



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
**Рубцовский индустриальный институт (филиал)**  
федерального государственного бюджетного образовательного  
учреждения высшего образования  
«Алтайский государственный технический университет им. И.И. Ползунова»  
(РИИ АлтГТУ)

**О.В. АСКАНОВА**

## **АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ**

Учебное пособие для студентов очной и заочной форм обучения  
направления подготовки «Экономика»

*Рекомендовано Рубцовским индустриальным институтом (филиалом)  
ФГБОУ ВО «Алтайский государственный технический университет им.  
И.И. Ползунова» в качестве учебного пособия для студентов, обучающихся  
по направлению подготовки «Экономика»*

Рубцовск 2015

УДК 33  
ББК 65.05

Асканова О.В. Антикризисное управление: Учебное пособие для студентов очной и заочной форм обучения направления подготовки «Экономика» / Рубцовский индустриальный институт. – Рубцовск, 2015. – 111 с.

Учебное пособие предназначено для студентов очной и заочной форм обучения направления «Экономика» и может быть использовано для подготовки к текущему и итоговому контролю знаний при изучении дисциплины «Антикризисное управление». В пособии представлено содержание тем курса и контрольные вопросы для самопроверки после каждой темы. Кроме того, пособие содержит базу тестовых заданий для подготовки к итоговому испытанию по дисциплине, задания к контрольной работе для студентов заочной формы обучения, учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины.

Рассмотрено и одобрено  
на заседании НМС Рубцовского  
индустриального института.  
Протокол № 7 от 23.10.2015 г.

Рецензент:

к.э.н., доцент Н.А. Ляпкина

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ</b>	4
<b>ТЕМА 1. СУЩНОСТЬ, ПРИЧИНЫ, ПРИНЦИПЫ И ТИПОЛОГИЯ КРИЗИСОВ</b>	7
<b>ТЕМА 2. ГОСУДАРСТВЕННОЕ АНТИКРИЗИСНОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ</b>	12
<b>ТЕМА 3. РИСКИ В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ</b>	19
<b>ТЕМА 4. ДИАГНОСТИКА КРИЗИСНЫХ СИТУАЦИЙ НА ПРЕДПРИЯТИИ</b>	27
<b>ТЕМА 5. БАНКРОТСТВО ОРГАНИЗАЦИИ: СУЩНОСТЬ, ЮРИДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ</b>	36
<b>ТЕМА 6. РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ В ПРОЦЕССЕ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ</b>	50
<b>ТЕМА 7. СТРАТЕГИЯ И ТАКТИКА АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ</b>	58
<b>ТЕМА 8. АНТИКРИЗИСНАЯ ИНВЕСТИЦИОННАЯ ПОЛИТИКА</b>	66
<b>ТЕМА 9. АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ</b>	77
<b>ТЕМА 10. ИННОВАЦИИ В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ</b>	90
<b>БАЗА ТЕСТОВЫХ ЗАДАНИЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ</b>	97
<b>ЗАДАНИЯ К КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЕ ДЛЯ СТУДЕНТОВ ЗАОЧНОЙ ФОРМЫ ОБУЧЕНИЯ</b>	109
<b>УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ</b>	111

## ВВЕДЕНИЕ

Современные процессы, связанные с развитием социально-экономических систем, характеризуются циклическим развитием, изменением соотношения управляемых и неуправляемых параметров, результатом чего может стать кризис, который определяется как внезапная и резкая смена тенденции от повышения к понижению.

В этой связи поведение человека в условиях кризиса, его заинтересованность в преодолении кризисных явлений, понимание их истоков и природы, закономерностей протекания, а также знание механизмов выхода из критических ситуаций приобретает всё более важное значение. Поэтому профессиональный подход к управлению, учитывающий возможность и реальность кризиса, предполагает овладение основами антикризисного управления.

*Цель преподавания дисциплины «Антикризисное управление»* состоит в формировании у студентов комплекса теоретических знаний и практических навыков в области диагностики банкротства, формирования и реализации стратегии и тактики антикризисного управления предприятием.

Для достижения указанной цели в процессе изучения курса должны быть решены следующие задачи:

- уяснение сущности, причин, принципов и типологий кризисов;
- овладение методами диагностики кризисного состояния организации;
- изучение процедур банкротства;
- исследование методологии государственного антикризисного регулирования;
- изучение инвестиционной политики и инноваций в антикризисном управлении;
- рассмотрение основ антикризисного управления персоналом организации.

«Антикризисное управление» является дисциплиной по выбору и относится к вариативной части профессионального цикла ФГОС ВПО направления «Экономика». Данная дисциплина формирует у студентов комплекс знаний умений и навыков, необходимых для изучения таких дисциплин, как «Финансовый менеджмент», «Оценка стоимости бизнеса», «Риск-менеджмент», «Финансовые рынки».

В совокупности с другими дисциплинами дисциплина «Антикризисное управление» направлена на формирование ряда общекультурных (ОК) и профессиональных компетенций (ПК) бакалавра экономики (таблица 1).

