого.

При оценке внешней среды приходится использовать многоальтернативные расчеты. Это связано с тем, что на деятельность компаний оказывают влияние изменения не только в конкретном рынке, но и в мировом хозяйстве в целом. Соответственно фирмы вынуждены искать различные методы и способы адаптации к изменениям внешней среды. Многоальтернативность же возникает из-за большого числа факторов. Однако именно такой метод – многоальтернативный расчет эффективности деятельности организации – позволяет учитывать конкретные ситуации и приспосабливаться к ним.

Оценка внешней среды представляет большой интерес не только для руководства, принимающего ре-

шения, но и для менеджерского состава. Поэтому необходимо создать прочную систему наблюдения, обработки и анализа информации о состоянии внешней среды. Большое значение в условиях подвижности среды имеет своевременность информации, особенно при крупных изменениях. Оценка внешней среды, по сути дела, представляет собой организацию наблюдения и обработки данных о факторах внешней среды с целью контроля и определения возможностей и опасностей, возникающих для фирмы на рынке.

Как уже упоминалось, во внешней среде можно выделить две части: микросреду и макросреду.

Оценка микросреды.

Сюда входят такие субъекты, которые находятся в непосредственном окружении организации и оказывают прямое влияние на ее деятельность. В свою очередь эти субъекты испытывают на себе влияние всех процессов, происходящих в организации, т. е. фирма может активно участвовать во внешних процессах и способствовать предотвращению угроз своей деятельности и существованию. Можно выделить следующие основные субъекты внешней микросреды организации:

- 1) государственные органы;
- 2) поставщики;
- 3) потребители;
- 4) конкуренты;

5) трудовые ресурсы.

Государственные органы.

Любая организация находится под влиянием государственных органов – она должна соблюдать требования органов государственного регулирования и уплачивать налоги. Последнее определяется в зависимости от правового статуса организации, ее типа (коммерческая или некоммерческая) и формы (партнерство, единоличное владение, корпорация и т. д.). При несоблюдении правил, установленных Правительством Российской Федерации, руководство организации привлекается к ответственности или на нее налагаются штрафы. При особо серьезных нарушениях может даже рассматриваться вопрос о прекращении деятельности организации.

Государство оказывает прямое и косвенное воздействие на организации. Прямое – в форме законодательных актов и документов, косвенное – через налоговую систему и государственный бюджет.

Конечно, основной вопрос связан с налоговыми сборами, так как их повышение может существенно сократить активность деятельности бизнеса и его инвестиционные способности. Снижение уровня налогов, наоборот, приводит к оживлению бизнеса.

Поставщики.

Любая организация представляет собой систему, которая действует путем ввода в нее каких-либо ресур-

сов, после использования которых она отдает произведенный товар или услугу. Основными видами вводимых ресурсов являются сырье, материалы, капитал, оборудование, трудовые ресурсы. В организацию они попадают через поставщиков. Поставщики могут быть отечественными и иностранными. Если рассматривать их с этой точки зрения, то способ использования зарубежных ресурсов может быть более опасным, здесь часто стоит вопрос качества. Кроме того, подробная информация и оценка зарубежных фирм-поставщиков обеспечит гарантии и уверенность.

Для организации ресурсы – это исходный материал, без них она не может существовать и производить товары и услуги. Поэтому поставщики могут поставить фирмы в очень большую зависимость от себя, особенно при их высокой конкурентоспособности. Поэтому при выборе поставщиков необходимо собрать максимум возможной информации для обеспечения оптимального уровня взаимодействия организации с ними и, кроме того, чтобы затраты связанные с ресурсами, не явились причиной финансового кризиса.

Конкурентоспособность поставщика – это его сила, поэтому необходимо знать основные факторы этой силы:

- 1) качество поставляемых ресурсов;
- 2) степень потребности в поставляемых ресурсах на рынке;

- 3) уровень компетентности фирм-поставщиков;
- 4) уровень специализации покупателя в выборе и покупке ресурсов;
- 5) концентрация рынка.

Очевидно, что для организации очень важно создать прочные связи со своими поставщиками, которые обеспечат ей поставку качественных ресурсов. Кроме того, желательно наладить такие отношения с поставщиками, чтобы в случае кризиса (и соответственно задержки выплат по поставке ресурсов) они не переключились на другую фирму, а снабжали бы данную организацию в кредит. Это очень актуальный вопрос на сегодняшний день, так как в период кризиса предприятие остро нуждается в различных ресурсах, а большинство поставщиков быстро переключается на других клиентов.

Поэтому при оценке поставщиков ресурсов и материалов необходимо обращать внимание на следующие моменты.

- 1. Стоимость поставляемых ресурсов.
- 2. Качество поставляемых ресурсов.
- 3. Гарантии, предоставляемые фирмой-поставщиком относительно состояния и качества ресурсов.
- 4. График выполнения условий договора.
- 5. Точность и обязательность исполнения всех условий договора о поставке ресурсов.

Потребители.

Целью любой организации в сфере получения прибыли является создание и завоевание потребителя. Зависимость фирмы от потребителей не вызывает сомнений. Само существование организации объясняется созданием рынка покупателей и получением прибыли. Потребительский рынок влияет на стратегию фирмы, ее структуру и целевые направления. В современных условиях приобретает важность уже не простая ориентация на потребительский рынок, а ориентация на клиентов или группу клиентов, которые не только создают спрос на продукцию, но еще и определяют имидж компании.

Поэтому оценка потребителей в первую очередь подразумевает под собой определение профиля клиентов и их покупательной способности. Очень важное значение имеют интересы покупателей, которые позволяют определить потребность в том или ином продукте, возможность организации соответствовать этим потребностям, уровень объема и продаж и др.

При оценке потребителей нужно учитывать следующие характеристики.

Демографические характеристики – пол, возраст, сферу деятельности. К примеру, если фирма специализируется на производстве товаров для подростков, ей необходимо уделить этой категории населения особое внимание, возможно даже организовать информационные опросы. Сложнее, если товары предназна-

ны для всего населения в целом, здесь уже нужно учитывать и систематизировать интересы разных групп населения.

Географическое описание района деятельности организации – актуальность тех или иных товаров и услуг будет зависеть от местоположения фирмы. Товары (а особенно те, которые связаны с внешними условиями) должны отвечать обстановке и быть нужными потребителям. К примеру, создание бизнеса по продаже различных принадлежностей для плавания (кругов, матрасов, надувных бассейнов) в северных районах страны не имеет смысла по климатическим условиям.

Социально-психологические характеристики – вкусы, стиль, предпочтения потребителей, связанные последними тенденциями и направлениями. Считается, что зарубежные фирмы опережают российские по производству и выпуску новых товаров. Однако не производство этих товаров еще не означает, что потребители не будут знать об их существовании и не иметь потребности в них. Поэтому важно следить за развитием рынка и технологий не только на отечественном, но и на зарубежных рынках. Это важно и для сохранения конкурентных преимуществ и имиджа компании.

На потребительский спрос влияет огромное количество факторов, поэтому оценка потребителей должна проводиться как комплексная работа, рассматривающая этот вопрос с разных сторон. Необходимо учи-

тивать общее социально-экономическое положение в стране, поскольку именно оно в большей степени влияет на потребительскую среду.

При оценке потребителей нужно также учитывать ряд факторов.

1. Степень зависимости потребителя от продавца.
2. Наличие на рынке товаров-заменителей.
3. Степень информированности потребителя.
4. Объем закупок товаров потребителем.
5. Чувствительность потребителя к цене товара.

Также целесообразно выявлять причины заинтересованности потребителей в продукции данной организации: качество товаров, цена, актуальность, техническая надежность, безопасность, уровень инновации в продукте, результат хорошо спланированной рекламы и т. д. Вполне понятно, что если, к примеру, качество продукции будет на среднем уровне, а интерес потребителей возник на начальном этапе из-за проведения удачной рекламной акции, то рассчитывать на высокие объемы продаж этого товара в среднесрочной и долгосрочной перспективах не приходится.

Конкуренты.

Оценку внешней среды организации невозможно представить без анализа конкурентной среды. Многие специалисты даже выделяют оценку конкурентов в отдельное исследование. В условиях современного рынка вопросу конкуренции следует уделять особенно

пристальное внимание.

Конкуренты – это лица, группы лиц, предприятия, фирмы, компании, находящиеся в пределах одной и той же сферы и отрасли, имеющие схожие ресурсы и технологии их использования и стремящиеся завоевать большую долю рынка и потребительского предпочтения.

Конкуренция – это неизбежное явление в современной экономике, причем сейчас наблюдается тенденция усложнения и ужесточения конкурентных отношений между организациями. Соответственно, для удовлетворения и привлечения потребителей компаниям приходится предлагать различные дополнительные выгоды и условия для потребителей, что позволяет потребителям, в свою очередь, выбрать для себя оптимальный вариант. Однако стоит отметить, что в последнее время имеет место тенденция предпочтения «высоких цен». Она заключается в том, что компании устанавливают на свою продукцию высокие цены, оправдывая это качеством товара, что, в принципе, не всегда соответствует действительности. Потребители идут на эту уловку, причем подобный способ используют предприятия очень многих отраслей. Здесь конкуренция идет уже за самую «высокую» цену.

От конкуренции могут страдать не только мелкие и средние фирмы, но и крупные компании. Важно учитывать тот факт, что потребители не являются единствен-

ным объектом конкурентных перипетий организаций. Основные объекты конкуренции – это, как уже сказано, потребители, ресурсы (в том числе и трудовые), материалы, капитал, территория, технические и технологические инновации.

При разработке антикризисной стратегии необходимо детальное рассмотрение всех возможных конкурентов. Опасность современного рынка заключается в том, что многие организации прибегают к несанкционированным и даже противозаконным действиям по «обезоруживанию» и устранению конкурентов.

В результате конкурентной борьбы на предприятии может возникнуть кризисная ситуация следующего рода.

Кризис из-за нехватки ресурсов для производства товаров и услуг. В настоящее время рынок ресурсов имеет огромные размеры, но каждое предприятие стремится получить более качественные материалы по более выгодным ценам. В результате организации борются за право обладания теми или иными ресурсами, предлагая поставщикам различные условия. Может возникнуть и такая ситуация, в которой конкурентные фирмы специально переманивают поставщиков для ослабления позиции организации.

Потеря имиджа компании. Такая ситуация возникает в результате заговора или целенаправленных действий по нанесению ущерба марке и имиджу компании.

Это приводит к сокращению потребительского спроса и проблемам с партнерами по бизнесу. Компании часто используют метод внедрения своих сотрудников в конкурентную организацию для получения информации о планах и проектах бизнеса. В подобном случае они могут «украсть» технологию или проект.

Кризис, связанный с отсутствием спроса на продукцию и, соответственно, финансовыми убытками предприятия. Этот кризис не обязательно возникает в результате конкурентной борьбы, он может быть вызван появлением на рынке нового предприятия с более мощными технологиями, инновационными открытиями других предприятий и последующим привлечением потребителей и т. д.

Конечно, существуют и другие кризисы, вызванные конкурентной борьбой. Все зависит от состояния и условий рынка. Важно помнить, что конкуренты существуют на любом этапе развития организации, игнорировать это просто нерационально и порой даже опасно, потому что теперь, как правило, конкурентные фирмы не «обезоруживают», а стараются довести до полного банкротства.

Также необходимо знать, что даже у сильных организаций, которые отличаются стабильностью и устойчивостью, есть свои слабые стороны. Следовательно, при оценке конкурентов нужно выявлять не только сильные, но и слабые стороны, чтобы успешно вести

борьбу за рынок. Ошибкой многих организаций является также и то, что они недооценивают новые, только что начавшие свою деятельность предприятия. Некоторые организации при анализе внешней среды такие молодые предприятия даже не включают в список, что конечно же является ошибкой. Такие молодые предприятия могут оказаться очень сильными конкурентами в силу своих технических нововведений и инновационных технологий. А так как в первое время за ними не так пристально наблюдают, то они определенный период адаптируются к условиям рынка и занимают свою позицию.

Трудовые ресурсы.

Трудовые ресурсы – это часть трудоспособного населения страны, располагающая профессиональными, физическими и этическими качествами для осуществления трудового процесса.

Оценка трудовых ресурсов в последнее время приобрела большую значимость в силу постоянного обновления и пополнения кадров организаций. Если раньше кадры предприятия отмечались статичностью, то теперь они характеризуются подвижностью. Наличие профессиональных, высококвалифицированных и компетентных сотрудников является своего рода залогом успеха деятельности организации и во многих случаях ее «визитной карточкой». Оценка рынка трудовых ресурсов направлена прежде всего на выявление по-

тенциального уровня и возможностей его в поставке необходимых кадров. Зачастую крупные компании сами создают учебные программы и заведения для подготовки специалистов нужных направлений.

Оценка макросреды.

Это различные факторы, которые оказывают косвенное влияние на организацию. Это влияние не так заметно, как в микросреде. Однако факторы макросреды имеют более широкий характер и могут влиять даже на микросреду. Среда косвенного воздействия имеет довольно сложную структуру, поэтому здесь широко применяется метод прогнозирования.

К основным факторам макросреды можно отнести следующие:

- 1) политические факторы;
- 2) экономические;
- 3) социальные;
- 4) технологические.

Политические факторы.

Оценка политической обстановки в первую очередь производится с точки зрения стабильности. Понятно, что в условиях нестабильности политической ситуации в стране нужно действовать с особой осторожностью, потому что организация, как уже упоминалось, не может изменять внешнюю среду, она может лишь приспособиться к ней.

Кроме того, необходимо наблюдение за принимае-

мыми законодательными актами и налоговыми изменениями в стране, т. е. оценка политической обстановки еще нужна и для прогнозирования возможных изменений в стране, а также в политике государства по отношению к обществу и экономике. Исследование политического фактора должно включать в себя изучение новых и разрабатывающихся программ по развитию экономики, отношение правительства к различным отраслям, степень зависимости того или иного сектора экономики от государственной власти. При исследовании политической составляющей макросреды целесообразно изучение структуры правительства– определение наиболее сильных партий, их политики относительно экономики и бизнеса, стабильность существующего положения.

В любом государстве в определенный период происходит скрытая или открытая борьба за власть. Это, в свою очередь, требует дополнительных средств и источников финансирования. Правительства часто используют метод принудительного отчуждения средств у организаций, что может представлять собой угрозу для существования организации. Поэтому так важна оценка политической обстановки.

Экономические факторы.

Оценка экономической обстановки позволяет выявить способы создания и распределения ресурсов, а ресурсы для организации – это источник ее жизнеде-

тельности. Состояние экономики в тот или иной период влияет на цену ресурсов и их наличие, поэтому организация должна прогнозировать возможные изменения во внутренней среде вслед за изменениями во внешней для создания эффективной системы руководства. К примеру, если ожидается наступление инфляции, то руководство может принять решение об увеличении запасов ресурсов предприятия во избежание повышения издержек в будущем. Если же ожидается спад в экономике, то такие меры, как увеличение объемов продаж и расширение производства, лучше перенести на другой период.

Оценки состояния отечественной экономики в современных условиях явно недостаточно, нужно следить за развитием всего мирового рынка в целом.

Нужно также учитывать тот факт, что различные изменения в экономике могут иметь различные результаты у отдельных организаций, т. е. изменение может иметь положительный результат в одной организации и отрицательный в другой. Поэтому не стоит всецело полагаться на опыт коллег в различных ситуациях, тем более что природа каждой организации по сути своей уникальна.

Существуют целые системы экономических показателей, которые отражают общее состояние экономики: величина валового национального продукта, валового внутреннего продукта, темпов инфляции, уровня про-

центной ставки, уровень платежеспособности, уровень безработицы и др. Изучение этих показателей важно в первую очередь не из-за их прямого назначения, а из-за возможностей которые дает организации информация.

Также при оценке экономических факторов важно выявление скрытых угроз для организации. Причем здесь часто складывается двоякая ситуация: с одной стороны, имеется угроза для фирмы, а с другой – возможность. К примеру, низкая цена на ресурсы может снизить издержки, однако в то же время это может свидетельствовать о низком качестве материалов.

Социальные факторы.

Социальные факторы – это состояние общества, его возможности и способности, а также устои и ориентации, которые влияют на деятельность организаций.

Оценка социальной составляющей связана с определением степени влияния различных социальных процессов и явлений на организацию, а также качественной характеристики населения. Несмотря на свою кажущуюся простоту, этот фактор влияет практически на все остальные факторы микросреды, а также макросреды и внутренней среды. Еще одна особенность заключается в относительно низкой скорости изменений в социальной обстановке, что облегчает ее прогнозирование. Однако если изменения происходят, то они серьезно отражаются не только на отдельной

организации, но и на всей экономике в целом. Именно от социальной составляющей зависит формирование потребительского предпочтения, что, в свою очередь, ведет к возникновению спроса на продукцию и появлению прибыли.

Основные социальные факторы.

1. Уровень доходов населения.
2. Уровень заработной платы.
3. Соотношение в обществе различных групп (слои бедных, средних и богатых).
4. Социальная защита и гарантии.

Также сюда можно отнести и различные демографические признаки, которые важны для определения вида товара.

Если в стране ощущается социальная напряженность, то стоит повременить с повышением цен. Иначе это может привести уже к более серьезным проблемам.

Технологические факторы.

Технология – это совокупность способов и методов, благодаря которым производится определенный вид продукции с использованием определенных ресурсов и материалов.

Оценка и анализ технологий необходимы для своевременного улавливания новых возможностей для производства продукции, а также для модернизации оборудования предприятия. Все это влияет на эффек-

тивность процесса производства и качество самого товара. Технология тесным образом связана с развитием научно-технического прогресса. Быстрое развитие технологий, с одной стороны, является положительным явлением, так как открывает новые возможности для организации. Но, с другой стороны, здесь существуют и угрозы. Использование новых технологий требует модернизации оборудования предприятия, что в короткие сроки осуществить крайне затруднительно. Из-за этого фирма может потерять конкурентоспособность и свою долю на рынке.

Большое значение сейчас имеют информационные технологии. В принципе, практически в каждой организации есть такие системы, только разных уровней. Они позволяют ускорять рабочий процесс и обработку данных. Развитие информационных систем, в свою очередь, также движется быстрыми темпами, так что многие организации не могут себе позволить постоянные изменения из-за недостатка финансовых средств.

5.2.3. Методы анализа среды бизнеса

Итак, для разработки эффективной стратегии и дальнейшей системы управления организациям необходима тщательная оценка внутренней и внешней среды. Почему нельзя использовать оценку только внешней или внутренней среды? Во внешней среде постоянно происходят динамические процессы, которые создают новые возможности или новые угрозы для организации. Для разработки успешной стратегии и системы управления организации необходимо прогнозировать возможные изменения во внешней среде. Однако одних знаний об этих изменениях недостаточно. Для того чтобы своевременно принимать меры и активно бороться с опасностями внешней среды, а также использовать новые возможности, необходимо располагать сведениями о потенциале организации, с помощью которого можно осуществить все эти действия.