Таблица 1

Общекультурные (ОК) и профессиональные компетенции (ПК), формируемые в рамках дисциплины «Антикризисное управление»

Код компетенции по ФГОС ВПО	Содержание компетенции (или ее части)	В результате изучения дисциплины обучающиеся должны:		
		знать	уметь	владеть
ОК-5	Умеет использовать	Основные нормативные	Применять на практике основные	Положениями законодательства о

Код компетенции по ФГОС ВПО	Содержание компетенции (или ее части)	В результате изучения дисциплины обучающиеся должны:		
		знать	уметь	владеть
	нормативные правовые документы в своей деятельности	документы государственного антикризисного регулирования, законодательство о банкротстве организаций, диагностике кризисных ситуаций, реорганизации предприятий	положения законодательства о банкротстве организаций, уметь диагностировать кризисные ситуации, опираясь на нормативные документы	банкротстве организаций, методами диагностики кризисных ситуаций, формами реорганизации хозяйствующих субъектов
ОК - 7	Готов к кооперации с коллегами, работе в коллективе	Нормы этики и служебных отношений в коллективе	Разграничивать время для обеспечения своей профессиональной деятельности и выполнения задач коллектива в целом	Навыками исполнения коллективных норм в рамках установившихся традиций
ОК-8	Способен находить организационно-управленческие решения и готов нести за них ответственность	Правовые нормы и психологические правила управления и задачи непосредственного предприятия	Выявлять главные задачи времени и настраивать на их исполнение	Навыками организации коллектива при принятии решений и готовностью за них отвечать
ПК-2	Способен на основе типовых методик и действующей нормативно-правовой базы рассчитать экономические и социально-экономические показатели, характеризующие деятельность хозяйствующих субъектов	Нормативно-правовую базу, основные экономические показатели, характеризующие деятельность хозяйствующих субъектов, и типовые методики их расчёта	Рассчитывать основные экономические показатели, характеризующие деятельность хозяйствующих субъектов	Методами расчета и анализа основных экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов
ПК-4	Способен осуществлять сбор, анализ и обработку данных, необходимых для решения поставленных экономических задач	Основы построения, расчета и анализа современной системы показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов на микро- и макроуровне	Осуществлять поиск информации, сбор, анализ данных необходимых для решения поставленных экономических задач	Основными методами и приемами аналитической и исследовательской деятельности, выявлять и формулировать актуальные проблемы

Код компетенции по ФГОС ВПО	Содержание компетенции (или ее части)	В результате изучения дисциплины обучающиеся должны:		
		знать	уметь	владеть
ПК-7	Способен анализировать и интерпретировать финансовую, бухгалтерскую и иную информацию, содержащуюся в отчетности предприятий различных форм собственности, организаций, ведомств, и использовать полученные сведения для принятия управленческих решений	Состав и содержание финансовой, бухгалтерской и иной информации, содержащейся в отчетности предприятий различных форм собственности	Анализировать финансовую, бухгалтерскую и иную информацию, содержащуюся в отчетности предприятий различных форм собственности, и использовать полученные сведения для принятия управленческих решений	Способами анализа финансовой, бухгалтерской и иной информации, содержащейся в отчетности предприятий различных форм собственности, и разработки на основе этого управленческих решений
ПК - 9	Способен, используя отечественные и зарубежные источники информации, собрать необходимые данные, проанализировать их и подготовить информационный обзор и/или аналитический отчет	Методы построения экономических моделей объектов, явлений и процессов	Осуществлять поиск информации, анализ данных, представлять результаты аналитической работы в виде выступления, доклада, информационного обзора, аналитического отчета, статьи	Современными методами сбора, обработки и анализа экономических и социальных данных, характеризующих экономические процессы на микро- и макроуровне и явления

*В рамках данного учебного пособия представлено содержание основных положений дисциплины в разрезе десяти тем. С целью самоконтроля степени готовности студентов к текущей и итоговой аттестации по дисциплине после каждой темы представлены контрольные вопросы. Кроме того, пособие содержит базу тестовых заданий по всему материалу курса, задания к контрольной работе для студентов заочной формы обучения, а также перечень учебно-методических и информационных источников.*

# ТЕМА 1. СУЩНОСТЬ, ПРИЧИНЫ, ПРИНЦИПЫ И ТИПОЛОГИЯ КРИЗИСОВ

1. Кризис: понятие и типология
2. Признаки кризиса: распознавание и разрешение
3. Человеческий фактор кризисных ситуаций

## 1. Кризис: понятие и типология

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

*Основная функция кризиса* — разрушение тех элементов, которые наименее устойчивы и жизнеспособны и в наибольшей мере нарушают организованность целого. Происходит упрощение системы и возрастание ее стройности.

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

Обобщая существующие представления о кризисах, можно сделать следующие выводы:

- кризисы неизбежны; это регулярные, закономерно повторяющиеся этапы циклического развития любой системы. Кризисы могут возникнуть и как случайный результат стихийного бедствия или крупной ошибки;

- кризисы начинаются тогда, когда потенциал прогресса главных элементов системы в основном исчерпан и уже родились и начинают борьбу элементы новой системы, представляющей будущий цикл;

- существуют фазы экономического цикла;

- кризисы прогрессивны при всей их болезненности, поскольку кризис выполняет три важнейшие системные функции:

- а) резкое ослабление и устранение устаревших (нежизнеспособных) элементов господствующей, но уже исчерпавшей свой потенциал системы;

- б) расчистку пространства для утверждения элементов (первоначально слабых) новой системы, будущего цикла;

- в) испытание на прочность и передачу в наследство тех элементов системы, которые аккумулируются и переходят в будущее.

Жизнеспособные участники рынка вынуждены активнее искать новые пути развития и доказывать свое право на место под солнцем. Кризис — это еще и возможность покупать активы по низким ценам. Он проверяет уровень управления рисками, выявляет слабые места и устраняет необоснованные амбиции;

- кризисы конечны; они могут предшествовать либо новому этапу в развитии системы, либо ее гибели и распаду;

- поскольку кризисы неповторимы, разнообразны причины и факторы, их вызывающие, каждый раз выход из кризиса требует специфических мер.

Кризис может привести к быстрым и глубоким изменениям в экономической системе или к мягкому (постепенному и продолжительному) выходу.

Кризисы разнообразны по своей сути, причинам и последствиям. Необходимо их определенным образом систематизировать (классифицировать), чтобы более эффективно управлять ими, формируя адекватные средства.

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

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

*Экономические кризисы* — это кризисы в производстве и реализации товаров и услуг.

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

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

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

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

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

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

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

Кризисы также могут быть предсказуемыми и неожиданными.



*Предсказуемые кризисы* наступают как этап развития, они могут прогнозироваться и вызываются объективными причинами накопления факторов возникновения кризиса — потребностями реструктуризации производства, изменением структуры интересов под воздействием НТП.

Разновидностью предсказуемых кризисов является *циклический кризис*. Конечно, в том случае, если известна и изучена природа кризиса и его характер. Он может возникать периодически и имеет известные фазы своего наступления и протекания.

*Неожиданные кризисы* часто бывают результатом грубых ошибок в управлении, или каких-либо природных явлений, или экономической зависимости, способствующей расширению и распространению локальных кризисов.

Существуют также кризисы *явные* (протекают заметно и легко обнаруживаются) и *латентные* (скрытые, протекают относительно незаметно и поэтому наиболее опасны).

Все возможные кризисы разделяются также на *затяжные* и *временные*. Фактор времени в кризисных ситуациях играет важную роль. Затяжные кризисы, как правило, проходят болезненно и сложно. Они часто являются следствием неумения управлять кризисными ситуациями, непониманием сущности и характера кризиса, его причин и возможных последствий.

## **2. Признаки кризиса: распознавание и разрешение**

Классификация кризисов имеет большое значение в их распознавании, а следовательно, и успешном управлении ими. Классификационные признаки реального кризиса могут рассматриваться и как его параметры, «подсказывающие» или определяющие оценку ситуации, разработку и выбор удачных управленческих решений. Опасность кризиса существует всегда. Поэтому очень важно знать признаки наступления кризисных ситуаций и оценивать возможности их разрешения.

Социально-экономическая система является саморегулирующейся системой. Это значит, что в ее существовании действуют механизмы восстановления необходимого и относительного равновесия. Но ведь управление потому и существует, что, с одной стороны, оно является частью этих механизмов, а с другой — оно необходимо для того, чтобы, опираясь на эти механизмы, обеспечивать менее болезненное и более последовательное с точки зрения интересов человека развитие социально-экономической системы.

Но это возможно только в том случае, если будут известны тенденции поведения и развития социально-экономической системы, ее характеристики и признаки состояния, наступления определенных фаз этого состояния и этапов объективного развития.

Преодоление кризисов — управляемый процесс. Об этом свидетельствуют многие кризисы, происходившие в истории развития человечества, производства и экономики. Успех управления зависит от своевременного распознавания кризиса, симптомов его наступления.

*Признаки кризиса* дифференцируются по его типологической принадлежности: масштаб, проблематика, острота, область развития, причины, возможные последствия, фаза проявления.

В распознавании кризиса большое значение имеет оценка взаимосвязи проблем. Существование и характер такой взаимосвязи могут многое сказать и об опасности кризиса, и о его характере.

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

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

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

Существующая в советское время система экономических показателей не была ориентирована на распознавание кризисов. Она работала на управление ситуациями последовательного и неуклонного, как считалось, развития. При построении рыночной экономики необходимо разработать новые системы стратегического мониторинга и управления, которые позволяли бы более точно и своевременно определить вероятность и момент наступления кризисных ситуаций, а также их возможные последствия.

### **3. Человеческий фактор кризисных ситуаций**

Кризис — объективное явление в социально-экономической системе. Это представление согласуется с пониманием того, что основу функционирования и развития социально-экономической системы составляет деятельность человека, который стремится управлять своей деятельностью и расширять сферу управления, т.е. снижать долю неуправляемых процессов. В определенной мере ему это удается. Можно предположить, что в будущем человек вообще исключит кризисы из тенденций развития социально-экономических систем, а нынешние кризисы характеризуют лишь уровень развития человека, недостаток знаний, несовершенство управления.