Другими словами, оценка среды бизнеса направлена на выявление угроз и возможностей, которые могут появиться во внешней среде, и имеющихся ресурсов и возможностей самой организации для ее эффективного взаимодействия с внешней средой. С этой целью были разработаны следующие методы анализа среды

бизнеса.

SWOT-анализ.

SWOT– анализ – это выявление сильных и слабых сторон организации, а также возможностей и угроз внешней среды. SWOT – это аббревиатура:

strengthens – достоинства. Сильные стороны и преимущества организации;

weaknesses – недостатки. Слабые стороны организации;

opportunities – возможности. Это условия и факторы внешней среды, которые могут принести пользу деятельности организации;

threats – угрозы. Это условия и факторы внешней среды, которые могут принести вред деятельности организации.

Основной метод SWOT-анализа – это заполнение матрицы.

Сильные стороны – это преимущества организации, ее потенциал и возможности. Они могут заключаться в наличии уникальных технологий, больших запасов ресурсов, современного оборудования, опыта ведения бизнеса и действий в различных ситуациях, высококвалифицированных специалистов, преимуществ в области издержек, стабильного менеджмента и т. д.

Слабые стороны – это отсутствие каких-либо важных частей (ресурсов, отделов, специалистов), необ-

ходимых для эффективного функционирования и осуществления деятельности организации. Слабыми моментами также может считаться более невыгодная позиция по сравнению с конкурентными фирмами, недостаток имиджа и рекламы, узкая производственная линия и т. д.

Возможности рынка – это условия и состояние рынка, которые являются благоприятными для организации в осуществлении своих целей и получении дополнительных преимуществ. Сюда можно отнести рост уровня доходов населения, появление новых технологий, ухудшение состояния конкурентных фирм, возможность сотрудничества с отечественными и зарубежными коллегами и т. д.

Угрозы рынка – это условия и состояние рынка, которые являются нежелательными для организации и возникновение которых может нанести ущерб ее деятельности и существованию. Это увеличение государством налогов, снижение спроса, появление новых конкурентов и т. д.

Проведение SWOT-анализа осуществляется в несколько этапов:

Этап 1. Определение сильных и слабых сторон организации. Этот анализ проводится на основе определенных параметров, среди которых можно назвать структуру организации, характер производственного процесса, финансовые и материальные ресурсы, уро-

вень техники и технологий, персонал, маркетинг и менеджмент. Далее составляется таблица, в которой отмечаются вышеперечисленные параметры и соответствующие сильные и слабые стороны организации.

Этап 2. Определение возможностей и угроз рынка.

При оценке используются те же параметры, что и при анализе внешней среды: политические, экономические, конкурентные, спроса и предложения, социальные, природно-климатические. Также составляется таблица, в которой отмечаются эти параметры и соответствующие угрозы и возможности.

Этап 3. Составление SWOT-матрицы. Как видно, это соединение таблицы сильных и слабых сторон и возможностей и угроз рынка.

Сильные стороны (strengths)	Возможности рынка (opportunities)
Слабые стороны (weaknesses)	Угрозы рынка (threats)

Рис. 3. SNW– анализ

Считается, что SNW – анализ – это усовершен-

ствованный вариант SWOT-анализа: strength – сильная сторона; neutral – нейтральная сторона; weakness – слабая сторона. Здесь новым элементом является нейтральная сторона. Основная причина добавления этой части – в современных особенностях рынка. Многие специалисты сейчас отмечают, что в конкурентной борьбе организации не обязательно располагать полным списком преимуществ. Если фирма находится в нейтральной позиции, то для победы над конкурентами достаточно будет наличия какого-нибудь преимущества. При проведении SNW – анализа составляется таблица, в которой отмечаются параметры, по которым оценивается состояние организации, и их сильные, слабые или нейтральные положения.

Профиль среды. Помимо вышеназванных методов, для оценки среды бизнеса также может быть использован метод составления профиля среды. Его удобно использовать в том случае, если требуется оценить отдельно внутреннюю среду, микросреду, макросреду. Метод заключается в составлении таблицы, в которой отмечаются факторы исследуемой среды (таблица 1). Каждому из них по нескольким направлениям дается оценка по шкале: важности для отрасли: (3 – большая, 2 – умеренная, 1 – слабая); влияния на организацию: (3 – сильное, 2 – умеренное, 1 – слабое, 0 – отсутствие влияния); направленности влияния: (+1 – позитивная, –1 – негативная).

Факторы среды	Важность для отрасли, А	Влияние на организацию, В	Направленность влияния, С	Степень важности $D = A \cdot B \cdot C$
1				
2				
3				
...				

Таблица 1. Метод составления профиля сферы

Этот метод позволяет определить наиболее важные факторы и, соответственно, меры по воздействию на них.

5.3. Принятие решения о методе выхода из кризисной ситуации

Прежде чем совершить какое-либо действие, руководитель принимает решение. Это является неотъемлемой частью любой управленческой функции. Как правило, решение – это выбор альтернативы из нескольких имеющихся вариантов. Правильный выбор обеспечивает успешное достижение цели.

В связи с тем что руководителю и административной команде очень часто приходится принимать важные решения, им необходимо знать технологию поиска оптимальных решений. По причине некачественной организации этого процесса страдает большое количество фирм и организаций. Выбор альтернативы пронизывает всю человеческую жизнь. Поэтому изучение технологии поиска правильного решения является очень актуальным вопросом в наши дни.

Принятие решения – это центральное звено, с которым связаны все остальные части организации. Оно лежит в основе планирования деятельности организации, потому как план – это совокупность решений по различным вопросам относительно составляющих организации.

Принятие решения можно определить как:

- 1) осознанную и целенаправленную деятельность отдельного индивида;
- 2) процесс взаимодействия сотрудников команды;
- 3) выбор альтернативы в рамках определенных факторов;
- 4) часть общего процесса управления;
- 5) основу для выполнения других функций управления.

Роль, которую играет принятое решение, огромна. Существование организации определяется тем, может ли она выявлять вовремя свои проблемы и находить пути их решения. Правильное решение – это такое решение, которое максимально удовлетворяет цели организации. Однако для нахождения такого решения очень важно правильно определить цель. Иначе решение будет идти неправильным ходом, что отрицательно скажется на использовании ресурсов организации. И здесь большая ответственность лежит на руководителе.

Варианты решений могут быть предложены менеджерами и подчиненными, но непосредственный выбор остается за лидером. Нужно подчеркнуть, что личность руководителя во многом определяет тот или иной выбор, поскольку решение – это один из видов мыслительной деятельности и отражение воли человека.

Так как альтернатив может быть две и больше, то от-

ответственный за поиск и принятие решения, помимо рациональности, часто использует интуицию и суждение.

При интуитивном способе люди используют «шестое чувство», ощущение, подсказывающее тот или иной вариант. Однако понятно, что основополагающим методом интуицию лучше не рассматривать, поскольку достоверная информация и помощь современных технологий – более точный источник. Люди, ориентирующиеся на интуицию, становятся заложниками случайности. По статистике и проведенным опросам, только 35 % решений, принятых на основе интуиции, привели к положительным результатам. 65 %, получается, привели к противоположному результату.

Выбор решения, основанный на суждении, на первый взгляд мало отличается от интуитивного. Однако суждение все же основано на каких-то определенных знаниях и мыслительных процессах, здесь также принимается в рассмотрение опыт. Большая доля в суждении принадлежит здравому смыслу, но, к сожалению, это тоже не самый достоверный источник. Другой минус суждения проявляется при возникновении совершенно новой ситуации или проблемы, опыта решения которой просто нет.

Но несмотря на вышеперечисленные минусы, интуиция и суждение могут приносить и положительные результаты. Это происходит в том случае, когда человек полностью уверен в себе или у него уже был подобный

опыт.

При поиске решения следует обратить внимание на людей, занимающихся этим вопросом. Дело в том, что характер человека, как правило, накладывает определенный отпечаток на решение. Существует даже классификация решений.

Уравновешенные – такие решения принимают люди, внимательно и критически относящиеся к своим действиям. Они четко понимают цель проблемы, и поиск решения может занимать у них довольно продолжительное время.

Импульсивные – авторы подобных решений видят для себя множество альтернатив, но не утруждаются особо их проверкой и уточнением. Такие решения обычно ненадежны, поскольку как такового поиска решения не присутствует – его определяет спонтанный выбор.

Инертные – эти решения – результат осторожного поиска. Уточняющие процедуры, перепроверка – все это может повторяться даже по несколько раз. Но и здесь есть свой минус: в таких решениях трудно обнаружить новаторство или оригинальность.

Рискованные – такие решения могут привести или к положительному результату, или к провалу. Безусловно, это опасно, но многие добились успеха именно благодаря рискованному выбору.

Осторожные – здесь наблюдается сверхкритичный

подход к делу, доскональное рассмотрение всех вариантов.

Конечно, можно выделить еще несколько видов классификаций:

1) по содержанию (политические, экономические, социальные и т. д.);

2) по количеству людей, принимающих решение (индивидуальное и коллективное) и т. д.

Но главное здесь все-таки в том, что технология поиска решения напрямую зависит от рода проблемы и ситуации.

Прежде чем начинать поиски решения, нужно четко определить и классифицировать проблему, что позволит сузить круг поисков.

В некоторых случаях для выбора какого-либо варианта решения не хватает информации, или мнения обсуждающих сильно расходятся. Руководителю в такой ситуации трудно принять решение. Принятие решения – это больше психологический процесс, а психика человека не всегда логична. Поэтому были разработаны две основные модели поиска и принятия решений.

В рамках математической теории создаются нормативные модели принятия решений. Целью является выбор наилучших альтернатив исходя из заданного критерия и ситуации, в которой принимается решение. Здесь акцент делается на том, как лицо, принимающее решение, должно подходить к этому процессу. Однако

эти модели не всегда действенны, потому как каждая ситуация сопряжена со многими факторами, и можно просто не найти модель под свою ситуацию.

Дескриптивные модели, в основе которых лежит поведенческая теория принятия решений.

Выше была изложена более общая информация. Но кризис отличается наличием особых факторов, которые необходимо учитывать при принятии решений. Также многое зависит от типа проблемы, возникшей на предприятии. Они могут быть следующими.

1. Стандартные проблемы. В принципе, сама суть кризиса не особо вписывается в рамки стандартов, однако существует определенный набор проблем, решение которых должно основываться на установленных стандартных правилах. Здесь не допускаются никакие отклонения, а процесс принятия решения требует опыта и навыков.

2. Типичные проблемы. Для их решения существует множество различных правил и установок, причем в процессе решения необходимо выбрать какое-то одно определенное правило.

3. Эвристические проблемы. Такие проблемы подразумевают под собой самостоятельный поиск правил решения.

Как ни странно, но уровень решения стандартных и типовых проблем пока недостаточно высок. Вместе с тем для успешного осуществления деятельности в се-

годняшних условиях необходимо обладать эвристическим мышлением. Для этого проводится даже специальная подготовка.

Большую роль играют условия, в которых приходится принимать решения. Условия могут быть благоприятными, экстремальными или кризисными. Два последних вида требуют особых навыков и подготовки. Современные руководители, как правило, подготовлены для уровня благоприятных условий, так как внимание кризисным ситуациям в той степени, в какой оно оказывается сейчас, начало появляться сравнительно недавно.

Еще одной проблемой в условиях кризиса может явиться недостаток информации. А это значительно снижает эффективность принимаемых решений. Поэтому многие организации сейчас внедряют специальные информационные службы, которые в короткие сроки могут предоставить всю необходимую информацию. Такие информационные отделы пока еще не особо распространены в среднем и малом бизнесе, но в крупных компаниях эта практика используется уже очень часто.

Этапы поиска и принятия решения.

1. Постановка проблемы и выбор цели.
2. Нахождение и перечисление всех возможных альтернатив.
3. Анализ альтернатив.

4. Выбор решения.

5. Представление результата.

Выбор альтернативы.

Этот процесс можно считать вершиной в принятии решения. Многие боятся делать выбор из-за чувства ответственности, однако существует несколько приемов, позволяющих сделать этот процесс более приятным.

Во-первых, необходимо как следует проанализировать все возможные альтернативы. При детальном рассмотрении некоторые из них могут оказаться не совсем удачными, впоследствии чего круг поиска сузится. Поиск оптимального решения существенно облегчают следующие моменты: прошлый опыт, эксперимент, исследование.

Опыт является, пожалуй, наиболее часто используемым подходом в поиске решений. Здесь опять же не обошлось без психологического аспекта. Менеджеры среднего звена используют его из-за сложившегося убеждения, что чем выше руководство, тем больше опыта. Хотя на деле это не всегда так. У руководителя опыт в определенной степени зависит от умения и навыков поиска решений.

Однако, применение опыта прошлого для решения будущего может быть опасным. Опыт сам по себе очень ситуационен и может не вписываться в текущую ситуацию. Он полезен в том случае, если подвергает-

ся тщательному исследованию и в ходе этого исследования обнаруживаются просчеты, в прошлом не замеченные.

Эксперимент, в свою очередь, считается чуть ли не единственным достоверным подтверждением выбора. Но минус здесь – дороговизна и, возможно, долгие сроки. Последнее особенно важно, так как не всегда результаты эксперимента являются удовлетворительными, а время упущено. Поэтому нужно использовать этот метод параллельно с другими.

Но выбор решения еще не означает решения проблемы. Наиболее распространенной ошибкой руководителей является принятие решения без дальнейшего наблюдения. Осуществление решения предполагает усилия множества людей. Поэтому так необходимо создать план решения проблемы, в котором обязательно нужно отметить обязанности сотрудников.

Индивидуальный или коллективный поиск решения.

Несомненно, при возникновении проблемы первым этапом является обсуждение, которое уже предполагает коллективную деятельность. Однако руководитель может не сообщать своим подчиненным о некоторых проблемах, если они непосредственно их не касаются. Вопрос в том, целесообразным ли будет такое действие? Во многих организациях сейчас повсеместно используется коллективное обсуждение ситуации, поскольку мнения нескольких человек, безусловно, шире

одного. Плюс коллективного поиска также в том, что сотрудники вникают в суть проблемы и по нахождению решения могут уже непосредственно приступить к реализации решения. Но все это уместно в том случае, если речь идет о небольшой организации или команде. В крупных организациях в настоящее время создаются специальные отделы кризисных ситуаций, занимающиеся поисками решений. Однако эти отделы занимаются, как правило, экономической сферой. Поэтому если проблемы возникают на управленческом уровне или касаются важных аспектов функционирования организации, то это уже вопрос руководителя.

Другой вопрос состоит в том, что если кризис не отличается большими масштабами и в большей степени его протекание предсказуемо, то здесь решение вполне может принять один руководитель. Однако же если необходимо провести глобальные изменения (реструктуризация, интеграция и т. д.), необходимо собрать определенную команду, в которую будут входить все необходимые специалисты. В подобных ситуациях большую роль играет лидер команды.

Лидер — человек, которому принадлежит главная роль в решении вопросов относительно вида, контроля и динамики деятельности его подчиненных в команде по достижению общих целей.

Человек, являющийся лидером, должен проявлять не только свои способности по внесению максималь-

ного вклада в дело, но и уметь направить других членов команды по ветви выбранной стратегии.

Глава 6. Методы выхода из кризисной ситуации

6.1. Изменение организационной структуры

Понятие и принципы организационной структуры.

В условиях кризиса в зависимости от степени его глубины и характера протекания руководство предприятия принимает различные меры по преодолению негативной ситуации. Достаточно распространенным методом здесь является изменение организационной структуры, которое при правильной организации дает хорошие результаты.

Организационная структура управления – это взаимосвязанная совокупность организационных единиц аппарата управления, выполняющих различные функции управления, направленные на решение определенных задач и достижение целей. Таким образом, если рассматривать в этом свете структуру управления, то можно сказать, что это система оптимального соотношения функциональных обязанностей и ответ-

ственности между входящими в нее органами и элементами управления.

Элементами организационной структуры управления являются отделы и сотрудники аппарата управления, которые выполняют определенные функциональные обязанности. Между элементами существуют связи, которые могут быть горизонтальными и вертикальными.

Горизонтальные связи управления являются одноуровневыми и осуществляются путем переговоров и согласования. Вертикальные связи выражают систему подчинения. Они характерны для организаций с иерархичной структурой управления, т. е. выделяются верхнее звено (руководство и аппарат управления), среднее (менеджеры) и низшее звено (сотрудники и служащие).

Существуют также следующие типы организационных структур:

1) **линейная структура** – решения принимаются и реализовываются линейными руководителями, на которых лежит вся ответственность за деятельность организации;

2) **функциональная структура** – руководитель назначает функции каждого в управленческой системе;

3) **линейно-функциональная структура** – существует главный руководитель, которому подчиняются и линейные, и функциональные системы;

4) дивизиональная структура – в основе лежит принцип выделения крупных производственно-хозяйственных подразделений и соответствующих им уровней управления с предоставлением этим подразделениям производственной самостоятельности;

5) адаптивные структуры – наиболее сложно организованные структуры управления, среди отличительных признаков которых можно отметить гибкость и децентрализацию управления, малое количество управленческих уровней. Они направлены на ускоренное осуществление проектов и программ, а также отличаются способностью быстро реагировать на изменения внешних условий и приспосабливаться к ним, что позволяет использовать данный тип организационной структуры в антикризисном менеджменте с наибольшей эффективностью. Среди адаптивных структур наиболее распространенной является матричная структура управления.

Независимо от типа организационной структуры управления между элементами любой из них существуют взаимосвязь и взаимозависимость. Поэтому при изменении какого-либо элемента возникает необходимость во внесении изменений и в остальные элементы. К примеру, при принятии решения о создании нового отдела одновременно следует учесть следующие моменты: функциональную направленность нового отдела, его руководителя, внутреннюю иерархию со-

трудников, характер связи с другими отделами и т. д.

Часто при увеличении масштабов организации происходит рост числа элементов и уровней в организационной структуре управления, что неизбежно приводит к усложнению связей и принятия управленческих решений. В результате происходит снижение гибкости и динамики управления, что в современных условиях и в кризисных ситуациях является довольно серьезной проблемой.

Изменение организационной структуры, безусловно, многокомпонентно. Однако прежде, чем вплотную приступить к этому процессу, нужно изучить принципы формирования организационной структуры управления. Этих принципов существует большое количество, особенно если учесть тот факт, что они разрабатывались еще в дореформенное время. Среди них можно выделить несколько основных:

- 1) организационная структура управления должна отражать цели деятельности организации и соответствовать ее задачам;

- 2) в организационной структуре должно предусматриваться распределение задач и обязанностей между персоналом в зависимости от уровня профессионализма и способностей сотрудников;

- 3) при формировании структуры управления должны определяться связи между отделами и сотрудниками (горизонтальные и вертикальные), характер взаи-

модействия между ними и степень их ответственности;

4) организационная структура управления должна соответствовать социально-культурной сфере организации, поскольку эта сфера является индивидуальной для каждой организации и формирование ее по примеру другой организации эффективного результата не принесет.

На формирование организационной структуры управления оказывают влияние множество факторов, которые необходимо учитывать и при ее изменении. Направление структуры определяет ее организация, которая может быть самой разнообразной. Подходы к формированию организационных структур различаются в зависимости от типа организации, ее размера, стадии развития, профиля. Организационная структура крупных предприятий более сложная и многоуровневая по сравнению с небольшим предприятием. Соответственно при принятии решения об изменении организационной структуры нужно учитывать масштабы предприятия, сроки его скорейшей адаптации к новым условиям без негативных последствий.

Структура управления также должна соответствовать этапам развития предприятия, поскольку на разных стадиях функции управления изменяются. Этот факт нужно учитывать при внесении изменений с той целью, чтобы новая структура управления содержала в себе элементы, необходимые для эффективно-

го управления на данном этапе существования. К примеру, на стадии появления предприятием, как правило, руководит непосредственно предприниматель или группа предпринимателей. С началом этапа роста начинается усложнение системы руководства: появляется функциональное разделение, образуется менеджерская команда. В стадии зрелости отмечается тенденция децентрализации управления, которое в стадии спада подстраивается под изменения на предприятии. Наконец, в момент прекращения деятельности предприятия управленческая система или разрушается полностью, или реорганизуется.

На структуру управления оказывают влияние и изменения в организационной форме предприятия. Если происходит объединение предприятий или вхождение одного из них в состав другого, то управленческие функции перераспределяются.

Важнейшим фактором формирования организационных структур управления в последнее время становятся информационные технологии. Использование услуг персональных компьютеров и локальных сетей позволяет сокращать и совершенствовать работу персонала. Кроме того, использование новейших технологий позволяет лучше диагностировать и анализировать состояние организации и процессов. На многих предприятиях сейчас основной упор делается на создание эффективной информационно-технологиче-

ской базы, которая позволила бы сократить уровни управления и улучшить процесс контролирования деятельности предприятия.

Цели и задачи реструктуризации организационной структуры.

Цели:

- 1) выведение предприятия из кризиса и обеспечение стабильного функционирования;
- 2) усовершенствование системы управления и выведение ее на качественно новый уровень;
- 3) повышение конкурентоспособности предприятия;
- 4) соответствие обстановке в современной экономике;
- 5) изменение организационной структуры и последующее повышение рентабельности производства для привлечения новых партнеров и иностранных инвесторов.

Задачи:

- 1) обеспечение качественного функционирования всех отделов и подразделений предприятия;
- 2) налаживание связей между отделами и подразделениями и обеспечение их взаимодействия;
- 3) совершенствование персонала и соответствующих органов управления;
- 4) создание отделов прогнозирования и аналитической работы;
- 5) создание прочной антикризисной системы.

Оценка организационной структуры.

В условиях кризисной ситуации, как правило, проводится анализ практически все сфер предприятия, поскольку различные проблемы обусловлены недостатками разного характера: экономического, социального, управленческого. Но предприятия и организации нового времени столкнулись с другой проблемой – устареванием организационной структуры. Еще 20–30 лет назад конкуренция и развитие технологий не были столь масштабными, как в настоящее время. Высокие темпы развития обуславливают наличие у предприятий соответствующего уровня гибкости и организационной структуры. Вновь организующиеся предприятия с самого начала формируют организационную структуру, которая является актуальной для современных условий. Другой вопрос, когда нужно ее изменять для усовершенствования управления и деятельности. Для начала необходимо провести оценку структуры.

Оценка организационной структуры предприятия должна проводиться в составе комплексной диагностики состояния предприятия, которая также рассматривает проблемы управленческого аппарата, недостатки кадровой политики, финансовые и экономические проблемы и т. д. Вопрос об изменении организационной структуры целесообразно ставить в том случае, если она перестала соответствовать целям и задачам организации или стала неактуальной в услови-

ях развития экономики и технологий.

Но проблемы могут быть и в современных организационных структурах. Существуют следующие недостатки организационных структур, при наличии которых может иметь место вопрос о внесении изменений в структуру предприятия:

1) основная функциональная нагрузка сосредоточена на главном руководителе, что не дает возможности более глубокому и эффективному управлению;

2) слишком большая иерархическая сеть, особенно это касается большого штата менеджеров;

3) информационные службы предприятия развиты в слабой мере и не обеспечивают отделы и подразделения своевременной информацией, необходимой для выявления и распознавания кризисов на ранних стадиях;

4) кадровая система в сфере организационной структуры является несостоятельной;

5) жизненно важные отделы и подразделения (экономические, финансовые и производственные) имеют недостаточно средств и возможностей для полноценной деятельности, отсутствует контроль над функционированием этих отделов и подразделений;

6) отсутствуют или недостаточно развиты отделы, занимающиеся анализом и исследованием внутренних и внешних факторов предприятия.

Проблемы с организационной структурой на россий-

ских предприятиях зародились с началом приватизации государственных предприятий. Тогда произошло изменение не только формы собственности, но и качественно-количественных характеристик продукции. К тому же изменились кадровые отделы.

Стали появляться грамотные специалисты в новых направлениях, таких как менеджмент, маркетинг, антикризисное управление. Проблема же крылась в том, что эти изменения носили количественный характер, потому что организационная структура того времени строилась для функционирования в условиях стабильной экономики. В этой структуре, безусловно, были преимущества, а именно то, что вертикальная связь позволяла руководству контролировать процесс производства на всех этапах. Однако в такой системе отмечался большой недостаток: связь между отделами и подразделениями была очень слабой, взаимодействие не было налажено в достаточной степени.

Противоположной вышеназванной структуре является структура, основанная на выделении функциональных единиц. Однако здесь существуют такие недостатки, как неэффективное распределение обязанностей и их возможное дублирование различными единицами.

При разработке плана реструктуризации организационной структуры необходимо учитывать следующие моменты:

1) если целью реструктуризации является вывод предприятия из кризиса, то здесь необходимо участие главного руководителя, что требует освобождения его в некоторой степени от других функциональных обязанностей;

2) для эффективной деятельности организации необходимо четкое распределение обязанностей и полномочий сотрудников и служащих;

3) наличие большого количества задач и вопросов требует определенной самостоятельности отделов, но с участием опытного и профессионального менеджера;

4) в современных условиях при наличии большого количества предприятий одной и той же сферы требуется оперативный маркетинговый отдел, способный ориентировать предприятие на потребителей;

5) необходимо четкое разделение финансового, бухгалтерского и экономического отделов;

6) необходимо создание отдела развития, обеспечивающего создание новых направлений и инновационных стратегий;

7) избыток сотрудников и недостаток квалифицированного персонала ослабляют позиции предприятия. В связи с этим необходимы усовершенствование отдела по работе с персоналом и разработка программ по поиску и обучению персонала;

8) существует необходимость системы анализа и

прогнозирования деятельности предприятия в современных условиях.

Тенденции изменения организационной структуры.

Существуют две тенденции в изменении состояния предприятий:

1) отрицательная – предприятия, находящиеся в кризисной ситуации и не имеющие возможностей для ее преодоления;

2) положительная – предприятия, не попавшие в кризисные ситуации или сумевшие преодолеть негативные проявления и продолжающие функционировать и развиваться.

Однако предприятий, сумевших преодолеть негативные ситуации, в российской экономике всего лишь 13–15 %. В чем причина? Она кроется в отсутствии эффективной базы управления и организационной структуры. В жизни любого предприятия возникает момент, когда необходимы активация всех его ресурсов и возможностей, изменение стратегии и управления. В частности, это требуется в период кризиса. Изменение организационной структуры является всеохватывающим методом в отличие от локальных мер. Применение этого метода способно вывести предприятие на новый уровень.

Российские предприятия находятся в определенных условиях, которые сопровождают реструктуризацию и

по сути своей являются причинами нестабильной ситуации и негативных тенденций в деятельности предприятия. К ним относятся:

- 1) нестабильная экономическая ситуация в стране;
- 2) недостатки в существующем законодательстве и системе экономических мер и законов;
- 3) недостаточный уровень профессионализма консультантов в области реструктуризации предприятий;
- 4) нестабильное финансовое положение предприятия;
- 5) недостаточное количество финансовых средств для проведения реструктуризации;
- 6) неэффективная кадровая политика;
- 7) социально-психологические проблемы на предприятии в среде персонала.

Перед непосредственной реализацией программы по изменению организационной структуры предприятия необходимо провести ряд мероприятий, которые являются залогом успешной реструктуризации.

Первый этап заключается в анализе общего состояния предприятия и выделении первоочередных проблем и недостатков при существующей организационной структуре. Это позволяет определить основные цели и задачи в стратегии изменений. При разработке стратегии нужно учесть место каждого отдела и подразделения в процессе осуществления изменений.

Как правило, для реструктуризации создается осо-

бая команда или временный отдел, обеспечивающий сбор информации, ее обработку, разработку стратегии и ее дальнейшую реализацию. План реструктуризации должен быть четким, иметь определенные сроки и методы осуществления. При его разработке нужно учитывать, что изменение организационной структуры – довольно продолжительный процесс, поэтому необходимо располагать определенными средствами и ресурсами. Очень важным является преодоление кризисных ситуаций без потери внимания к другим направлениям в рамках изменения организационной структуры.

6.2. Реорганизация корпорации

Корпорация – это правовая форма объединения независимых предприятий, различных организаций. Участники корпорации являются самостоятельными юридическими лицами. Эти признанные правительством «юридические лица» могут приобретать различные ресурсы, владеть активами, производить и продавать продукцию, брать и предоставлять кредиты, предъявлять иски и выступать в суде ответчиками. Корпорация имеет все те же функции, что и любое предприятие.

Такая форма бизнеса очень распространена в настоящее время. Прежде чем приступить непосредственно к вопросу о реструктуризации корпорации, необходимо рассмотреть преимущества и недостатки этого вида бизнеса.

К преимуществам корпораций можно отнести следующие моменты:

1) если рассматривать вопрос о привлечении денежных средств, то это одна из наиболее эффективных форм организации бизнеса. Корпорации имеют возможность получать финансовые средства путем выпуска ценных бумаг, что позволяет сберечь многие социально-экономические единицы. Они также отлича-

ются высокой степенью надежности, поэтому им легко получить кредит в банках;

2) несомненным преимуществом является ограниченная ответственность. Владельцы корпорации – держатели акций – рискуют в случае кризиса или негативной ситуации только суммой, выражающей цену акции. Их личная собственность не находится под угрозой. Кредиторы не могут предъявить иск владельцам корпорации как частным лицам, они могут сделать это лишь по отношению к корпорации как юридическому лицу;

3) корпорации являются стабильной формой бизнеса. Они наиболее устойчивы к негативным внешним тенденциям. Во многих источниках даже можно встретить утверждение, что корпорации вечны. Такое постоянство является положительным фактором для дальнейшего роста и развития.

Однако, помимо преимуществ, корпорация, как и любая другая форма бизнеса, имеет недостатки:

1) двойное налогообложение. Это один из самых больших недостатков корпораций, который заключается в том, что та часть дохода корпорации, которая идет на оплату дивидендов собственникам акций, облагается налогом дважды: как прибыль самой корпорации и как часть личного дохода владельца акций;

2) корпорация является формой крупномасштабного предпринимательства, а это усложняет процесс анали-

за различных внутренних процессов. Это опасно тем, что можно упустить из виду симптомы и первые признаки надвигающегося кризиса или других негативных процессов; 3) акции корпорации могут принадлежать очень большому количеству владельцев, что осложняет процесс контроля и управления.

Но корпорация по своей сути все-таки является предприятием, поэтому тоже нуждается в обновлении и изменении. В последнее время понятие «реструктуризация корпорации» все чаще встречается в литературе. Это связано с тем, что данная форма бизнеса становится все более распространенной, а ее реструктуризация – актуальное направление, которое содержит в себе множество ответвлений.

Целью реструктуризации корпорации является повышение ее эффективности и конкурентоспособности, создание такой бизнес-системы, которая отвечала бы долгосрочным целям владельцев и одновременно развивалась в соответствии с изменениями внешней среды. Реструктуризация подразумевает сосредоточение на наиболее эффективных и прибыльных направлениях.

Суть современной реструктуризации заключается в первую очередь в выделении и развитии конкурентного преимущества корпорации, занятии и удержании выгодной рыночной позиции.

Основные задачи, которые решаются в процессе ре-

структуризации, следующие:

- 1) преодоление негативных тенденций и показателей в деятельности корпорации;
- 2) восстановление, развитие и контролирование профильных направлений;
- 3) определение доли своего участия в непрофильных видах бизнеса;
- 4) ликвидация бесперспективных видов бизнеса;
- 5) улучшение и совершенствование организационно-правовой структуры корпорации.

Реструктуризация корпорации, как и любого другого предприятия, осуществляется в несколько этапов.

Диагностика состояния корпорации.

Первоочередной задачей является выявление существующих проблем и причин их возникновения. В рамках малого бизнеса достаточно провести анализ состояния предприятия и на основе полученных данных вынести решение по преодолению проблемы. В корпорации же этот процесс имеет более сложную структуру. Помимо обычного анализа и исследования, сюда входят еще и следующие элементы:

- 1) распределение полученной прибыли по продукции и оценка рентабельности каждого вида. Ликвидация убыточных направлений позволит повысить эффективность деятельности других направлений за счет средств, которые раньше направлялись на ликвидированные отделы (направления);

2) сравнение финансовых показателей корпорации с аналогами;

3) составление плана реструктуризации и обсуждение его с менеджерами.

Определение ключевых проблем является наиболее важным этапом. В современной экономике даже появилось такое понятие, как DCM (directly correct management) – точное определение основных проблем и их целенаправленное решение.

Кроме того, необходимо разработать четкий график диагностики и исследования проблем, поскольку в корпорациях этот процесс может занять год и более. Естественно, что многие показатели к этому времени уже не будут актуальными, что заметно снизит эффективность принимаемого решения.

Изменение кадровой политики.

Кадровая политика имеет очень большое значение для любого предприятия. В рамках корпорации, где персонал является многочисленным и имеет сложную иерархическую систему, этот вопрос особенно актуален.

Во-первых, необходимо провести анализ имеющегося персонала в рамках выбранного направления. Вполне возможно, что штат сотрудников целесообразно сократить или расширить. Кроме того, для корпораций, которые в большинстве своем сотрудничают с иностранными партнерами, важно наличие ква-

лифицированных специалистов. Также существует такой фактор, как сопротивление персонала изменениям. Многое зависит от менеджеров, которые должны уметь оперативно перестраиваться и контролировать ход процессов.

Вполне возможно, что с реструктуризацией корпорации профиль специалистов расширится или изменится. Для этого нужно организовать обучение и подготовку сотрудников. Многие руководители отправляют наиболее перспективных сотрудников за границу, где они имеют возможность сформировать свой инновационный стиль.

Изменение финансовой структуры.

Диагностика состояния предприятий, входящих в состав корпораций, дает лишь общую информацию. При планировании реструктуризации финансовая информация должна быть прозрачной и достоверной. На корпоративном уровне сбор и обработка информации затруднены из-за ее большого количества. Для решения этой проблемы после утверждения кадровой политики необходимо создать единую и своевременную систему отчетности. Уровень информационных технологий на сегодняшний день также позволяет облегчить эту задачу и довольно ощутимо сократить ее сроки. Кроме того, сейчас разработаны программы, которые сами обрабатывают и анализируют данные. Таким образом, задача упрощается в несколько раз.

Информация должна поступать от всех участников корпорации в определенные сроки. Это позволяет определить положительные и отрицательные тенденции в прибыльности корпорации.

Оптимизация бизнеса.

Оптимизация бизнеса в общем означает устранение непрофильных направлений. Предварительные выводы можно сделать еще на этапе диагностики, однако окончательные итоги следует подводить после рассмотрения всех данных и факторов. Часто складывается ситуация, что корпорации требуется дополнительный вид бизнеса для стимулирования уже существующего. Однако здесь нужно уделять особое внимание процессу заключения договора и его условиям. Целесообразнее всего является выкуп контрольного пакета акций предприятия. При этом его владелец остается частичным собственником.

Развитие маркетинговых служб.

Маркетинг в последнее время является неотъемлемой составляющей всех компаний. У многих российских предпринимателей бытует мнение, что маркетинг занимается исключительно рекламой и продвижением продукции компании. Но это лишь малая часть его функциональной стороны. Маркетинг занимается исследованием рынка, потребительской и конкурентной среды, изучает имеющуюся на рынке продукцию и возможности выхода нового товара и т. д. При реструкту-

ризации маркетинговые службы играют важную роль. Стоит отметить, что во многих российских компаниях эти службы отсутствовали вообще, а подобные отделы стали формировать лишь при реструктуризации организационной структуры. Маркетинг определяет новые каналы сбыта продукции, разрабатывает стратегию дальнейшего продвижения корпорации, а также исследует новые возможные направления, освоение которых могло бы принести прибыль корпорации.

Формы реструктуризации.

Существует несколько классификаций форм реструктуризации.

По функциям выделяют следующие виды реструктуризации:

1) *организационная* – подразумевает изменение состава организационных отделов и подразделений;

2) *финансовая* – изменяется структура активов, обязательств, капитала;

3) *операционная* – изменения в производственно-технологической базе и процессе;

4) *правовая* – перераспределение прав и контроля на собственность и юридическое закрепление этих изменений;

5) *управленческая* – преобразование методов и способов управления корпорацией.

Кроме того, различаются реструктуризация уставного капитала (эмиссия, продажа, выкуп, конвертация ак-

ций) и реструктуризация кредиторской задолженности (погашение, списание, отсрочка, рассрочка, продажа, обмен).

При реструктуризации изменение структуры собственников может происходить через:

- 1) продажу акций;
- 2) приобретение акций;
- 3) конвертацию акций.

Продажа акций может осуществляться непосредственно акционерами и в результате их дополнительной эмиссии. Дополнительно эмитированные акции могут продаваться на вторичном рынке ценных бумаг. Дополнительная эмиссия приводит к увеличению уставного капитала. В этом случае, кроме изменения структуры собственников, корпорация получает дополнительные оборотные средства без увеличения своих долгосрочных и краткосрочных обязательств, что существенно улучшает ее финансово-экономические показатели. Подобная реструктуризация уставного капитала имеет очень хорошие показатели, так как помогает не только кардинально улучшить финансово-экономическое состояние корпорации, обновить оборудование и технологии, но и найти себе так называемого «стратегического инвестора».