Такое утверждение выглядит логичным. Но вся практика развития общества и экономики во все исторические периоды свидетельствует об обратном. Несмотря на «человеческую природу» кризисов, избежать их не удастся. Более того, во многих случаях именно «человеческая природа» кризиса является его причиной и источником.

Деятельность человека построена на удовлетворении своих интересов, которые изменяются неравномерно и непропорционально. Интересы находятся в постоянном противоречии не только у отдельного человека, но и у целых социальных групп или классов общества. Противоречия интересов и объективная неравномерность их изменения определяют как возможность, так и необходимость кризисов. Именно это является основой всех кризисов в социально-экономической системе, даже связанных с природными условиями. Нередки случаи использования природных катаклизмов в политических целях, перерастание их в кризисы политические и социально-экономические.

Абсолютное управление динамикой и взаимодействием интересов человека невозможно, потому что к системе его интересов относится и вопрос свободы, демократичности управления, самостоятельности и самодеятельности. К этим интересам «привязаны» и многие другие, и именно на интересах человека строится эффективное управление.

По мере развития социально-экономической системы наблюдается повышение роли человеческого фактора в ее антикризисном развитии, которое означает не исключение кризиса, не бездумное противодействие ему, а предвидение и уверенное, своевременное и, по возможности, безболезненное его разрешение.

*Антикризисное развитие* — это не абсолютное отсутствие кризиса, а наличие таких кризисов, которые являются импульсом успешного (с позиций интересов человека) развития.

Только человек может иметь цель и интересы. Именно они являются основой распознавания и преодоления кризисов. Человеческий фактор кризисных ситуаций проявляется не только в отношении человека к кризису, но и в управлении кризисом на разных этапах его проявления, возникновения и протекания.

*Управление* — это деятельность человека, которая определяется его качествами — опытом, образованием, отношением к действительности и людям, методологическими подходами и т. д. Будучи объективным явлением, кризис всегда несет в себе факторы человеческой природы: менталитет, культуру, интересы, общественное сознание, уровень образованности, мировоззрение.

### **Вопросы для самоконтроля:**

1. В чем проявляется опасность кризиса? Каковы ее симптомы?
2. Как соотносятся управление функционированием организации и управление ее развитием?
3. Что такое жизнеспособность организации?
4. Что такое кризис и какую роль он играет в процессах социально-экономического развития?
5. Каковы причины возникновения кризисных ситуаций?
6. Какие последствия возможны в результате разрешения кризиса?
7. В чем разнообразие кризисов и как можно их классифицировать?
8. Какую роль в кризисных ситуациях играет человеческий фактор?

## ТЕМА 2. ГОСУДАРСТВЕННОЕ АНТИКРИЗИСНОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ

1. Виды антикризисного регулирования
2. Антикризисная экономическая политика
3. Практическое значение антикризисного регулирования
4. Система антикризисного регулирования

### 1. Виды антикризисного регулирования

*Антикризисное регулирование* — это политика правительства, направленная на защиту предприятий от кризисных ситуаций и на предотвращение их банкротства. Она осуществляется на мезо- и макроуровне и представляет собой систему. Регулирование может быть *регламентированным* законодательством и *творческим*.

Для антикризисного регулирования необходима база надежных данных, создание специфической методики исследований, привлечение высококвалифицированных специалистов, проведение исследований, а также разработка, принятие и осуществление мер, стабилизирующих состояние экономики. В этом направлении государственные органы осуществляют регулирование следующих видов:

- *правовое* — создание правовой основы антикризисного регулирования, проведение экспертизы на предмет выявления случаев фиктивного и преднамеренного банкротства;
- *методическое* — методическое обеспечение проведения мониторинга состояния предприятий, профилактики их банкротства, судебных процедур, а также санации в случае возникновения факта несостоятельности;
- *информационное* — учет и анализ платежеспособности крупных, а также экономически и социально значимых предприятий;
- *экономическое и административное* — применение эффективных мер и методов воздействия на экономику с целью ее стабилизации;
- *организационное* — создание условий для цивилизованного разрешения всех споров по поводу несостоятельности должника;
- *социальное* — социальная защита работников предприятия-банкрота, выражающаяся в создании рабочих мест для них, их переподготовке, выплате пособий;
- *кадровое* — поиск и подготовка специалистов по антикризисному управлению предприятиями, повышение уровня их квалификации;
- *экологическое* — защита окружающей природной среды от загрязнения в результате деятельности предприятия.

С целью стабилизации экономики применяются следующие *методы государственного воздействия* на состояние предприятий: экономические — налоги, перераспределение доходов и ресурсов, ценообразование, кредитно-финансовые механизмы, приватизация, реструктуризация задолженности и др.; административные — принятие и корректировка законодательства и контроль его соблюдения.

## 2. Антикризисная экономическая политика

Государственное регулирование предполагает проведение экономической политики по различным направлениям.