Приобретение акций акционерным обществом у акционеров происходит по решению общего собрания акционеров о сокращении уставного капитала посред-

ством приобретения части размещенных акций в целях уменьшения их общего количества, если это зафиксировано в уставе. Это право не может быть реализовано, если номинальная стоимость акций, оставшихся в обращении, станет ниже минимального размера уставного капитала, предусмотренного законом. Приобретение осуществляется по решению совета директоров, если иной порядок не предусмотрен законом и уставом.

Конвертация акций приводит к изменению номинальной стоимости и количества акций, оставляя без изменения величину уставного капитала. Конвертация акций дает возможность перераспределить структуру собственников при слиянии или присоединении и развести собственников акций по разным обществам при разделении.

6.3. Интеграция организационной структуры

Понятие «интеграция» имеет много определений, несмотря на то, что пристальное внимание оно привлекло лишь в середине XX в. В то время интеграция являлась по большей части экономическим термином и представляла собой процесс образования новой системы на основе обобществления. В настоящее время сфера применения этого понятия стала гораздо шире. Однако в рамках темы наибольший интерес представляет интеграция, рассмотренная с точки зрения менеджмента предприятия.

Интеграция – это образование и развитие связей между отдельными элементами социально-экономической системы, сопровождающиеся образованием новых систем или усилением старых.

Интеграция организационной структуры предприятия – это процесс масштабного объединения всех уровней и структур предприятия для усиления или создания качественно новых образований и систем, призванных устранить различные проблемы и решить важные вопросы предприятия: экономические, финансовые, технологические, маркетинговые и т. д.

Если рассматривать интеграцию как метод преодо-

ления кризиса, то можно сказать, что это довольно эффективный способ не только преодоления кризиса, но и развития предприятия в целом. Этот процесс не входит в реструктуризацию предприятия, хотя существенно влияет на всю систему в целом.

Интеграция организационной структуры может быть представлена как:

- 1) горизонтальная интеграция;
- 2) вертикальная интеграция;
- 3) диверсификация.

Горизонтальная интеграция – укрупнение предприятия путем присоединения социально-экономических единиц той же отрасли и сферы деятельности. Горизонтальная интеграция может сопровождаться значительным ростом прибыли, так как происходит увеличение доли рынка предприятия. Однако здесь существует ряд моментов, которые необходимо учитывать.

Во-первых, вновь образовавшееся предприятие должно определить ассортимент товаров и услуг, который оно будет поставлять на рынок. Это связано с тем, что новое предприятие имеет большие размеры, следовательно, большие расходы. Товар одного вида может не обеспечить нужного уровня дохода, тем более в случае, если одно из предприятий только что вышло из стадии кризиса. Поэтому целесообразно увеличить ассортимент и тем самым «застраховать» предприятие от еще одного возможного кризиса.

Во-вторых, горизонтальная интеграция требует определенного количества усилий, связанных с регистрацией и оформлением нового предприятия. Необходимо заново рассмотреть наиболее важные отделы и подразделения (управленческий аппарат, финансовые и экономические отделы), а также разработать новую стратегию, поскольку даже у предприятий одного уровня и профиля имеются существенные различия, которые в процессе горизонтальной интеграции необходимо преодолеть для дальнейшей эффективной деятельности.

Несомненно, горизонтальная интеграция имеет преимущества. Однако ее отличие от других способов интеграции заключается в том, что она имеет неоднозначный характер. Поэтому необходимо подробно рассмотреть ее достоинства и недостатки.

Преимущества:

1) увеличение общего и резервного капитала предприятия, что обеспечивает более стабильное существование;

2) объединение имеющегося опыта в решении важных вопросов и задач;

3) возможность использования одним предприятием недостающих ресурсов за счет присоединенного предприятия;

4) увеличение доли на рынке и, как следствие, упрочнение позиции предприятия;

5) возможность разработки и создания инновационного проекта с использованием ресурсов обоих предприятий;

6) возможность увеличения ассортимента товаров и услуг;

7) повышение конкурентоспособности предприятия.

Фактически эти преимущества можно назвать целями проведения горизонтальной интеграции, конечно, на общем уровне. В рамках одного предприятия могут преследоваться и другие цели: преодоление кризиса, выход на новый уровень, увеличение капитала и т. д.

Но вместе с тем существует и определенное количество недостатков горизонтальной интеграции:

1) проблемы на руководящем уровне. Как правило, это проблемы начального этапа существования нового предприятия (в период формирования новой структуры и системы), что может ослабить состояние предприятия;

2) проблемы на уровне персонала. Сопротивление изменениям – довольно распространенное явление;

3) интегрированные предприятия, как правило, оказываются менее гибкими к изменениям внешней среды по сравнению с малыми и средними предприятиями;

4) объединение ранее конкурентных предприятий может привести к занятию слишком большой доли на рынке, что повлечет за собой совместную политику остальных экономических единиц в области ценообра-

зования и объема выпускаемой продукции;

5) сосредоточение значительных преимуществ в руках определенного количества интегрированных предприятий может привести к тому, что малые предприятия начнут испытывать большие трудности, а возникновение новых станет серьезной проблемой.

Горизонтальная интеграция позволяет сократить издержки предприятия, что получается вследствие синергии, т. е. того факта, что итог деятельности объединенных предприятий превышает итог деятельности разрозненных предприятий.

Вообще, горизонтальная интеграция является операцией с высокой степенью риска, что также можно считать негативным моментом. Это связано с тем, что при заключении соглашения, в особенности между конкурентными предприятиями, все интересы участников не раскрываются. К примеру, одно предприятие может и не знать о том, что другое находится в состоянии кризиса. Поэтому партнер может воспользоваться любой ситуацией или пробелом в договоре для удовлетворения своих целей.

Но вместе с тем горизонтальная интеграция является одним из эффективнейших методов достижения конкурентного преимущества. В условиях быстро развивающихся технологий приходится нести большие расходы на научно-исследовательские работы, наращивание технического потенциала. Горизонталь-

ная интеграция, как уже отмечалось, является решением многих финансовых проблем и вопросов.

В горизонтально интегрированном предприятии создаются хорошие условия для обмена не только опытом производства, но и опытом управления, формирования кадровой политики, ведения переговоров и т. д. Все это усиливает позиции предприятия и обеспечивает его конъюнктурную устойчивость.

Горизонтальная интеграция, как правило, помогает при решении кризисов финансово-экономического характера. Если же рассматривать социальные проблемы, то это не самый подходящий вариант. Ее самый главный недостаток – это необходимость достаточно большого количества финансово-материальных ресурсов. Однако, несмотря на это, на сегодняшний день доля интегрированных горизонтально предприятий составляет ощутимую часть рынка. Очень часто многие известные предприятия используют этот способ на поздних стадиях своего развития для «оживления» и своего рода «перерождения». Это действительно может дать успешные результаты, так как объединяются не только резервы и ресурсы, но также опыт деятельности, навыки деятельности и различные исследования рынка, что, несомненно, является сильной стороной горизонтальной интеграции.

Вертикальная интеграция – это проникновение предприятия во взаимосвязанные отрасли без привле-

чения посторонних субъектов. Такая интеграция также дает значительные финансовые выгоды, но в отличие от горизонтальной требует меньше финансовых затрат. Кроме того, вертикальная интеграция является мерой с долей риска.

Различают два основных вида вертикальной интеграции, таких как:

1) вертикальная интеграция «вперед» – рост предприятия осуществляется за счет создания или укрепления систем распределения и сбыта, т. е. систем, находящихся между предприятием и потребителем. Использование этого вида вертикальной интеграции целесообразно в том случае, если система посреднических услуг слишком расширяется или усложняется;

2) вертикальная интеграция «назад» – рост предприятия осуществляется за счет создания дочерних предприятий, специализирующихся на производстве и снабжении. Преимущества заключаются в уменьшении зависимости от уровня цен на необходимые средства и условий поставщиков.

Применение метода вертикальной интеграции в условиях кризиса будет эффективно в том случае, если кризис связан с недостатком материалов для процесса производства из-за высоких цен на них, нехватки поставщиков, высоких затрат на посреднические структуры. Кроме того, мотивацией может служить и желание собственников усилить конкурентное положение.

ние предприятия на рынке.

Несмотря на меньшую долю риска вертикальной интеграции, она все же имеет свои недостатки:

1) увеличение издержек. Особенно часто это происходит в условиях сохранения собственного производства при наличии внешних дешевых источников;

2) высокий уровень концентрации всех стадий производства (производства сырья, изготовления из него продукции, создания распределительных систем и т. д.) в рамках одного предприятия может привести к серьезным проблемам финансового и производственного характера в условиях быстрого развития технологий;

3) при изменении спроса на продукцию неизбежны потери.

В современных условиях получил развитие такой способ, как объединение горизонтальной и вертикальной интеграции. Охват всех стадий производства и продажи продукции с одновременным расширением может быть совершенно новым этапом в развитии предприятия. Однако стоит отметить, что такой способ требует действительно огромных финансовых затрат, поэтому не может являться рациональным в плане преодоления кризиса. Диверсификация – это проникновение предприятия, которое может осуществляться в двух направлениях: в связанные с существующим бизнесом отрасли (связанная диверсификация) и в не

связанные отрасли, т. е. те, которые не имеют отношения к основной деятельности предприятия. Предприятие выбирает направление диверсификации в зависимости от степени развития и уровня специализации. Анализ рынка показывает, что предприятия, использующие связанную диверсификацию, больше выигрывают, чем те, которые используют несвязанную диверсификацию.

Различают три основных вида диверсификации, таких как:

1) **концентрическая** – заключается в поиске и дальнейшем использовании возможностей для расширения производства на уровне существующего бизнеса, т. е. основное производство остается главным, а новое возникает за счет найденных возможностей или технологий. Этот вид диверсификации требует вложений значительных финансовых ресурсов, однако эти вложения, как правило, окупаются в среднесрочном периоде. Кроме того, на этом уровне степень риска является умеренной, что позволяет использовать такую диверсификацию для преодоления кризисных ситуаций;

2) **горизонтальная** – освоение новых возможностей за счет создания нового продукта, отличного от основного. Важным условием здесь является то, что новый продукт должен использовать возможности предприятия, которыми оно уже располагает. Помимо этого, новая продукция не должна уступать по качеству основ-

ной продукции;

3) **конгломеративная** – рост предприятия за счет производства качественно новой продукции, не связанной с основной, сбыт которой будет происходить на новых рынках. Этот вид меньше всего подходит для предприятий в состоянии кризиса из-за большого количества факторов: значительных финансовых затрат, исследования рынка, компетентности менеджеров и т. д.

Таким образом, интеграция организационной структуры – это многосторонний подход. Предприятие в условиях кризиса может выбрать для себя наиболее подходящую стратегию с минимальными потерями. Для выбора наилучшего варианта необходимо тщательное исследование не только состояния предприятия, но и внешних факторов, а также учет возможных вариантов развития. Все это подразумевает под собой комплексный подход к выбору способа интеграции.

6.4. Бизнес-план

В условиях быстро меняющейся деловой среды и экономики в целом многое зависит от скорости реагирования на эти изменения. То же относится и к внутренним процессам на предприятии. Очень большое значение здесь играет планирование, с помощью которого можно составить программу действий предприятия на определенные этапы развития и для конкретных ситуаций. Благодаря хорошо сформированной системе планирования предприятие может избежать многих негативных тенденций, а также снизить до минимального уровня потери и риски от внутренних и внешних факторов. Отличие предприятий, имеющих бизнес-план, от предприятий, не имеющих его, в том, что наличие бизнес-плана подразумевает четкие действия управления и всего персонала в условиях кризисных ситуаций, а его отсутствие – это просто вынужденные меры по преодолению отрицательных воздействий, как правило, спонтанные и необоснованные.

Бизнес-план является инструментом для деятельности в рыночной экономике и помогает привлекать иностранный капитал, организовывать эффективную деятельность организации и т. д. На Западе бизнес-план уже давно занимает прочные позиции, тогда как в Рос-

сии это направление появилось лишь в начале 1990-х гг., причем большинство предприятий и организаций придерживались старой системы.

Составление бизнес-плана обычно требуется тогда, когда предприятие нуждается в изменениях (способах преодоления кризисов), которые означают значительные перемены и для которых требуются большие финансовые затраты. Уже исходя из статистических данных, которые говорят о том, что 80 % рассматриваемых проектов и программ отвергаются на этапе разработки бизнес-плана, следует, что это неотъемлемая часть деятельности любого предприятия и организации.

Целью разработки бизнес-плана можно назвать планирование деятельности предприятия на краткосрочные и долгосрочные периоды в соответствии с потребностями рынка и внутренними возможностями и ресурсами предприятия.

Помимо того, что бизнес-план помогает определить политику в сложившихся ситуациях, существует еще несколько причин, по которым бизнес-план является просто необходимым:

- 1) обнаружение возможных проблем до момента их возникновения. Разработка бизнес-плана включает в себя анализ и прогнозирование, которые позволяют оценить реальные возможности предприятия. Вполне вероятно, что для реализации того или иного проекта не хватит средств, но лучше будет узнать об этом на

этапе планирования путем расчетов, чем в процессе реализации с уже затраченными на это средствами;

2) бизнес-план – это основа для руководства и управления предприятием, планирования производственного графика и кадровой политики. Деятельность предприятия осуществляется на основе бизнес-плана, он задает тон всему процессу;

3) наличие бизнес-плана способствует привлечению инвестиций. Большинство предприятий и организаций имеют в своих активах заемные средства. От них часто зависит существование предприятия. В кризисной ситуации, когда обычно ощущается недостаток ресурсов, кредиты являются чуть ли не единственным выходом. Однако практически все банки на сегодняшний день выдают кредиты только при условии предоставления бизнес-плана или требуют заполнения развернутых анкет, что, в принципе, является мини-версией бизнес-плана. Поэтому его наличие действительно необходимо, особенно для предприятий, постоянно прибегающих к услугам кредиторов;

4) бизнес-план – это стандартный и обязательный документ для ознакомления. В частности, для предпринимателей, желающих завести партнерство с зарубежными коллегами, это обязательное условие. На Западе бизнес-план имеется у каждого предприятия и организации, поэтому его отсутствие у российского предприятия будет рассматриваться как недостаточ-

ный уровень развития и организации деятельности.

В процессе создания бизнес-плана решаются следующие задачи:

1) определение целевых установок деятельности предприятия и его задач;

2) определение направления деятельности и сферы рынка, в рамках которых будет осуществляться деятельность предприятия;

3) определение стратегии предприятия и методов ее осуществления;

4) определение лиц, ответственных за реализацию стратегии и контроль над ходом ее осуществления;

5) формирование продукции (товаров или услуг) и поиск путей ее представления потребителям;

6) формирование необходимого технического потенциала;

7) оценка кадровых ресурсов и формирование кадровой политики в соответствии с целями деятельности предприятия, создание системы стимулирования и поощрения труда;

8) организация маркетинговой системы.

Достоинства бизнес-планирования следующие:

1) координация деятельности предприятия;

2) оценка и прогнозирование перспективности предприятия;

3) расстановка акцентов на тех показателях, данные которых позволят наблюдать за финансовым и произ-

водственным состоянием предприятия;

4) четкая отлаженная деятельность является более устойчивой к негативным ситуациям;

5) формирование системы распределения обязанностей и ответственности.

Бизнес-план зависит от масштабов и структуры предприятий. Он является индивидуальным для каждого предприятия. Большое внимание при разработке бизнес-плана уделяется руководителю. Считается, что его участие в создании бизнес-плана является обязательным, все конечные решения и постановления принимает именно он.

Как правило, бизнес-план составляется сроком на 3 и больше лет. Но составление плана на 10–12 лет является нецелесообразным в современных условиях из-за быстрого развития технологий и усиления конкуренции. Обычно в первый год показатели исследуются чуть ли не ежемесячно, зато с течением времени достаточно уже годовых показателей.

Как уже отмечалось, для каждого предприятия разрабатывается свой индивидуальный бизнес-план. Однако, несмотря на это, он все же содержит общие обязательные составляющие:

- 1) цели и задачи деятельности предприятия;
- 2) оценку возможностей и ресурсов предприятия;
- 3) виды производимых товаров и услуг;
- 4) рынки сбыта производимых товаров и услуг;

- 5) оценку среды бизнеса и конкуренции;
- 6) управленческую стратегию;
- 7) финансовую стратегию;
- 8) маркетинговую стратегию;
- 9) производственный план;
- 10) правовую сторону деятельности предприятия;
- 11) определение рисков и их страхование.

Цели и задачи предприятия отражают концепцию бизнеса, его привлекательность и важность для региона. По сути дела, это рекламный проект, который должен составляться после разработки всех остальных частей бизнес-плана. Здесь же отражаются все атрибуты: местонахождение, организационно-правовая форма, учредители.

Оценка возможностей и ресурсов предприятия является одной из наиболее важных составляющих, так как на основе этих данных составляется дальнейшая программа: управленческая, производственная, финансовая. Кроме того, подобная оценка позволяет выявить недостаток тех или иных ресурсов и определить меры по решению этих вопросов. Этот этап также очень важен для антикризисного менеджмента, поскольку необходимо заранее располагать сведениями о возможностях предприятия для выбора эффективного способа преодоления кризиса с оптимальным соотношением затрат.

Виды производимых товаров и услуг должны быть

тщательно обдуманы и рассмотрены, так как именно от их реализации зависит прибыль предприятия. На этой стадии также определяются необходимые средства и ресурсы.

Определение рынков сбыта производимых товаров и услуг необходимо для определения масштаба распространения продукции и доли рынка.

Оценка среды бизнеса и конкуренции – это обязательная часть планирования деятельности. Оценка конкурентов необходима для того, чтобы определить целесообразность деятельности предприятия на данном рынке. Если организация с небольшими размерами и возможностями хочет действовать на рынке, где существуют предприятия-гиганты, которым принадлежит практически весь спрос, стоит подумать о целесообразности вхождения на этот рынок. В противном случае на предприятии может возникнуть кризис из-за отсутствия спроса на продукцию или оно может обанкротиться.

Управленческая стратегия определяется в числе последних, так как для ее разработки необходима комплексная информация о внешней и внутренней среде.

Финансовая стратегия определяется на основе данных об имеющихся и требующихся ресурсах, а также на базе основных задач деятельности предприятия. В нее входят учет, организация, анализ основных фондов предприятия. Именно на основе бизнес-плана

можно получить сведения о будущей прибыли и возможности погашения кредита. Стоит отметить, что финансовая стратегия отличается долей неопределенности, так как в развитии предприятия всегда существуют непредвиденные ситуации: кризисы, экологические и природные катастрофы. В финансовом плане всегда присутствуют три документа: отчет о доходах и расходах, отчет о движении денежных средств, примерный баланс.