1) *Фискальная (бюджетно-налоговая) политика* представляет собой регулирование с помощью государственного бюджета и налогообложения, т. е. предусматривается установление на определенном уровне степени зависимости предприятия от бюджета. Такая политика проявляется в следующем:

- в период спада производства — в увеличении объемов финансирования общественных работ, государственных программ по оказанию поддержки важным для экономики предприятиям;

- в период подъема — в уменьшении налогов с населения и предприятий, что ведет к повышению платежеспособного спроса населения и возможностей для инвестирования у предприятий и, следовательно, к оживлению экономики;

- в любой период — в налоговом регулировании, которое выражается в увеличении льгот для предприятий, функционирующих в желательных для государства сферах экономики, для малых предприятий и предприятий, осуществляющих реконструкцию, техническое перевооружение или расширение действующего производства; в установлении моратория на уплату обязательных платежей; в замораживании начисления пеней; в предоставлении рассрочки и отсрочки погашения долга, в возможности получения налогового кредита.

2) *Структурная политика* реализуется в процессе приватизации имущества государственных предприятий. В этой области намечены следующие направления: пересмотр принципов и приоритетов в области управления и распоряжения государственным имуществом, усиление роли государства в процессе реформирования отношений собственности, усиление государственного контроля в государственном секторе экономики. Особенно это касается тех предприятий, которые обеспечивают научно-техническую и технологическую независимость страны как неотъемлемую часть национальной безопасности.

3) *Монетарная (денежно-кредитная) политика* представляет собой целенаправленное управление государства банковским процентом, денежной массой и кредитами, которые, в свою очередь, воздействуют на потребительский и инвестиционный спрос. Она выражается в оказании финансовой поддержки на безвозмездной основе и на условиях льготных кредитов жизненно важным для экономики предприятиям. Эта политика проявляется также и в том, что Центральный банк РФ, воздействуя на коммерческие банки и нормируя их обязательные резервы, тем самым стимулирует выдачу кредитов. Кроме того, покупка и продажа ценных бумаг государства и иностранной валюты влияют на экономический рост и инфляцию: покупка ведет к увеличению денежной массы, продажа — к ее снижению.

4) *Научно-техническая политика* состоит в обеспечении комплексного развития науки и техники, что предполагает следующие меры: выбор приоритетных направлений в развитии науки и техники; государственная

поддержка их развития путем финансирования; осуществление прогрессивной амортизационной и инвестиционной политики; совершенствование системы оплаты труда научных работников; участие в международном научно-техническом сотрудничестве и др.

5) *Промышленная политика* направлена на преобразование отраслевой структуры промышленности в ходе государственного регулирования промышленности региона, в т. ч. на реструктуризацию предприятий, создание системы стратегического корпоративного планирования и финансового мониторинга, формирование системы информационной поддержки промышленности. В настоящее время происходит процесс внутренней перегруппировки сил, заставляющий вчерашних олигархов развернуться в сторону более активной и финансово ощутимой поддержки национальной экономики.

6) *Амортизационная политика* — это оптимизация формирования затрат по использованию основных фондов путем выбора наилучшего варианта исчисления амортизации.

7) *Инвестиционная политика* нацелена на регулирование темпов роста производства, ускорение НТП, изменение отраслевой структуры экономики. Основная задача здесь видится в освобождении государства от функции основного инвестора и создании условий для привлечения частных инвестиций в экономику.

8) *Прогнозирование и планирование* занимают не последнее место в системе государственного регулирования. Индикативное планирование, основанное на анализе развития экономики, осуществляется в соответствии с имеющимися ресурсами. Результатом являются основные макроэкономические показатели в плановом периоде: темпы роста валового национального продукта и национального дохода, уровень инфляции, безработицы, минимального размера оплаты труда (МРОТ), дефицит бюджета, процентные ставки и др. Определяются способы их достижения и регулирования в случае их невыполнения.

9) *Ценовая политика* состоит в регулировании цен на товары и услуги первой необходимости и на продукцию монополистов с помощью определения предельных или фиксированных цен, предельных коэффициентов изменения цен, предельных уровней рентабельности.

10) *Внешиэкономическая политика* предполагает обеспечение условий для притока иностранных инвестиций и свободного выхода отечественных предпринимателей на мировой рынок с помощью таможенных тарифов, протекционизма, принятия соответствующих законов.

11) *Социальная политика* является одним из важнейших направлений государственного регулирования.

Однако нельзя забывать и о таких проблемах антикризисного регулирования, как неприятие руководителями предприятий давления со стороны местной администрации, нежелание раскрыть финансовую и производственную информацию о своем бизнесе, убежденность в том, что в условиях экономической нестабильности составлять программы финансового

оздоровления предприятий бесперспективно, отсутствие опыта у руководителей в подготовке конкретных финансовых предложений.

### **3. Практическое значение антикризисного регулирования**

Банкротство предприятий несет в себе созидательную силу. Главная его цель видится в проведении структурной перестройки всего народного хозяйства страны в соответствии с рыночным спросом населения при условии достижения прибыльности работы каждого предприятия. Антикризисный менеджмент выполняет роль оберега предприятия в момент совершения скачка его жизнедеятельности на новый уровень.

В ходе реализации этой цели определяется *выгода от антикризисного регулирования и управления предприятиями* для всех участников этого процесса.