Маркетинговая стратегия в последнее время набирает все большие обороты. Она необходима, так как именно маркетинговые исследования позволяют получить данные о состоянии рынка, потребительском спросе, ассортименте, имеющемся на рынке, и т. д. Сюда также входят меры по продвижению фирмы, ее представлению рынку. В последнее время огромное внимание уделяется вопросам рекламы, связям с общественностью (этим занимаются PR-менеджеры). Также в бизнес-плане отмечается привлечение со стороны служб маркетинга (если таковое имеется), посредников, дилеров. В плане также отражаются политика ценообразования, система скидок. Кроме того, в маркетинговых стратегиях учитываются различные факторы, которые могут повлиять на деятельность предприятия: сезонность, ажиотажные периоды (праздники и мероприятия). Если на рынок выводится не один, а несколько товаров, то необходимо дать

оценку распределения ресурсов по каждому из видов, а также определить индивидуальную программу реализации для каждого товара.

Для бизнес-плана большое значение имеет всесторонняя оценка внутренней и внешней среды предприятия. Если рассматривать внешнюю сторону, то тут необходимы определение профиля организации, т. е. характера ее деятельности (производственный, торговый и т. д.), оценка конкурентной среды, описание географических и климатических условий (особенно это требуется в районах с неблагоприятными природными факторами). При выведении ассортимента на рынок нужно провести исследование спроса на данные товары и услуги, предложения его на рынке и концентрации в месте деятельности предприятия.

Большое значение имеет также производственный план. Сюда входит описание всего процесса производства продукции. Рассматриваются здания, оборудование, конструкции, участвующие в производстве, а также состояние этих фондов, их «работоспособность». Обычно в бизнес-плане представляется краткое описание всего производственного процесса. Необходимо подробно рассмотреть техническую базу, уровень технологий и долю инновационных разработок в производстве. Кроме того, необходимо отметить состав и квалификацию работников. Немаловажным является уровень сервиса и технического обслуживания на

предприятиях, а также контроля над ходом процесса. Если речь идет об опасных проектах (связанных с вредными веществами, трудными условиями работы), необходимо отметить систему безопасности на предприятии, в том числе и пожарные службы.

Бизнес-план занимает важную позицию в рамках антикризисного менеджмента. Дело в самой сути антикризисного менеджмента – прогнозировании и мониторинге кризисных ситуаций. Бизнес-план – это тоже своего рода способ прогнозирования. Если не углубляться, то можно сказать, что все предприятия имеют бизнес-план. Однако это не так. Определение вида деятельности и ассортимента продукции не может быть бизнес-планом, так как в него входит комплексная оценка всех составляющих сферы деятельности предприятия. Бизнес-план является необходимым атрибутом для любого уровня предприятия, так как именно от него зависит характер деятельности.

Еще один фактор, говорящий о необходимости бизнес-плана, – ускоренные темпы развития экономики. Как известно, одной из причин кризиса является недостаточная гибкость предприятия, которая как раз может быть вызвана отсутствием четкого плана действий. В условиях кризиса это особенно опасно, так как обычно отмечаются ограниченность во времени и значительное количество задач.

Таким образом, наличие бизнес-плана не только

обеспечивает относительную подготовленность к кризису, но еще является неотъемлемой частью современной деловой жизни. Уровень бизнес-планирования достиг такого высокого развития, что сейчас существует огромное количество агентств по составлению бизнес-планов. Наличие программы семинаров и мониторингов также говорит о все возрастающей роли этого явления в деловой сфере.

6.5. Стабилизация финансового положения фирмы

Практически любой кризис связан с финансовыми потерями. Проблема состоит в том, что иногда эти потери слишком велики, чтобы предприятие смогло справиться. Поэтому очень важной задачей в антикризисной политике является стабилизация финансового положения фирмы. Обычно для этого используется план финансового оздоровления. Подобный план отличается от бизнес-плана тем, что основная его задача – определить систему мер по преодолению кризиса. Как правило, план финансового оздоровления создается непосредственно в кризисных условиях, что дает возможность максимального учета всех факторов.

Стабилизация финансового положения фирмы заключается не только в составлении и реализации плана, но также в его представлении:

- 1) кредиторам с целью показать готовность производить изменения ради уплаты долга;
- 2) государственным органам с целью получения материальной поддержки;
- 3) общественности с целью создания вида временных проблем, которые целенаправленно решаются и в скором времени будут преодолены.

В плане финансового оздоровления фирмы обязательными являются следующие части:

- 1) анализ финансового состояния фирмы и выявление возможных причин финансовых проблем;
- 2) маркетинговая стратегия;
- 3) производственный план;
- 4) финансовая стратегия.

Для того чтобы действительно стабилизировать состояние фирмы, необходимо провести тщательный финансовый анализ, куда входят расходы и доходы предприятия, динамика финансов за последние годы, показатели рентабельности, себестоимости продукции. Также сюда должен входить анализ активов и пассивов предприятия и возможности деятельности на уровне без убытков. Все это позволяет выявить основные проблемы и причины финансовой неустойчивости. Важно отметить, что причинами могут являться и нефинансовые факторы: снижение качества продукции, неквалифицированность персонала и т. д. В условиях кризиса факторов возникновения финансовой нестабильности может быть большое количество. Важно определить приоритетные и действовать в их направлении.

Маркетинговые службы играют большую роль в финансовой стабилизации фирмы. Во-первых, нужно исследовать рынок и определить направление финансового оздоровления. Во-вторых, необходимо изучить

конкурентную среду. В-третьих, важно оценить потребительскую среду, на основе чего можно сделать выводы о необходимости тех или иных преобразований.

Производственный план заключается в формировании обновленной системы производства на краткосрочный или долгосрочный период. Возможно, что предприятию на время кризиса требуется сократить производство для сокращения издержек и затрат на ресурсы или наоборот. Все это предусматривается в плане финансовой стабилизации. Оцениваются техническая оснащенность предприятия, примерная стоимость всего оборудования, учитываются те производственные фонды, которые могут понадобиться в будущем.

Наконец, финансовая стратегия. Основным моментом здесь является обоснованность и результативность принимаемых мер. Финансовая стратегия формируется после получения данных по вышеназванным планам. Она строится на основе системы показателей. В этой части должны быть отражены все текущие расходы фирмы, в том числе и налоговые платежи. В обязательном порядке должны быть отражены потребность фирмы в заемных средствах и текущая выплата долов. На момент формирования финансовой стратегии должны быть представлены все отчетные документы бухгалтерского учета.

Стабилизация финансового положения – довольно

сложный период, особенно в послекризисное время. Решением может стать реструктуризация предприятия или его организационной структуры, однако для этого необходимо погасить старые долги.

Одним из направлений стабилизации финансового положения фирмы и методов преодоления кризиса является реструктуризация кредиторской и дебиторской задолженности. Подобный метод даже оформлен в правовых документах федерального бюджета Российской Федерации. Финансовая стабилизация, как правило, означает выплату долгов, которые по источнику своего возникновения разделяются на:

- 1) задолженность по обязательным платежам в государственные фонды (фискальную задолженность);
- 2) задолженность по кредитам перед банками;
- 3) задолженность по оплате труда сотрудникам;
- 4) задолженность поставщикам и субъектам сервисных и коммунальных служб.

Первый вид задолженности может в долгосрочном периоде привести к ликвидации фирмы или взысканию ответственности с учредителей фирмы.

Второй вид характеризуется тем, что банки, как правило, берут довольно высокие проценты за кредит, выплатить которые фирма просто не в состоянии. На этот период может быть предоставлена отсрочка.

Задолженность оплаты труда сотрудникам может привести к возникновению еще и социального кризиса,

к примеру рабочие устраивают забастовку. В период кризиса или его преодоления предприятие, как правило, и без того находится в ослабленном положении, когда требуется объединение всеобщих усилий.

Проблемы с коммунальными службами чреваты тем, что в случае большой задолженности они просто отключат услугу. Это может сделать невозможными функционирование и производственный процесс.

Реструктуризация задолженности по обязательным платежам.

В задолженность по обязательным платежам входит задолженность по налогам и сборам. Способы реструктуризации фискальной задолженности установлены Налоговым кодексом Российской Федерации.

1. Отсрочка или рассрочка по уплате налога – это изменение срока уплаты налога при наличии оснований, предусмотренных Налоговым кодексом Российской Федерации, на срок, не превышающий 1 год, соответственно с единовременной или поэтапной уплатой налогоплательщиком суммы задолженности. Отсрочка или рассрочка могут быть даны при наличии следующих оснований (достаточно одного):

1) финансовые проблемы связаны со стихийными бедствиями, техногенными разрушениями, экологическими катастрофами;

2) задержка финансирования из федерального бюджета;

3) возможность банкротства при единовременной уплате задолженности, утверждения арбитражным судом мирового соглашения либо графика погашения задолженности в ходе процедуры финансового оздоровления;

4) производство носит сезонный характер;

5) если имущественное положение должника исключает возможность единовременной уплаты налога;

6) при наличии оснований для предоставления отсрочки или рассрочки по уплате налогов, подлежащих уплате в связи с перемещением товаров через таможенную границу Российской Федерации, установленных Таможенным кодексом Российской Федерации.

Отсрочка или рассрочка предоставляются по одному или нескольким налогам.

Обычно отсрочка предоставляется при большинстве обращений, а наиболее распространенное основание – возможность банкротства.

2. Инвестиционный налоговый кредит – заключается в изменении срока уплаты налога, в результате чего фирма имеет возможность поэтапно погасить свою задолженность с суммой начисленных процентов. Инвестиционный налоговый кредит может быть предоставлен по налогу на прибыль (доход) организации, а также по региональным и местным налогам. Инвестиционный налоговый кредит может быть предоставлен на срок от 1 года до 5 лет.

6.6. Реинжиниринг: сущность и методология

Вопросы повышения эффективности деятельности фирмы и ее конкурентоспособности всегда стоят перед руководством. В 1990-х гг., можно сказать, произошла мини-революция. Нарастающими темпами стал развиваться такой подход, как реинжиниринг, который к тому же является не только методом преодоления, но и методом предотвращения кризиса на предприятии.

Инжиниринг фирмы – это система мер и методов по ориентированию и направлению бизнеса согласно целям и задачам деятельности.

Реинжиниринг рассматривается как радикальное преобразование бизнес-процессов фирмы для получения значительных улучшений показателей деятельности, т. е. это методы, направленные на повышение качества, темпов производительности и, как следствие, увеличение стоимости продукции. Для многих фирм и компаний реинжиниринг является просто необходимым для дальнейшего существования и сохранения конкурентных позиций.

Можно выделить три вида фирм, для которых проведение реинжиниринга является эффективным и целесообразным:

1) фирмы, находящиеся в кризисной ситуации или на грани банкротства;

2) фирмы, не имеющие в текущем периоде затруднений, но предвидящие их;

3) фирмы с агрессивной политикой. Как правило, это фирмы больших размеров, которые не испытывают проблем сейчас и не ожидают в будущем.

Потребность в реинжиниринге вызвана высокой динамичностью современной деловой сферы. Производитель вынужден все время адаптироваться к изменяющимся условиям внешней среды, приспосабливаться к развитию новых технологий и возникновению инновационных структур. Решение кроется в переводе акцентов с функций на процессы.

Реинжиниринг осуществляется последовательно в четыре этапа:

1) разработка нового образа фирмы, на основании которого фирма строит свою стратегию и бизнес-план;

2) анализ и оценка существующего бизнеса;

3) разработка нового бизнеса – создание или изменение различных процессов, системы информирования;

4) непосредственное внедрение нового бизнеса.

В реинжиниринге фирмы большую роль играют информационные технологии, поскольку именно благодаря им становится возможным изменение ранее существующих процессов. Поэтому необходима разра-

ботка системы по наблюдению за развитием и введением новых инновационных технологий для поддержания конкурентного преимущества фирмы.

Методология реинжиниринга.

1. Интегрирование бизнес-процессов. Сложные задачи или вопросы теперь решаются командой, которая специально создается для решения проблемы и состоит из специалистов по данному вопросу.

2. Горизонтальное сжатие деятельности фирмы. Происходит сокращение персонала вследствие перекадывания какого-либо процесса на одного человека. Это, кстати, увеличивает и скорость выполнения задания.

3. Вертикальное сжатие деятельности фирмы. Увеличение свободы менеджеров среднего звена и предоставление им возможности самостоятельно принимать различные решения без консультации с руководством.

4. Разработка различных вариантов деятельности фирмы – важный момент в условиях постоянно меняющегося рынка. Кроме того, по сравнению со старыми, «универсальными», системами такой метод позволяет ориентироваться в каждой определенной ситуации.

5. Рационализация горизонтальных связей – подразумевает создание и упрочнение горизонтальных связей между отделами и подразделениями. Эффек-

тивная мера, поскольку все отделы и подразделения в той или иной степени связаны между собой и должны поддерживать необходимый уровень взаимодействия.

6. Снижение контроля над соблюдением определенных правил – старые системы были основаны на четком и неукоснительном соблюдении всех принципов и методов осуществления деятельности. Однако это требовало достаточно больших расходов и затрат времени. Реинжиниринг предлагает систему запланированных на определенное время проверок.

Несмотря на очевидные преимущества реинжиниринга, по статистическим данным, в 45 % случаях процесс реинжиниринга проходил неудачно. Поэтому необходимо внимательно рассмотреть факторы, влияющие на реинжиниринг:

1) мотивация. Реинжиниринг должен быть действительно необходимой мерой, отвечающей потребностям фирмы на данном этапе развития, т. е. должны быть четко определены причины и цели проведения реинжиниринга. Кроме того, руководству следует учесть, что реинжиниринг приведет к значительным изменениям в структуре фирмы;

2) руководство. Процесс проведения реинжиниринга должен находиться под контролем руководства и осуществляться непосредственно при его участии. Обычно всегда возникает такое явление, как сопротивление персонала, о чем руководителю следует поду-

мать заранее и принять меры по минимизации неприятия нововведений;

3) *персонал*. Его надо рассматривать с двух сторон: как команду, реализующую этот процесс, и весь остальной персонал. Команда должна состоять из сильных, целеустремленных и профессиональных сотрудников, которые могли бы осуществить качественное проведение реинжиниринга;

4) *уровень коммуникации между сотрудниками*. Новые планы и задачи должны быть понятны каждому сотруднику. С этой целью руководителю целесообразно проводить внутренние переговоры и собрания;

5) *бюджет*. Для реинжиниринга требуется достаточное количество средств, особенно если будет производиться внедрение новых технологий. Поэтому целесообразно заранее составить план расходов в соответствии с финансовыми возможностями фирмы;

6) *консультации*. Агентства и фирмы, обеспечивающие услуги в сфере консультаций по проведению реинжиниринга, сейчас получили широкое распространение. Однако важно, чтобы эти специалисты выполняли лишь поддерживающую, а не управляющую роль.

Задачи, которые стоят перед реинжинирингом, зачастую отличаются высокой степенью сложности, поэтому очень важно учитывать методы реинжиниринга в совокупности с факторами, влияющими на него. Кроме того, в настоящее время можно выделить

два основных направления специалистов по реинжинирингу: специалисты по информационным системам и специалисты по изменению бизнеса. Понятно, что для получения эффективного результата необходима совместная работа этих специалистов.

Ошибки при проведении реинжиниринга.

Реинжиниринг относится к методам с высокой степенью риска, поэтому важно изучить типовые ошибки при проведении реинжиниринга:

1) *улучшение ранее существующего процесса вместо его изменения.* Обычно решение о радикальной перестройке процессов довольно сложное и к тому же рискованное. Однако попытка улучшить старые процессы частичными методами не принесет положительного результата. Поэтому лучше проводить радикальное изменение;

2) *несистемный подход к обновлению.* Фирмы сосредоточивают все свое внимание только на перепроектировании процессов, а необходима совокупная перестройка процессов одной сферы;

3) *неправильная оценка уровня корпоративной культуры компании.* При проведении реинжиниринга нужно учитывать, что вместе с изменением процессов происходит изменение принципов и ценностей. Важно, чтобы сотрудники приняли и осмыслили эти новшества;

4) *непоследовательность в освоении новых техно-*

логий. Эта ошибка заключается в преждевременном завершении процесса реинжиниринга и недостаточной широкой постановке задачи. Кардинальная перестройка неразрывно связана с возникновением определенных трудностей. Многие фирмы пугаются их и прекращают процесс еще на начальных этапах;

5) некомпетентное распределение задач между менеджерами в сфере освоения новых технологий. Попытки осуществить реинжиниринг не нисходящим, а восходящим способом не будут успешными у менеджеров среднего и низшего звена. Здесь можно отметить две причины. Во-первых, специализация и уровень этих менеджеров не позволяют им мыслить на уровне всей деятельности фирмы, что необходимо для реинжиниринга. Они являются специалистами на своем уровне, и, как правило, их знания не превышают границ их сферы. Во-вторых, необходимо знать, что процессы, происходящие в бизнесе, будут постоянно соприкасаться и пересекать организационные границы, т. е. границы отделов. Именно поэтому менеджеры среднего и низшего звена, как правило, не пользуются авторитетом при решении вопроса о трансформации процессов;

6) недостаточное ресурсное обеспечение инновации. Реинжиниринг подразумевает большие затраты на свое проведение, в особенности это касается затрат времени и сил. Кроме того, необходимо, чтобы ре-

инжиниринг был единственным мероприятием, осуществляющимся на данный момент в фирме, поскольку все внимание должно быть направлено на ход процесса.

Также необходимо отличать реинжиниринг от других процессов:

1) из-за важной роли, которую играют информационные технологии в реинжиниринге, его часто отождествляют с автоматизацией деятельности фирмы. Но это не является верным. Основная задача реинжиниринга – это создание качественно нового процесса для повышения эффективности деятельности;

2) в различных поисковых системах можно встретить такое понятие, как «реинжиниринг программного обеспечения». Оно подразумевает под собой переписывание устаревших и неэффективных информационных программ с использованием новых технологий, но без их радикального перепроектирования.

Глава 7. Антикризисный менеджмент персонала

7.1. Управление персоналом в кризисной ситуации

Преодоление кризисной ситуации подразумевает под собой объединение всех организационных структур, их комплексную работу и взаимодействие. Без этого невозможно добиться положительного результата. Немаловажную роль здесь играет персонал, от работы которого во многом зависит качество реализации выбранной антикризисной стратегии. Управление персоналом имеет важное значение для любой социально-экономической системы и не только в кризисной ситуации. Без грамотного подбора персонала и его распределения невозможно добиться поставленной цели. Особенно остро вопрос встает в период кризиса.

До недавнего времени понятие «управление персоналом» занимало второстепенное значение и подвергалось поверхностному рассмотрению. Однако с резким толчком развития менеджмента вопрос об управлении персоналом и особенно в антикризисной ситу-

ации, вышел на новый уровень. Сегодня многие специалисты называют персонал и трудовые ресурсы одним из определяющих факторов развития социально-экономической системы. За последние десятилетия было издано множество книг и пособий по менеджменту, в которых все больше и больше рассматривается этот вопрос.

Но для эффективной работы людей нужен эффективный руководитель. Управленческая структура в целом играет одну из главнейших ролей в развитии и деятельности системы, однако определяющее место принадлежит все-таки руководителю, на котором лежит ответственность за организацию деятельности органов управления.