*Для экономической системы российского общества:*

- формирование новой отраслевой структуры экономики, приспособленной к рынку;
- переориентация экономических отношений, стимулирующих формирование рынка;
- разгосударствление и приватизация имущества предприятий;
- создание стимула для развития предпринимательской деятельности, что способствует совершенствованию материально-технической базы предприятий, повышению культуры производства;
- высвобождение в результате ликвидации предприятия трудовых, производственных и финансовых ресурсов, которые становятся основой для развития новых предприятий;
- сохранение и расширение позиций на рынке наиболее сильными и адаптивными к изменениям внешней среды предприятиями, что ведет к повышению эффективности экономики в целом;
- рациональное и экономное использование природных ресурсов;
- формирование новой культуры делового общения.

*Для государства:*

- погашение задолженности по бюджетам всех уровней с учетом пеней и штрафов;
- возвращение предприятия в качестве субъекта налогообложения после восстановления его финансового благополучия;
- повышение экспортного потенциала страны;
- лучшее использование местных сырьевых ресурсов;
- формирование информационных баз данных о состоянии каждого предприятия, которые можно использовать в иных системах регулирования и управления, а также при проведении научных исследований;
- совершенствование законодательной и нормативно-методической основы в свете рыночных отношений;
- возможность для России учиться жить по цивилизованным законам мира и сотрудничать в этой области со всеми зарубежными странами, обеспечивая тем самым допуск себе на международный рынок.

*Для населения:*

- расширение потребительского рынка, производство нужных людям товаров;
- повышение культуры обслуживания потребителей, стимулирование их лояльности к выпускаемой продукции;
- формирование новых ценностей и идеалов;
- влияние развития системы банкротства на создание рабочих мест для специалистов в этой области;
- создание условий для повышения уровня профессионализма специалистов высокой квалификации, в которых нуждается антикризисный менеджмент, а это значит, что с опытом вырабатывается умение эффективно управлять деятельностью предприятий;
- развитие благотворительной деятельности.

*Для кредиторов:*

- получение шанса спасти свои деньги;
- снижение риска от невозвращения долга.

*Для персонала предприятия-должника:*

- создание новых рабочих мест или получение полезной и ценимой работы;
- повышение культуры труда, улучшение его условий;
- усиление ответственности работников и повышение их деловой активности;
- защита работников от невыплаты им заработной платы и увольнений в результате реорганизации предприятия.

*Для предприятия-должника:*

- влияние жесткой конкуренции на развитие производства, деловую предприимчивость;
- создание уникальных возможностей, чтобы избавиться от кадрового «балласта», собрать и сплотить команду проверенных в деле профессионалов, которые могут помочь предприятию выстоять, а в дальнейшем захватить новые позиции на рынке;
- повышение эффективности использования всех его ресурсов;
- защита от неблагоприятных последствий конкуренции;
- предоставление возможности освободиться от бремени долгов;
- формирование банка профилактических и оздоровительных мероприятий, применяемых к несостоятельным либо потенциально несостоятельным предприятиям;
- возможность реорганизации производства, его обновления, получения квалифицированных консультаций арбитражного управляющего;
- предоставление шанса взять «новый старт», возобновив свою деятельность, а в результате вновь обрести финансовую стабильность;
- стимулирование инвестирования, не поощряя его непосредственно, но смягчая последствия неудач в ходе ведения бизнеса.



#### 4. Система антикризисного регулирования

Включает целостную совокупность элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, направленных на защиту предприятий от кризисных ситуаций и предотвращение банкротства.

*Функциональными элементами* системы антикризисного регулирования являются: мониторинг состояния предприятий, маркетинг изменения отраслевой структуры хозяйства, прогнозирование и планирование, принятие управленческих решений и распоряжений, координирование и организация их выполнения, введение системы стимулов, учет и контроль результатов функционирования хозяйства. Все они находятся в тесной взаимосвязи и непрерывном взаимодействии друг с другом. Особую роль играет мониторинг. От его чувствительности зависит степень реактивности работы всей системы.

*Механизмами* (энергией), приводящими данную систему в действие и обеспечивающими ее функционирование, являются: выработка стратегии, политики и принципов антикризисного регулирования и учреждение его участников; наработка законодательной и нормативно-методической базы; технология контроля, включающая мониторинг; изучение изменений факторов внешней среды, оказывающих воздействие на предприятия; принятие мер, направленных на преодоление неплатежей.

Основная задача института несостоятельности (банкротства) заключается в том, что, коль скоро потери кредиторов оказались неизбежными, эти потери должны быть распределены между ними наиболее справедливым образом. В соответствии с этой позицией *принципами антикризисного регулирования* являются:

- создание правовой основы цивилизованных предпринимательских отношений в условиях несостоятельности предприятий;
- ограничение до разумных пределов государственного и административного влияния на деятельность неплатежеспособных предприятий, демократический подход к решению судьбы предприятия-должника;
- предоставление честным должникам возможности возобновления своей деятельности и создание условий для возрождения отечественного бизнеса;
- сохранение перспективных предприятий, имеющих временные финансовые трудности, и оказание им помощи;
- введение системы безопасных мер для всех участников предпринимательства и экономической деятельности государства при банкротстве предприятий;
- защита предприятия от влияний споров и тяжб, приводящих к ускорению его развала;
- защита интересов всех участников банкротства, причем отдается приоритет интересам кредиторов;
- справедливое распределение конкурсной массы, которая составляет все имущество должника, имеющееся на момент открытия конкурсного производства и подлежащее распродаже.