Помимо главного руководителя (возглавляющего организацию или являющегося ее собственником) существует еще несколько категорий. Это менеджеры крупного и среднего звена, которые подчиняются непосредственно главному руководителю и от его лица направляют и организуют деятельность остальных сотрудников. Итак, понятие «руководитель» имеет несколько уровней:

- 1) руководитель организации (собственник или директор);
- 2) заместители главного руководителя, исполняющие в его отсутствие функции непосредственного руководства;

- 3) руководители отделов, служб, цехов и т. д.;
- 4) заместители вышеназванных руководителей.

Руководитель является центральной фигурой в общей системе управления. От его решения зависит план и стратегия компании. Однако для надлежащей реализации плана необходима команда специалистов, которые не только осуществляют свою непосредственную деятельность, но и являются помощниками руководителя в выборе альтернативы. Это особенно важно в кризисной ситуации, поскольку для принятия правильного решения необходимы различные данные о состоянии компании, отчетные документы, которыми как раз и занимаются различные отделы. Это финансовые, экономические, маркетинговые, производственные, антикризисные, психологические, аналитические и многие другие отделы. Они не являются непосредственно производственной силой, но именно от их деятельности во многом зависит деятельность и существование социально-экономической системы. В кризисной ситуации от того, насколько быстро эти отделы будут поставлять информацию и обрабатывать ее, зависит фактически исход кризиса.

Наконец, люди, занятые непосредственно в производственном процессе. Они выполняют задачи, поставленные руководителем и отделами. Их деятельность контролируется менеджерами, которые доносят до них задачи и решения, принятые руководством.

От этой категории персонала зависит общий ритм социально-экономической системы, качество производимых товаров и услуг и т. д. Стоит заметить, что в условиях кризиса рабочий процесс производственных структур является довольно сложным, потому что в зависимости от вида и характера протекания управления может приниматься решение о снижении или увеличении темпов производства продукции, перепрофилировании и т. д., что требует определенной степени гибкости.

Понятие «управление персоналом» гораздо шире, чем просто ступенчатая структура. Помимо организационного устройства, большое внимание должно уделяться психологическому фактору, отдельному человеку.

Управление персоналом – это комплексная организация управленческими структурами, включающая в себя, помимо вопросов производственного характера, следующие основные части:

- 1) подбор необходимых кадров и их распределение;
- 2) выделение карьерных линий и направлений;
- 3) обучение персонала, повышение квалификации;
- 4) создание благоприятных условий работы и оплаты труда;
- 5) возможность креативного подхода и инновационных предложений.

Антикризисное управление имеет более сложный

механизм, так как, помимо вышеперечисленных направлений, в него также входят социально-психологические факторы. Это связано с тем, что при наличии кризисной ситуации повышается стрессовое состояние людей, а это может привести к снижению эффективности работы и производства. Причинами являются нестабильное положение на предприятии или в организации, задержка выплаты заработной платы, страх перед возможным сокращением кадров.

Вообще, кризисная ситуация для управления является своего рода «проверкой на прочность», поскольку именно в такой ситуации проявляется весь организационный потенциал и одновременно недостатки социально-экономической системы.

Антикризисное управление признает необходимым принимать такие меры, как пересмотр всех имеющихся трудовых ресурсов и отказ от неподходящих сотрудников; перепрофилирование (обучение, семинары) в связи с внедрением новых технологий или реорганизацией фирмы; привлечение молодых перспективных сотрудников и создание условий для их самореализации и др.

В системе антикризисного управления персоналом можно выделить следующие стратегические направления.

1. **Кадровые программы**, как правило, разрабатываются для каждой социально-экономической систе-

мы индивидуально и в зависимости от целей могут состоять из следующих пунктов:

1) сотрудничество с кадровыми агентствами по подбору персонала;

2) поиск сотрудников на старших курсах высших и средних учебных заведений (возможность совмещения учебы и работы);

3) поиск на конкурсной основе новых сотрудников с интересными проектами;

4) сотрудничество с зарубежными компаниями в обмене и стажировке сотрудников;

5) использование системы лизинга – «перенос» части персонала из одной организации в другую на основании условий заключаемого договора или соглашения;

6) открытие учебных заведений и курсов при организации, что позволит готовить специалистов необходимого профиля и уровня для их дальнейшей работы в организации.

2. Определение профессиональных направлений – заключается в выявлении оптимального уровня подготовки сотрудника для определенной должности и последующем наборе таких сотрудников. Все это зависит от целей деятельности и задач организации. Нужно отметить, что в этом вопросе следует проявить особое внимание, потому что от эффективности работы сотрудников зависит уровень функционирования

организации, а это определяется подготовкой и навыками; моральные и психологические качества должны быть тем выше, чем выше занимаемая человеком должность.

3. Создание и налаживание связей руководитель – менеджер – сотрудник. Очень важно создать прочный информационный и производственный канал между сотрудниками и управлением. Он осуществляется за счет менеджеров. Именно в их функции входит непосредственная реализация и выполнение выбранного плана или стратегии путем постановки задач перед отделами и сотрудниками. Предпочтительнее создать такие связи еще на начальном этапе существования фирмы, потому что при наступлении кризисной ситуации исход во многом определяется скоростью выполнения задач и слаженной командной работой.

Принципы антикризисного управления персоналом.

В основе формирования различных программ и стратегий по управлению персоналом лежат принципы – теоретические правила и нормы, на основе которых создается и определяется дальнейшая деятельность персонала. Принципы содержат в себе экономические и социальные законы, основы менеджмента и управления, т. е. являются совокупностью всех научных знаний для создания эффективного регулирования деятельности персонала в социально-экономиче-

ской системе. В современных литературных источниках можно встретить разделение на общие и специфические принципы.

Общие принципы охватывают весь персонал организации в целом и являются основополагающими для формирования управленческой политики.

1. Принцип системности – предполагает рассмотрение всех сотрудников и категорий работников как единой динамической системы. Предусматривается построение взаимосвязанной структуры, в которой сотрудники взаимодействуют между собой для достижения эффективного результата.

2. Принцип правовой и социальной защиты – предусматривает неукоснительное соблюдение государственного законодательства и правовых актов. Предполагает знание руководством, менеджерами и сотрудниками норм трудового, гражданского, административного, уголовного и других частей права. Организация должна отстаивать интересы своих сотрудников в конфликтных ситуациях.

3. Принцип равных возможностей – создание одинаковых условий для различных социальных, национальных и половых групп. В российской экономике этот вопрос стоит очень остро. К примеру, женщины очень долго доказывали свое право на руководящие должности и место в деловой сфере. К слову сказать, по статистическим данным, в России женщины-руководи-

тели в настоящее время доминируют над мужчинами, однако на административном уровне этот вопрос по-прежнему стоит остро.

4. Принцип командности – для успешного осуществления деятельности и реализации новых проектов практикуется создание команд (групп специалистов, объединенных общей идеей и взаимодействующих внутри себя для достижения цели). Члены команды несут определенную ответственность и выполняют различные функции. В период кризиса создание команд часто является необходимым, поскольку руководителю бывает очень сложно принять решение в одиночку, кроме того, ему требуется информация о состоянии организации в различных ее структурных подразделениях. Члены команды в такой ситуации как раз и занимаются сбором, обработкой и обсуждением данных с дальнейшим формированием плана и стратегии.

5. Принцип индивидуального подхода к каждому сотруднику лежит в основе организации успешной деятельности. Определение индивидуальных возможностей и навыков, поощрение и создание условий для развития, защита – все это должно быть включено в управленческую политику персоналом.

Кадровая политика.

Прежде чем приступить непосредственно к рассмотрению понятия «кадровая политика», необходимо сделать небольшое отступление. На сегодняшний

день большое число предприятий находится в зоне потенциального банкротства, хотя только 7–8 % из них действительно обречены.

Вместе с тем у этих предприятий имеются достаточные резервы для преодоления кризиса, вопрос в том, что руководители, решая в первую очередь текущие задачи, не уделяют должного внимания развитию и формированию стратегий на предприятиях.

Помимо этого требуется усовершенствование существующей линейно-функциональной структуры управления. Для повышения эффективности управления следует провести дифференциацию должностных структур и внутри предприятия, по аналогии с системой высшего и среднего руководства.

Следующим шагом как раз и является кадровая политика – важнейшая составляющая управления персоналом в кризисных ситуациях.

Кадровая политика – это совокупность целей, идей, принципов, потребностей и задач, определяющих структуру управления персоналом в процессе всего существования социально-экономической системы. По сути дела, это работа и мероприятия с персоналом, направленные на развитие организации. Целью кадровой политики является оптимальное сочетание сохранения и обновления кадров в соответствии с потребностями организации.

Состав кадровой политики:

1) выделение общих принципов кадровой политики, разработка задач и целей;

2) кадрово-организационная политика – формирование структуры персонала, создание трудовых резервов;

3) финансовая политика – формирование системы оплаты труда, распределения средств, создание материально-денежных стимулов для эффективной деятельности сотрудников;

4) информационная политика – организация контроля за деятельностью персонала, изменением в его развитии;

5) политика развития кадров – разработка системы развития и адаптации сотрудников, организация карьерных линий, формирование команд, программы по повышению квалификации сотрудников;

6) подведение итогов – анализ проведенной работы и текущей деятельности сотрудников, выявление трудностей и оценка потенциала персонала.

В условиях кризисной ситуации различные управленческие структуры ведут себя по-разному. Поэтому можно выделить следующие виды кадровой политики в условиях кризисной ситуации в социально-экономической системе.

1. **Активная кадровая политика.** Управление на предприятии осуществляется с положительной тенденцией; руководство, как правило, имеет четкое пред-

ставление о состоянии трудового процесса, причем как на административном, так и на производственном уровне. Активно используются программы по диагностике и прогнозированию кадровой ситуации в организации.

2. Реактивная кадровая политика. В сфере такой политики осуществляется постоянный контроль за симптомами кризиса и рассмотрение возможных его факторов. При обнаружении симптомов кризиса принимаются немедленные меры, такие как выявление источников (причин) кризиса и их устранение.

3. Превентивная кадровая политика. Управление имеет информацию о ситуации и прогнозы относительно ее дальнейшего развития, однако не может каким-либо способом воздействовать на состояние организации.

4. Пассивная кадровая политика. У руководства отсутствует стратегия действий в отношении персонала, поэтому в условиях кризиса все меры сводятся уже к устранению последствий кризиса. Отсутствует также система прогнозирования кадрового развития.

В процессе деятельности организации часто возникает вопрос о повышении конкурентоспособности организации для преодоления кризиса. Одним из способов решения этой задачи является устранение минусов в кадровой структуре – обычно практикуется при реорганизации фирмы. Этот подход заключается в ли-

квидации ненужных отделов, сокращении числа сотрудников или их перепрофилировании.

Если рассматривать ситуацию, в которой руководству приходится принимать решение о реорганизации фирмы, то в сфере кадровой политики целесообразными будут следующие действия:

1) при сокращении сотрудников обращение внимания на взаимосвязь и взаимозависимость элементов организационной структуры и при формировании новой оказание психологической и стабилизационной поддержки персоналу;

2) подготовки на первое место не большого числа сокращенных, а удаления действительно ненужных кадров, для создания структуры персонала, максимально соответствующей выбранной стратегии;

3) проведение исследовательских процессов, в ходе которых выявляются лидерские и иные качества сотрудников;

4) создание и внедрение обучающих программ;

5) предварительно перед утверждением на руководящую должность отслеживание личных и профессиональных качеств сотрудников, которые могли бы эффективно выполнять свою работу в кризисной ситуации;

6) предпочтительнее создание команд, а не индивидуальные рабочие усилия;

7) определение и сохранение в дальнейшем «мини-

мальной структуры» кадров, т. е. контроль над отделами, которые жизненно необходимы организации и минимальным количеством работников, которые в состоянии будут обеспечивать производственный процесс в условиях кризиса;

8) мотивация сотрудников – поощрения, повышения и т. д.

Итак, можно сделать вывод о том, что создание оптимальной организационной структуры в рамках кадровой политики в период преодоления организацией кризиса является одной из определяющих положительного результата. Для решения этого вопроса необходимо рассмотреть такие понятия, как организационный и кадровый потенциал предприятия.

Организационный потенциал.

Под организационным потенциалом понимается сумма всех имеющихся возможностей и способностей сотрудников управленческой системы, характеризующихся качеством и объемом работы, которая может быть исполнена руководством. Организационный потенциал состоит из непосредственных организационных и психологических способностей управленческого персонала, оснащения электронной, технической и производственной базой аппарата управления и информационных каналов. В совокупности эти ресурсы представляют собой систему, которая ответственна за разработку и осуществление целей и задач организа-

ции, а также за развитие и поддержание нужного уровня деятельности социально-экономической системы.

Перед непосредственной работой с потенциалом и его использованием руководящим лицам следует выделить собственную концепцию, линию, направление, свое мнение наряду с научно обоснованными фактами.

Нужно учитывать тот факт, что на управление персоналом и трудовыми ресурсами оказывают влияние внешние и внутренние факторы, в соответствии с которыми и формируется управленческая политика.

Среди факторов внешней среды можно назвать изменение общественных потребностей, социально-экономическую и политическую обстановку, конкурентную борьбу, отношения с поставщиками, банками, партнерами и другими субъектами экономики.

Факторы внутренней среды определяются общим состоянием организации, ее финансовой, экономической, технической и производственной стороной.

Стратегия руководителя должна разрабатываться в соответствии с тенденциями внешней среды и одновременно учитывать внутреннее состояние организации, чтобы иметь возможность контролировать внутренние процессы и своевременно справляться с проблемами.

Также нужно в отдельности рассматривать структуру каждого отдела и подразделения, потому что отделы

с разными направлениями, помимо общих положений, могут иметь свои специфические части, необходимые для эффективной работы. К примеру, в каждом отделе существует главный менеджер или начальник, получающий указания непосредственно от руководителя или его заместителя. Каждый отдел выполняет определенный вид работы, но о результатах обязательно докладывает руководителю. Однако если рассматривать финансовый отдел, то там осуществляется деятельность, связанная с банками, денежными средствами и финансовыми отчетами; юридический отдел занимается правовой стороной организации – т. е. можно увидеть, что деятельность этих двух отделов, а следовательно и структура, сильно различаются. Однако между ними есть тесная связь: финансовые операции осуществляются на основании юридических документов, в которых прописана организационно-правовая форма организации, ее возможности и обязанности.

Таким образом, для того чтобы организация в период кризиса могла успешно с ним бороться, необходима строгая и упорядоченная структура каждого отдела и подразделения. Более того, сейчас проводится практика по изучению поведения персонала в период кризиса. Конечно, такие занятия не могут полностью предсказать всей ситуации, но они дают возможность каждому сотруднику четко осознать свою позицию и обя-

занности в момент преодоления организацией кризиса.

Очень многое зависит от менеджеров и начальников отделов, т. е. от фактически администрации организации. К ним предъявляются повышенные требования как к профессиональному уровню, так и к личным качествам. Так как эти люди координируют работу остального персонала, то они должны обладать хорошей профессиональной подготовкой и навыками, разбираться в направлении своего отдела в целом, тогда как остальные сотрудники большей частью специализируются конкретно по своей должности. С психологической точки зрения, административный состав должен быть морально тверд и устойчив, особенно эти качества необходимы в кризисных ситуациях. От их поведения и действий зависит работа всего коллектива, они являются направляющими фигурами.

Но высокие требования предъявляются и к самому руководителю. Причем он должен обладать еще и компетентностью, предпринимательскими качествами и чутьем. В жизни организации часто наступают такие моменты, когда необходимо быстрое принятие решения без подробного анализа ситуации и прогнозирования возможных последствий. Такие решения очень характерны для кризисных ситуаций. Они носят большую долю риска, но именно рискнуть должен уметь каждый руководитель, потому что часто это единствен-

ный выход из сложившейся ситуации. Это носит название предпринимательского риска.

Руководитель должен следить за ходом предпринятого рискованного мероприятия и в случае, если оно не приносит желаемого результата, выйти из него. Это, как правило, имеет серьезные последствия, особенно если существование организации являлось залогом. Но выход из рискованного мероприятия на более ранних стадиях может все-таки спасти ситуацию, хотя и принесет большие нарушения и диспропорции.

Кроме того, руководитель должен следить за общей ситуацией в своей организации. При больших размерах он в меньшей степени общается с рядовыми сотрудниками, как правило, в контакте находятся менеджеры и начальники отделов. Руководитель должен постоянно наблюдать и анализировать работу своих отделов. Если в каком-либо из них постоянно возникают осложнения или, более того, некомпетентная работа послужила причиной возникновения кризиса, то это серьезный повод для рассмотрения вопроса о занимаемой менеджером этого отдела должности. Как уже отмечалось выше, именно от менеджера в большей степени зависит работа всего отдела, поэтому неудачи и провалы – признак его неэффективной работы и отсутствия необходимых качеств.

Кадровый потенциал.

Каким бы организационным потенциалом не обла-

дала организация и какими бы способами он не реализовывался, без кадрового потенциала все усилия будут затрачены впустую.

Кадровый потенциал – это совокупность всех сотрудников организации (рядовых членов отделов, рабочих, служащих), выполняющих различные производственные, технические, экономические и другие задачи, которые перед ними ставит руководство. Кадровый потенциал обладает рядом качественно-количественных характеристик. К качественным характеристикам относятся профессиональный уровень, личные качества, перспективность и т. д. К количественным характеристикам можно отнести численность сотрудников в организации, половые и возрастные категории, опыт работы и др.

В зависимости от ситуации (в частности, рассматривается кризисная ситуация) организация нуждается в трудовых ресурсах. Система их использования состоит из нескольких частей:

1) постановка общей задачи и определение первоочередных задач и мер в условиях кризиса;

2) оценка и анализ имеющихся трудовых ресурсов – исследование численности сотрудников, их состава и структуры, т. е. имеющихся кадровых возможностей;

3) разработка стратегии с учетом имеющихся ресурсов, в том числе и трудовых.

Кроме того, должны быть указаны график выпол-

нения и временные границы. При возникновении каких-либо дополнительных задач или вопросов их решение должно производиться непосредственно с сотрудниками и рабочими тех отделов и подразделений, которые будут заниматься их преодолением.

Формирование и развитие персонала.

При возникновении кризисной ситуации обнаруживаются все недостатки как управленческой, так и кадровой системы. Причем масштабы этих недостатков могут быть огромными, и в некоторых случаях именно они и являются причиной возникновения кризиса. Решать эти проблемы в условиях кризисной ситуации непросто и зачастую даже после преодоления кризиса многие недочеты так и остаются. На самом деле всего этого можно не допустить при грамотной кадровой политике.

Развитие персонала (имеется в виду естественное), его деятельность, эффективность зависят от факторов, которые слагаются в самом начале существования организации. Формирование кадровой системы, стиля управления и социально-психологической направленности – определяющие факторы.

Формирование кадровой системы – это стержень любой управленческой системы. Существуют различные стили управления, но в любом случае они являются условными, поскольку для эффективного управления руководитель должен знать их все и находить опти-

мальное для себя сочетание. Но прежде чем начать руководство, нужно сформировать объект управления – персонал. Подбор необходимых кадров зависит от целей и задач организации. Здесь рассматриваются вопросы о подходящих деловых качествах, профессиональном уровне и психологических характеристиках.

Существуют разные стили управления, но все они, в конечном счете, являются условными. Для эффективного управления руководитель должен знать каждый стиль и выбрать для себя оптимальное сочетание. Сложность сегодняшнего рынка в том, что большинство организаций при формировании персонала либо использует стихийный метод, либо прошлый опыт. Понятно, что ни в том, ни в другом случае говорить об успешном формировании коллектива не приходится, поскольку в таких условиях не удастся рассмотреть качества сотрудника и учесть социально-психологическую сторону формируемого коллектива. Это приведет к постоянному возникновению конфликтов и некомпетентной работе, что само по себе уже является очень плохим показателем для организации.

Одной из самых распространенных проблем в российской деловой сфере является некомпетентное формирование персонала, т. е. трудоустройство знакомых и родственников. Это крайне негативная тенденция, поскольку очень часто ответственные должности занимают люди, имеющие отдаленное представление

о сфере своей работы или не имеющие его вовсе. Это наносит ощутимый ущерб организации. В западных и европейских компаниях такой метод не практикуется уже около 100 лет.

От руководителя зависят условия и оплата труда сотрудников, а эти факторы являются основными стимулами при трудоустройстве. При плохой социальной и правовой защищенности и низкой заработной плате сотрудники в момент кризиса очень часто увольняются, что, естественно, не помогает организации преодолеть кризис.

Управление организационными изменениями в условиях кризиса.

В период преодоления организацией кризисной ситуации руководству приходится принимать решения о каких-либо изменениях и нововведениях. Трудность состоит в противодействии персонала этим изменениям. Поэтому при проведении реструктуризации руководству и менеджерам необходимо обратить внимание на следующее.

1. Управление изменениями.

Изменения сопровождают социально-экономическую систему на всех этапах ее существования, ведь иначе она не могла бы оставаться динамичной. Изменения имеют разный характер в зависимости от условий. В одних случаях это целенаправленный процесс, входящий в стратегию развития организации. В других

– вынужденная мера по поддержанию существования организации. Также они могут носить приспособительный характер в результате смены каких-либо внешних факторов.

При внедрении новшеств назначаются ответственные лица за этот процесс. Кроме того, перед этим должна быть проведена деятельность по анализу и прогнозированию, а также плану внедрения.

Изменения делятся на локальные и радикальные. Первые носят чисто коррекционный характер и не оказывают большого воздействия на общее состояние организации. Вторые же связаны с резким изменением каких-либо факторов или обстановки. Такие изменения характерны как раз для кризисной ситуации. Как правило, они затрагивают множество отделов и подразделений или всю организацию в целом. Проблема здесь кроется в сопротивлении персонала, которому бывает очень сложно приспособиться к новым условиям.

2. Управление сопротивлением персонала.

Введение изменений в управленческую или кадровую структуру редко остается без обострения конфликтных ситуаций. Руководство и сотрудники, как правило, по-разному оценивают нововведения. Со стороны управления – новые надежды и перспективы, со стороны персонала – неудовлетворенность и страх. Можно выделить несколько причин, по которым

сотрудники сопротивляются изменениям:

1) страх перед неизвестностью – люди не уверены в своих способностях и боятся кадровых изменений;

2) отсутствие гарантий. Особенно ярко это проявляется при угрозе сокращения или понижения в должности. Ощущение социальной и правовой незащищенности – итог таких мыслей. А потребность у человека в безопасности, как известно, стоит на третьем месте после первичных;

3) ненужность в новом проекте для организации, подвергшейся изменениям;

4) понижение заработной платы, связанное с перебросом финансовых и денежных ресурсов на реализацию изменений. Довольно распространенная ситуация, которая, в принципе, является временным явлением;

5) отрицательное влияние прошлых неудачных изменений.

Эти причины могут возникать как по отдельности, так и в совокупности. Само по себе наличие этих причин говорит о том, что их нужно включить в рассмотрение еще на уровне разработки плана по внедрению изменений. Однако реализация плана, имеющего в своем основании человеческий фактор, может занять довольно продолжительный срок, что, к примеру, в кризисной ситуации, является совсем нежелательным явлением. Поэтому если перед руководством сто-

ит задача радикальных изменений, то следует использовать более жесткие меры.

Методы преодоления сопротивления персонала организационным изменениям.

1. Метод предоставления информации. Зачастую сотрудники оказывают сопротивление изменениям в силу неосведомленности и предрассудков. Особенно широко этот метод стоит применять при внедрении совершенно новых, качественно отличающихся технологий и программ. Как правило, если сотрудники вникают в суть дела и получают ответы на вопросы, то в дальнейшем они активно участвуют в преобразованиях. Но у этого метода имеются и недостатки. Для проведения этого метода требуется большое количество времени, связанное с подготовкой и разработкой программы информирования. А время в кризисных ситуациях – это очень дорогой ресурс. Но тем менее, если не полностью, то частично информирование сотрудников все-таки нужно проводить, это поможет сократить степень сопротивления.

2. Метод стимулирования. Заключается в создании новых дополнительных условий работы, что может привлечь сотрудников к участию в проекте или процессе изменения. Сотрудник должен увидеть выгоду в проведении изменений. Однако это целесообразно, если изменения проводятся на уровне отделов или команд. В противном случае использование этого ме-

тогда может привести к крупным расходам денежных средств, которые нужны для преодоления организацией кризиса.

3. Метод вовлечения. Этот метод предполагает использование имеющихся кадров в реализации преобразований. Плюсом такого метода является одновременное информирование персонала, т. е. объединение двух методов. Однако он требует дополнительной подготовки вовлекаемых участников, что опять же требует большого количества времени.

4. Метод переговоров. Этот метод используется в том случае, если сотрудники уже имеют некоторое количество информации о преобразованиях, но боятся негативных последствий для себя (потеря должности или определенных преимуществ). Это недоверие сравнительно легко ликвидировать путем применения метода стимулирования или предоставления гарантий. Но это также может вызвать большие расходы, кроме того, предоставление привилегий определенным сотрудникам может вызвать недовольство среди остального персонала.

5. Метод принуждения. Применяется в крайних случаях – в период острого кризиса или угрозы банкротства. Достоинством является быстрое внедрение и реализация изменений. Но у этого метода много негативных моментов: возникновение острой социальной напряженности, безынициативность, массовый уход

кадров из организации.

В состав вышеперечисленных методов входят как и мягкие, так и довольно жесткие меры. Однако нужно отметить, что последний метод редко приводит к положительному результату. Часто используются угрозы, что само по себе уже является негативным показателем. В подобных случаях сотрудники руководствуются не деловыми соображениями о эффективности и производительности труда, а страхом перед руководством. Естественно, что такое положение нестабильно и в итоге приведет уже к социально-психологическому кризису в организации. Поэтому жесткие административные меры предпочтительно использовать лишь краткосрочно с последующей «реабилитацией» персонала.

Выше говорилось также о стимулировании персонала денежными средствами. Здесь важно дифференцировать сотрудников в соответствии с их должностями и объемом выполняемой работы. Однако в период кризиса создание стимулов может быть очень затруднительным, так как часто руководству приходится снижать оплату труда. Заменой стимулам могут служить гарантии.

Уже не раз отмечалось, что причиной кризисных ситуаций все чаще и чаще становится низкий уровень управленческой системы организации. Если существует такая проблема, то акцент следует делать

на прогнозировании кризисных ситуаций и создании примерных вариантов протекания кризисов. Это позволит учесть нужные факторы и разработать примерный план действий.

В настоящее время управление, основанное на разработке указаний руководством и их выполнения подчиненными, считается устаревшим. Гораздо предпочтительнее и целесообразнее использовать метод переговоров и обсуждений. Во-первых, это может дать еще несколько альтернатив решения задачи. Во-вторых, это позволит разработать стратегию в соответствии с возможностями персонала. В-третьих, это создаст атмосферу доверия.

Информирование персонала о стратегии преодоления кризисной ситуации.

В плане кадровой политики очень важно, чтобы сотрудники имели представление о сложившейся ситуации. Из-за отсутствия достоверной информации и порождаются различные страхи и предубеждения, которые могут привести к тому, что служащие откажутся от исполнения своих обязанностей или вовсе уйдут из организации.

Поэтому в долгосрочном периоде антикризисная политика должна предусматривать разъяснение ситуации персоналу, в которое следует включить следующие части:

- 1) общее положение вещей, рассмотрение основ-

ных симптомов, факторов и причин кризиса;

2) предполагаемый план действий по преодолению организацией кризиса;

3) нововведения, связанные с мерами по ликвидации кризиса;

4) предполагаемые изменения в кадровом составе и структура организации в случае успешного преодоления кризиса.

Следует помнить, что кризис в организации может возникнуть из-за потери репутации или конкурентоспособности, связанной с разглашениями сотрудниками подробностей, касающихся внутренней среды организации. Это довольно распространенная ситуация не только в российской, но и западной деловой сфере, поэтому многие руководители предпочитают не информировать сотрудников о различных изменениях; однако застраховаться от подобного варианта развития событий очень трудно, если не сказать – невозможно. Поэтому в настоящее время это остается одним из актуальнейших вопросов деловой сферы.

7.2. Формирование инновационного стиля управления менеджера

В настоящее время в антикризисном менеджменте социально-экономической системы видное место занимает инновация. Это особенно актуально в сегодняшних условиях с высокой степенью конкурентной борьбы и динамики экономической сферы.

К слову сказать, в конкурентной борьбе инновация сейчас является главным оружием.

Инновация – это качественно новое усовершенствование, призванное повысить конкурентоспособность и рентабельность организации. Как правило, внедрение инновационных структур, в том числе и управленческих, является довольно проблематичным процессом. В частности, основные трудности возникают с формированием нового образа мышления руководителей и персонала, соответствующего задачам и целям инноваций.

Сегодня появилось новое понятие – «инновационный менеджер», т. е. человек, осуществляющий инновационную политику и ее эффективное использование. В инновационном стиле управления являются обязательными две части: наличие цели и ее достижение.

Нужно сказать, что долгое время понятие «цели» имело неоднозначный характер. В начале прошлого столетия под целью понималось индивидуальное задание каждого служащего и работника организации. Выполнение индивидуальных заданий обеспечивало успех общих организационно-производственных заданий. Далее цель стала рассматриваться как составляющая поведения руководителя и основывалась на прогнозировании результатов. Ближе к концу века целью любого предприятия было создание спроса на рынке и привлечение потребителя.

Но все эти понятия являлись достаточно ограниченными. В них не учитывались внешние факторы и их взаимодействие и взаимозависимость с внутренними. Сейчас любое управление фактически является целевым, т. е. имеет в своем основании определенный набор целей. Центральное место здесь занимает способ достижения целей с минимальными для организации затратами. В основе трудового процесса сотрудников организации также лежат цели, но они имеют несколько иной характер.

В рамках целевого управления ставятся следующие задачи:

- 1) определение оптимальной стратегии и направления для организации, в которой выдвинутые цели будут достигнуты с минимальными затратами;
- 2) разработка методов, принципов и способов дости-

жения результата;

3) работа с различными ресурсами – производственными, техническими, экономическими, материальными – их исследование, поддержание и возобновление;

4) работа с кадрами, выбор оптимальной кадровой политики, которая будет способствовать достижению результата.

Формирование целей – это не единичный процесс. В процессе своей жизнедеятельности организация и ее структура претерпевают изменения, преодолевают различные негативные периоды (кризисы) и т. д. Поэтому процесс формирования целей является составляющей управленческого аппарата. Для того, чтобы успешно реализовывать стратегию на основе поставленных целей и координировать работу своих сотрудников, следует учитывать некоторые правила при разработке целей:

1) цели должны быть четкими и однозначными;

2) цели должны иметь качественную и количественную характеристику;

3) следует разрабатывать график по достижению целей;

4) цели должны быть направлены на достижение реальных результатов с учетом имеющихся возможностей организации;

5) цели должны разрабатываться не одним человеком, а всей административной командой;

6) прежде чем формировать цели, необходимо провести исследование различных факторов – внешних и внутренних;

7) за достижение определенных результатов должны быть назначены ответственные лица;

8) достижение результатов цели должно означать какое-либо вознаграждение для лиц, осуществлявших достижение.

Таким образом, целевое управление предполагает систематизированную работу менеджера, наличие определенного плана действий с учетом возникновения неожиданных ситуаций и способов их преодоления.

Формирование инновационного стиля управления осуществляется в несколько этапов. Первый этап заключается в анализе внешней и внутренней обстановки, сборе общей информации. На втором на основе полученных данных формируются цели, которые могут иметь самый разный характер, но все их объединяет желание получить прибыль, стабилизировать положение организации и достичь высокого уровня конкурентоспособности.

На формирование целей оказывает влияние два фактора:

1) состояние внешней и внутренней среды организации;

2) личность руководителя, разрабатывающего и при-

нимающего цель.

Содержание целей, их характер и направленность, в первую очередь зависят от высшего руководства. И в любом случае, цель будет отражать личные потребности менеджера.

Инновационный стиль управления предполагает наличие большей свободы сотрудников и нестандартного мышления. Российские предприятия и организации сейчас усиленно используют опыт зарубежных коллег по развитию персонала. Технология заключается в предоставлении сотрудникам возможности самореализовываться и предлагать новые проекты. Кроме того, все больше осуществляется переход от вертикальной к горизонтальной системе управления, что позволяет вовлекать большее число сотрудников в реализацию новых идей.

Инновационный стиль управления расширяет полномочия менеджера, они уже не сужаются до круга разработки целей, раздачи заданий и получения результатов. Управление участвует практически в каждом процессе, происходящем в организации, оно становится доступным для обычных работников. Это очень важно для формирования положительной социально-психологической атмосферы в коллективе. Это еще одна черта инновационного стиля управления – большее внимание к сотрудникам, к индивидуальным лицам, а не отделам в целом.

Но инновационный стиль управления предъявляет много требований к менеджеру. В настоящее время резко повысился уровень менеджеров, что, конечно, является еще одним пунктом в конкурентной борьбе. Большим плюсом является опыт работы в нескольких компаниях, в том числе и зарубежных. Сотрудничество с зарубежными фирмами сейчас становится рядовым делом, но именно оттуда можно вынести колоссальный управленческий опыт. Считается, что зарубежные коллеги обгоняют российских на несколько шагов, поэтому слепое внедрение западных новшеств может привести к негативным последствиям. Нужно учитывать особенности российского рынка и социальную обстановку в стране.

При использовании инновационного стиля управления могут возникнуть трудности со старыми кадрами. Причинами будут являться прежде всего недоверие и страх за свое положение, т. е. те же причины, по которым персонал оказывает сопротивление изменениям. Но инновационный стиль управления пока еще является новшеством, и лишь молодые кадры воспринимают его без какого-либо сопротивления.

Важно подчеркнуть тот момент, что может быть два варианта внедрения этого стиля управления:

1) менеджер решил перейти на этот стиль как более эффективный; 2) работа менеджера с самого начала была построена по этому стилю.

Как правило, во втором случае осложнений меньше. Сотрудники с самого начала уясняют концепцию действий руководителя и приспосабливаются к ней. В первом же случае все сложнее. Если руководитель раньше уже работал по какой-то определенной схеме, то переход на новый стиль управления вызывает у персонала много вопросов. Здесь следует проводить программу по информированию персонала.

Как уже отмечалось, инновационный стиль управления предполагает более сложную и глубокую структуру, что также связано с возрастающей ролью антикризисного управления. Сейчас практически любой менеджер проходит курс антикризисной подготовки.

Таким образом, менеджер в инновационном стиле управления должен обладать большим набором качеств и характеристик:

- 1) наличие деловых качеств и природного потенциала для осуществления управленческой деятельности;
- 2) навыки и умения аналитической, статистической, прогнозирующей работы;
- 3) умение направлять работу сотрудников, создавать определенный настрой в коллективе;
- 4) умение вести служебные переговоры, переписку и совещания;
- 5) умение налаживать контакты с другими фирмами;
- 6) умение исследовать возникшую проблему и находить пути ее решения.

Информация в инновационном стиле управления.

Инновационный стиль управления подразумевает хорошо развитую информационную структуру. Информация является на сегодняшний день важнейшим фактором производства. В сфере управленческой структуры одного опыта и интуиции для осуществления эффективной деятельности явно недостаточно. Информация наряду с финансовыми, техническими, трудовыми, сырьевыми ресурсами является важнейшим ресурсом в организации.

Информация в отличие от других ресурсов, которые со временем истощаются, постоянно обновляется и может использоваться многократно. Информация лежит в основе формирования всех методов и способов ведения управленческой политики. Наличие своевременной и актуальной информации – объективная потребность организации в условиях постоянного изменения рынка. Отличие инновационного стиля управления – наличие отлаженной системы получения информации.

Информация для инновационного менеджера – это мощное средство для осуществления управления и решения возникающих проблем. В настоящее время информация получается в основном за счет электронно-вычислительной техники. Поэтому управление, осуществляемое на основе инновационного стиля, долж-

но содержать следующие части:

1) создание в организации соответствующей технической базы с использованием новейших разработок в сфере вычислительной техники;

2) обучение персонала использованию этой техники;

3) создание действенной системы обработки и управления получаемых данных;

4) корректировка остальных служб организации в связи с внедрением новых технико-вычислительных средств.

Применение инновационного стиля управления предполагает изменение всей структуры организации. Это связано с новыми подходами к управлению и организации рабочего процесса. Но, как правило, в организации начинается постепенный переход всей руководящей системы на инновационный стиль управления.

На формирование этого стиля управления у менеджера большое влияние оказывает уже первое получаемое образование, поэтому соответствующие изменения должны быть проведены и в образовательных программах. Как отмечалось в некоторых источниках, нужно учить людей думать по-новому. Это на самом деле является верным, поскольку в основе формирования целей и принятия решений помимо профессиональных навыков, еще лежит и личное мнение менеджера. Умение находить нестандартные альтернативы

и с успехом их реализовывать – отличительное качество инновационного менеджера.

Но помимо личного обучения, инновационное управление предполагает управление и развитие персонала. Здесь большое место занимают семинары, тренинги, отправка перспективных сотрудников на курсы повышения квалификации или получение еще одного образования – все это действенные меры кадровой политики инновационного стиля, которые, в конечном счете, положительно влияют на эффективность деятельности организации в целом.