Участниками антикризисного регулирования являются различные службы и организации:

1) *Федеральная служба России по финансовому оздоровлению и банкротству (ФСФО России):*

- 13 межрегиональных территориальных служб по делам о несостоятельности и финансовому оздоровлению — Центральная, Сибирская, Восточно-Сибирская, Западно-Сибирская, Урало-Сибирская, Уральская, Поволжская, Волго-Вятская, Дальневосточная, Северная, Северо-Западная, Северо-Кавказская, Южная (в их составе в каждом областном и краевом центре функционируют территориальные агентства); такая организационная структура позволяет принимать решения о судьбах несостоятельных предприятий с учетом социально-экономической ситуации, преодолевая местнические интересы субъектов Российской Федерации;

- два территориальных органа Свердловской и Московской областей.

ФСФО России выполняет исполнительные, контрольные, разрешительные, регулирующие и организационные функции, связанные с антикризисным регулированием.

2) *Федеральная (центральная и территориальные) межведомственная балансовая комиссия по финансовому оздоровлению*, в состав которой входят специалисты из департаментов финансов, банков, клиринговых центров, способные критически оценить баланс предприятия и целесообразность направления финансовых потоков.

Деятельность комиссий направлена на финансовое оздоровление предприятий без судебных процедур. В их функции входит также анализ краткосрочных графиков погашения задолженностей.

3) *Коллегии уполномоченных государственных представителей-кредиторов*, основной функцией которых является предварительное (досудебное) изучение истории банкротства предприятия, реструктуризация долга, разработка графиков погашения задолженности и осуществление контроля исполнения обязательств перед кредиторами.

4) *Некоммерческое партнерство «Российская гильдия профессиональных антикризисных управляющих» (НП РГПАУ)* — объединение специалистов по антикризисному управлению, их профессиональных организаций и иных юридических лиц, содействующих развитию антикризисного управления в России. Гильдия имеет трехзвенную организационную структуру: территориальный, межрегиональный и федеральный уровни.

*Гильдия антикризисных управляющих* — орган, координирующий деятельность предприятий в ближайшей перспективе посредством разработки конкретных программ и планов по их финансовому оздоровлению. Она самостоятельно выполняет те функции, которые федеральная служба не в состоянии выполнить эффективно.

*Основными функциями* гильдии являются: формирование и развитие нормативно-правовой базы в сфере антикризисного регулирования и управления, формирование свода профессиональных и морально-этических норм, правил и стандартов осуществления деятельности по антикризисному

управлению; создание системы внутрикорпоративного мониторинга, надзор за деятельностью лицензированных арбитражных управляющих, формирование команд антикризисных управляющих, разработка и реализация стратегии финансовой поддержки антикризисных управляющих, методическое сопровождение практики антикризисного управляющего, повышение уровня профессиональной подготовки специалистов по антикризисному управлению.

5) *Арбитражные суды.*

6) *Властные структуры и профильные ведомства*, в т. ч. департаменты управления инвестициями, фонды по поддержке малого бизнеса, службы занятости, государственные налоговые службы, налоговая полиция, внебюджетные фонды, контрольно-ревизионные комиссии, консалтинговые фирмы, антикризисные управляющие.

### **Вопросы для самоконтроля:**

1. В каких направлениях осуществляется государственное регулирование банкротства?
2. Согласно каким принципам осуществляется государственное регулирование банкротством?
3. Как можно охарактеризовать проблемы антикризисного регулирования?
4. Какие органы осуществляют антикризисное регулирование и как распределены основные функции между ними?
5. Какие ожидаются направления совершенствования законодательства о банкротстве?
6. Что представляет собой Гильдия арбитражных управляющих? Каковы ее функции?
7. Каковы функции антикризисного регулирования и правовое основание их реализации?
8. В чем состоят функции ФСФО России?
9. Как оценить эффективность функционирования системы антикризисного регулирования?

## **ТЕМА 3. РИСКИ В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ**

1. Природа и классификация управленческих рисков
2. Классификация рисков в антикризисном управлении
3. Управление риском: возможности, средства, факторы

### **1. Природа и классификация управленческих рисков**

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

Согласно математическим определениям неопределенность проявляется в том случае, когда результатом действия является набор возможных альтернатив, вероятность которых неизвестна. Риск имеет место, если действие приводит к набору альтернатив, причем вероятность осуществления каждой из них известна. Отсюда следует, что риск есть неопределенность, которую можно квантифицировать. Понятия риска и неопределенности, широко используемые в теории игр и динамическом программировании, нашли не менее широкое использование в экономике, политике, теории управления и менеджмента, в области права и страхования.

Формирование рыночных отношений в России активизировало процесс исследования предпринимательского риска, в том числе инвестиционного, страхового и банковского, что нашло отражение в издании ряда работ.