В российских условиях в настоящее время любое изменение в организации принято считать инновационным. Однако в силу рассмотренных выше факторов становится ясно, что это не так. Инновационный стиль управления менеджера – это стиль, сочетающий в себе новшества в управлении, поиске и принятии решений, использовании имеющихся ресурсов и выборе стратегии. Он объединяет в себе личные и деловые качества менеджера. Сейчас такой стиль считают наиболее эффективным в сфере управления.

7.3. Конфликты в антикризисном управлении

Социально-экономическая система – это сложная организация с множеством различных социальных связей. Эти связи носят характер сотрудничества или конкуренции, т. е. существование любой организации всегда связано с возникновением конфликтов.

Конфликт – это острое противоречие различных сторон, связанное с расхождением взглядов, мнений, подходов или методов. В современных условиях конфликтов избежать невозможно, они являются составной частью жизни любой организации. Но это совсем не всегда отрицательное явление. При неглубоких конфликтах можно рассмотреть большое количество точек зрения и предлагаемых альтернатив. Такие конфликты разрешаются обсуждениями или дискуссиями, на которых стороны приходят к оптимальному решению.

Конфликты по своей природе делятся на две части: конструктивные (мягкие) и деструктивные (разрушительные). Но это деление условно, так как конфликт может иметь и положительные, и отрицательные последствия.

В любом случае конфликт является симптомом не-

качественной социально-психологической и управленческой системы в организации. В наиболее острых ситуациях конфликт может затягиваться по времени и в сочетании с отрицательной тенденцией других показателей (экономических, производственных и др.) приводить к возникновению кризисной ситуации. Одновременно с этим кризис является причиной конфликтов, обостряя деловые и личные отношения между сотрудниками организации.

Наличие конфликта еще не является показателем кризисной ситуации, но является симптомом ее приближения. При решении каких-либо вопросов конфликты неизбежны, особенно при большом числе лиц, принимающих решение – но это является нормальной ситуацией. Если же конфликты возникают постоянно и неоднократно, то это серьезный повод для руководства обратить внимание на эту проблему.

Причины возникновения конфликтов.

Любой конфликт требует тщательного рассмотрения и выявления причин возникновения с целью предотвращения его появления снова. Причины возникновения носят разнообразный характер, но, как правило, все их объединяет социально-психологический фактор:

- 1) причины, вызванные внешними факторами или наличием кризисной ситуации в социально-экономической системе.**

Кризисная ситуация порождает в среде сотрудников страхи и стрессы, к тому же отсутствие информации также может усугубить положение. Поэтому персонал должен иметь социальную и правовую защищенность в любых условиях, в том числе и в кризисной ситуации;

2) причины, связанные с трудовой деятельностью персонала. Трудовой процесс предполагает определенное взаимодействие между сотрудниками, плюс к этому в организации всегда имеется иерархия служащих. Эти причины можно разделить на несколько составляющих:

а) разность целей. Каждый сотрудник имеет свои определенные цели. Если по каким-то причинам он не может их достигнуть или ему мешают в этом коллеги, то возникает конфликт;

б) способы и методы достижения цели. Конфликты возникают на уровне руководства в момент обсуждения этого вопроса и в ходе повседневной работы различных отделов и подразделений;

в) распределение обязанностей. Перед началом реализации какого-либо проекта или стратегии происходит распределение обязанностей и задач среди персонала, что неизменно вызывает бурное обсуждение. Сотрудники могут быть недовольны назначением или требованиями;

3) психологические причины. Это довольно акту-

альный вопрос на сегодняшний день, поскольку в условиях постоянных изменений, высокой степени конкурентной борьбы и рисков социальный вопрос становится все более острым. Психологические причины заключаются в следующем:

а) *неблагоприятные условия работы*, связанные с проблемами в управленческой системе;

б) *неблагоприятная атмосфера в коллективе*, которая может быть вызвана самыми разными факторами: половыми, этническими, культурными и т. д.;

в) *отсутствие коммуникации между сотрудниками*. Такая ситуация часто наблюдается, если большую часть времени сотрудники занимаются индивидуальными задачами, но возникает необходимость их объединения для решения общего вопроса. Как правило, таким отделам трудно прийти к компромиссу; г) *личные отношения сотрудников*.

Также психологические причины могут быть связаны с личностью самих сотрудников: замкнутый характер, высокомерная манера поведения, жизненная позиция и т. д.

Большое значение имеет половой состав персонала. Учеными отмечено, что женский пол больше склонен к конфликтам личного характера, тогда как мужчины не могут найти общего мнения в трудовом процессе. Часто, если должность начальника или менеджера занимает мужчина, то женская часть сотрудников ока-

зывается отдаленной от непосредственного процесса труда, что также является причиной конфликтов.

Процесс конфликта.

Для того чтобы уметь управлять конфликтами, нужно знать их структуру и процесс протекания. Конфликт состоит из нескольких стадий:

1) **возникновение конфликтной ситуации.** На этой стадии обнаруживается наличие противоположных мнений и предмет конфликта – то, из-за чего, собственно, стороны и вступили в противоречие. На этой стадии напрягаются отношения между сторонами, но эмоциональные проявления еще не так явны;

2) **возникновение инцидента.** Инцидент – это событие, в результате которого противоположные стороны активно заявляют о своей позиции, и происходит их столкновение. Инцидент может существовать объективно, или же (особенно в период затягивания конфликтной ситуации) для инцидента просто ищется повод;

3) **кризисные отношения.** Это уже стадия возникновения конфликта, который может быть открытым и закрытым. При открытом конфликте стороны совершают различные действия негативного характера против противоположных сторон, всякое взаимодействие прекращается. Закрытый конфликт характеризуется видимостью нормальных отношений, но напряженной внутренней борьбой. Закрытый конфликт является очень

опасным, так как, если он происходит в среде рядовых сотрудников, руководство может долго о нем не знать, что может привести к его затягиванию и возникновению кризиса; 4) **окончание конфликта**. Завершение конфликта может быть достигнуто несколькими способами: или он может быть исчерпан, или прекращен в результате вмешательства посторонних лиц либо посредством достижения договоренности.

Однако завершение конфликта не носит однозначного характера. При затяжной борьбе сторон возникают новые конфликты, которые в совокупности приводят к кризису.

Разрешением конфликта следует считать ликвидацию причины его возникновения.

Управление конфликтами.

Конфликтами можно и нужно управлять. Существуют две стратегии:

1) **предупреждение конфликтов** – эта стратегия сводится к созданию оптимальной структуры управления и организации процесса труда, а также к созданию положительного социально-психологического климата в коллективе. Требуется постоянное наблюдение за психологическим состоянием людей, проведение совместных переговоров и собраний;

2) **разрешение конфликтов** – целью является прекращения противостояния и поиск решения вопроса.

При формировании персонала сейчас повсеместно

используется практика применения психологических тестов для оценивания личных качеств сотрудников. Однако этот метод следует использовать лишь в качестве первого этапа, нельзя рассматривать результаты тестов полностью как достоверную информацию. Во-первых, человек не всегда отвечает на вопросы правду, во-вторых, понять, подходит ли этот человек для данной организации и данного коллектива, можно лишь посредством личного общения.

Многие исследователи считают, что конфликт все-таки лучше предотвращать, чем разрешать. Поэтому были разработаны меры по предотвращению конфликтов в организации:

1) **четкая формулировка требований и задач.** Это способ является одним из лучших по предотвращению конфликтов. Проведение разъяснительных работ, четкое разделение обязанностей каждого сотрудника и отдела в целом, определение графика работы и установление контроля за ходом выполнения задачи сводят до минимума возможность конфликта;

2) **использование механизма координации персонала.** Наличие ответственного лица над отделом или командой облегчает управление группами сотрудников, так как подчиненные могут задавать вопросы, возникающие в ходе рабочего процесса, непосредственно назначенному лицу. При возникновении разногласий сотрудники также обращаются к менеджеру. О

более серьезных проблемах уже докладывается руководству;

3) **разработка единой системы целей.** Помимо формирования единых целей, необходимо проводить информирование персонала о предполагаемых изменениях. Эффективной практикой является разработка целей организации с учетом потребностей персонала. В таком случае персонал, как правило, не оказывает сопротивление изменениям и охотно участвует в реализации выбранной стратегии;

4) **система поощрения.** Обещание поощрения всем участникам процесса в случае положительного результата является действенной мерой и, кроме того, стимулирует к эффективной работе. Но нужно принимать во внимание имеющиеся ресурсы, чтобы избежать возникновения материальных затруднений.

В современных условиях все чаще встречается практика проведения внутренних переговоров в организации. Это связано с постепенным отказом от вертикальной линии управления в сторону горизонтальной. Руководитель все реже принимает решения в одиночку. Как правило, он собирает совещание с представителями того отдела или подразделения, на уровне которого возникла задача.

В условиях кризиса переговоры являются неотъемлемой частью управленческой политики, поскольку именно там анализируется собранная информация,

обсуждаются возможные причины возникновения кризиса и пути его преодоления.

Умение вести переговоры – это необходимое качество инновационного стиля управления, столь актуального в наши дни.

Переговоры являются неотъемлемой частью деловых контактов. Американские специалисты называют переговоры «острием экономических отношений». Это достаточно сложный процесс, поскольку нужно иметь определенную профессиональную подготовку, владеть техникой ведения переговоров.

Для сторон переговоров очень важно иметь не набор определенных реплик, а осознавать сущность переговоров, какие они предлагают перспективы.

Переговоры в организации – это особый вид, сопряженный, как правило, с жесткой дискуссией. Переговоры предполагают частичное совпадение взглядов и частичное расхождение. Полное расхождение определяет уже конкуренцию, конфронтацию.

Нужно отметить, что переговоры внутри организации сильно отличаются от обычных переговоров. Обычные переговоры предполагают наличие как минимум двух сторон, объединенных общей идеей и желанием получить для себя наиболее выгодные условия. Переговоры же в организации – это обсуждение задачи или вопроса людьми, для которых прежде всего важно найти решение или выбрать стратегию. Конеч-

но, любой человек всегда преследует свои интересы, но здесь, как правило, все объединены общей задачей.

Переговоры – это обычное явление, но, несмотря на это, вести их достаточно трудно. Люди, как правило, стоят перед выбором: быть жесткими или податливыми. Существует еще одно направление в переговорах (так называемый средний подход) между податливым и жестким, т. е. достижение желаемого результата и сохранение отношений с коллегами.

Нельзя не назвать и еще один способ ведения переговоров, который заключается в объединении жесткости и податливости – метод принципиальных переговоров. Он заключается в решении задачи на основе выделения ее качественных сторон. Этот метод предполагает жесткое рассмотрение вопроса, но вместе с тем мягкий подход к участникам переговоров. В настоящее время именно этот метод становится все более распространенным среди деловой среды, постепенно занимая место других методов.

Функции переговоров в команде.

1. **Информационная.** Бытует мнение, что основная цель переговоров – договор, приход к какому-нибудь общему решению. В принципе, это верное утверждение. Однако, переговоры в организации – это более глубокий процесс, который может включать, помимо договорных целей, обмен мнениями, точками зрения, обсуждение плана и т. д. Как правило, такие перегово-

ры ведутся в том случае, если принятие решения еще считается преждевременным или невыгодным в данных условиях. В подобной ситуации переговоры имеют информационный характер и в некоторых случаях их можно даже назвать предпереговорами.

2. Коммуникативная. По своей сути она очень близка к информационной функции, поскольку основной задачей здесь также является обмен информацией. Однако цель у нее несколько иная. Как правило, коммуникативные переговоры проводятся непосредственно после формирования персонала и административной группы для того, чтобы ее члены могли лучше изучить друг друга, а руководитель – выявить возможные негативные моменты в атмосфере коллектива.

3. Координирующая. Сюда относятся контроль за ходом процесса, выделение имеющихся на момент переговоров результатов, координация действий сотрудников. Это своего рода подведение итогов на данный момент и планировка действий на последующее время.

Этапы переговоров.

1. Планирование. Важный этап, недостаточное внимание которому может привести к неудачному результату. Включает в себя следующие элементы:

- 1) сбор информации;
- 2) определение целей;
- 3) установление приоритетов;

- 4) разработка стратегии переговоров;
- 5) рассмотрение последствий неудачи.

2. **Дискуссия.** Этот этап начинается со стартового заявления руководителя переговоров:

- 1) постановка вопросов;
- 2) представление аргументов.

3. **Непосредственно обсуждение:**

- 1) выдвижение предложений;
- 2) рассмотрение мнений различных участников.

4. **Подведение итогов.**

Нужно отметить, что перечисленные этапы должны не обязательно идти в этой последовательности. Участники могут вести обсуждение, а в конце вновь вернуться к главной теме, чтобы уточнить ряд моментов. Но желательно сохранение в целом вышеизложенной последовательности, поскольку ее несоблюдение может привести к затягиванию переговоров или возникновению конфликтных ситуаций.

Кроме этапов, существуют также способы подачи своей позиции на каждом из них. Участвуя в обсуждении, выдвигая предположения и аргументы, член переговоров определенным образом представляет свою позицию. В процессе обсуждения участники могут как информировать других о тех или иных сторонах своей позиции, так и не раскрывать ее.

Таким образом, можно выделить четыре вида подачи позиции, которые используются участниками в ходе

обсуждения:

- 1) открытые позиции;
- 2) закрытые позиции;
- 3) выделение общности в позициях;
- 4) выделение различий в позициях.

Использование участником команды какого-либо способа подачи является своего рода тактическим шагом.

В выступлениях членов переговоров может проследиться один способ, а может и несколько. К примеру, коммуникативное поведение будут характеризовать открытая позиция и общность взглядов; напротив, использование закрытой позиции и выделение различий – явный признак жесткого поведения.

Немаловажным является «фактор секретности». Дело в том, что в командных переговорах обсуждаются, как правило, важные внутренние процессы, коммерческие тайны, тактика и стратегия ведения дела. Понятно, что попадание этих данных в руки конкурентов будет крайне нежелательным явлением. Поэтому участники переговоров должны осознавать свою ответственность.

Часто ситуация складывается таким образом, что на подведение итогов переговоров не хватает времени. Это крайне нежелательно, поскольку выводы лучше всего формулировать при всех участниках и, возможно, даже намечать дальнейшие действия.

Переговоры будут наиболее успешны в том случае, когда выскажется большинство участников, т. е. обсуждение будет иметь активный характер. Однако, если по какой-то причине коллега не участвует в обсуждении, не стоит сильно настаивать на его участии – это может привести к конфликту и в конечном счете сорвать переговоры.

Стоит также учитывать факт внутреннего взаимодействия сотрудников. Если в отделе, с которым ведутся переговоры, существуют напряженные отношения между какими-либо его членами, это может сказаться на их объективности при столкновении друг с другом в обсуждении вопроса.

При затягивании переговоров целесообразно будет объявить перерыв, во время которого отдельные участники могут уточнить детали, не понятые ранее. Альтернативой перерыву будет отложение некоторых вопросов на другое время.

Следующий метод заключается в балансировке вопросов. Поскольку сотрудники имеют разные профессиональные уровни и навыки, то естественным будет то, что в некоторых вопросах они будут более осведомленными, а в некоторых, наоборот, слабее. При разработке плана переговоров нужно учесть этот факт и составить план таким образом, чтобы члены собрания не чувствовали себя в стороне.

Практические рекомендации по ведению деловых

вых бесед и переговоров.

Может показаться удивительным, однако в последние годы не было открыто ни одного нового принципа переговоров, несмотря на то, что тактика ведения совершенствуется с каждым годом. Нижеприведенные принципы являются наиболее общими и универсальными и подходят практически для любой ситуации.

1. **Привлечь внимание собеседника.** При высказывании своей позиции важно сразу же захватить внимание коллег, сопровождая это новыми аргументами и фактами.

2. **Пробудить в собеседнике заинтересованность.** Остальные члены команды могут быть не согласны с высказываемой точкой зрения, однако любопытные факты могут заинтересовать оппонентов и, возможно, заставить пересмотреть свои взгляды.

3. **Принцип детального обоснования.** Выступление должно подкрепляться вескими аргументами и доказательствами, чтобы заставить руководителя и большинство коллег принять именно эту сторону.

4. **Принцип устранения сомнений.** Если выступление не производит должного эффекта, следует обратить внимание на сомнения коллег и привести доводы в сторону их разубеждения. Возможно, что какие-то вопросы были не поняты некоторыми членами команды.

Условия эффективности переговоров.

1. Большинство участников должны иметь интерес к

теме переговоров.

2. Окончательное решение и подведение итогов должен осуществлять лидер команды.

3. Участники должны знать вопросы и задачи для рассмотрения и иметь достаточный уровень и знания для участия в обсуждении.

4. Возможность использования компромиссов.

Психологическая сторона переговоров.

Без сомнения, ход переговоров во многом определяется эмоциональным состоянием участников. Но, оказывается, можно повлиять на своих оппонентов. Правила этого влияния предлагает Дейл Карнеги.

1. Искренне интересуйтесь другими людьми.

Перед началом переговоров полезно будет поговорить о предметах, волнующих лично оппонента. Если человек заранее может предполагать, кто будет являться его основным конкурентом, то такой шаг может смягчить ситуацию. Руководитель, в свою очередь, может поинтересоваться у своих подчиненных о каких-либо вопросах. Все это расположит человека к вам и настроит на благожелательный лад. Эту мысль удачно выразил римский поэт Публий Сир: «Мы интересуемся другими людьми тогда, когда они интересуются нами».

2. Улыбайтесь!

Было бы неправильно думать, что каждый испытывает положительные эмоции в процессе делового об-

щения. Однако, открытая улыбка – отличное средство коммуникации. Но здесь важно быть осторожным, поскольку не все коллеги могут поверить в искренность вашей улыбки, и получится противоположный эффект.

3. Произносите имя человека.

Люди придают очень большое значение своему имени. При работе в команде, которая может быть достаточно многочисленной, будет полезно знать своих коллег по именам. В противном случае может возникнуть такая ситуация, что член команды произнесет или напишет имя другого неправильно, поставив себя в невыгодное положение. При произношении имени человека, он ощущает собственную значимость. Конечно, немаловажную роль здесь играет интонация, с которой было произнесено имя.

4. Будьте хорошим слушателем.

Проявляя свою заинтересованность выступлением коллеги, можно вызвать его симпатию. Умение задавать вопросы, на которые вашему деловому партнеру будет интересно отвечать, можно считать большим и полезным искусством.

Таким образом, переговоры и обсуждение в команде – сложный и ответственный вопрос, имеющий много нюансов. Правильный подход и учитывание различных факторов позволят добиться желаемого результата. Ход и итоги переговоров зависят от всех его участников, но немаловажную роль здесь играет лидер ко-

манды, задающий тон и направляющий обсуждение.

Переговоры – это искусство, в котором сочетаются и деловые навыки, и знания, и личный опыт. Постичь это искусство – оказаться на несколько шагов ближе к успеху.