Вместе с тем проблема рисков остается мало исследованной, нет достаточно ясных понятий о сущности предпринимательского риска, его разновидностях, областях использования, средствах управления им. Риски и неопределенность — неотъемлемые черты хозяйственной деятельности и процессов управления. Неопределенность рассматривается как условие ситуации, в которой нельзя оценить вероятность потенциального результата. Часто такая ситуация возникает, когда воздействующие на ситуацию факторы новы и о них нельзя получить достоверную информацию. Поэтому последствия принятия управленческого решения трудно предусмотреть, например, в быстро меняющихся условиях (наукоемкая и нововведенческая сферы, ценовая и рыночная конъюнктура). Обычно менеджер, сталкиваясь с неопределенностью, пытается получить дополнительную информацию и при помощи экспертных методов (а чаще интуиции) определить вероятность достижения результата.

Понятие «определенность» связывается с условиями выработки и принятия управленческих решений, когда руководитель с достаточной для данной ситуации достоверностью знает потенциальный результат каждого возможного варианта развития событий. Например, если известна динамика изменения стоимости материала и рабочей силы, арендной платы, то можно рассчитать затраты на производство конкретного изделия и сделать прогноз цены. Следует отметить, что ситуация полной определенности встречается довольно редко.

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

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

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

В практике менеджмента используются следующие характеристики риска:

- *размер вероятного ущерба (потерь) или величина ожидаемого дополнительного дохода (прибыли)* как результат деятельности в риск - ситуации;

- *вероятность риска* — степень свершения источника риска (события), измеряемая в пределах значений от 0 до 1. Иначе говоря, каждый вид риска имеет нижние и верхние (от 0 до 1) границы вероятности;

- *уровень риска* — отношение величины ущерба (потерь) к затратам на подготовку и реализацию рискованного решения, изменяет от нуля до 1, выше которого риск не оправдан;

- *степень риска* — качественная характеристика величины риска и его вероятности. Различают высокую, среднюю, низкую и нулевую степени;

- *приемлемость риска* — вероятность потерь и вероятность того, что эти потери не превысят определенный уровень (рубеж);

- *правомерность риска* — вероятность риска, находящаяся в пределах нормативного уровня (стандарта) для данной сферы деятельности, который нельзя превысить без правовых нарушений.

В кризисных условиях велика вероятность того, что предприятие окажется банкротом, в связи с чем персоналу требуется умение в риск - ситуациях, с одной стороны, избегать неоправданных потерь, а с другой стороны, действовать смело и инициативно. Менеджер должен уметь рисковать, т.е. взвешенно, не преувеличивая опасности, добиваться намеченных целей, — конечно, при решении проблем границ правомерности риска.

Иногда выбирается вариант небольшого результата, но при отсутствии риска, что может привести к снижению результативности и конкурентоспособности организации.

Приступая к анализу рискованной ситуации и разработке решений, в первую очередь следует установить, какие виды рисков ожидают менеджера в процессе управления. В значительной степени это можно определить на основе методологической систематизации рисков и их классификации, которая отражает многофакторную природу риска.

Существует взаимосвязь и взаимодействие внешних и внутренних (системных) факторов или источников риска применительно к менеджменту производственно-хозяйственных организаций. Внешние факторы риска связаны с кризисом социально-экономического развития страны и отдельных регионов, это также рыночные источники, связанные с нарушением надежности или трудностями формирования новых связей с потребителями, поставщиками,

связанные с проблемами обеспеченности финансовыми, трудовыми, материальными и другими видами ресурсов.

Внутренние признаки факторов — это функциональные особенности рискованной деятельности (производственной, финансовой, маркетинговой и др.). Важным признаком классификации рисков является и их содержание как результата рискованной деятельности: экономический, социальный, организационный, правовой, инновационный риски. Последствиями реализации результатов риск - решений являются экологические, социальные, политические риски.

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

При использовании средств управления менеджер рискует, выбирая цели, стратегии развития, системы мотивации деятельности персонала и другие средства управления.

## **2. Классификация рисков в антикризисном управлении**

Значительная доля риска заключена и в выборе методов и критериев измерения и оценки вероятностей, и его величин, например, при проведении экспертизы, исследовании статистических данных или определении коэффициента дисконтирования при приведении стоимости будущих доходов к настоящему времени. Рассмотренная логика формирования риска позволяет более системно оценивать каждый вид риска, что в антикризисном менеджменте чрезвычайно важно.

В таблице 3.1 представлена классификация рисков по основным признакам. Систематизация и детальное исследование рисков позволяет провести их ранжирование, создать сценарии вероятного хода событий для конкретной ситуации, разработать карты риска, выявить пороги стабильности системы управления посредством имитационного и других видов моделирования. Иначе говоря, классификация рисков является основой организации управления рисками. При этом следует отметить, что каждая производственно-хозяйственная система своеобразна, а состав рисков изменчив, поэтому на предприятии должна разрабатываться на основе общей система управления риском. Решение проблем риска становится профессиональным делом рискованных менеджеров. Классификация рисков — методологическая база профессионального антикризисного управления.

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

Приведем отдельные примеры управленческого риска.

## Классификация рисков в антикризисном менеджменте

Признак	Вид риска
Назначение риска	<ul style="list-style-type: none"> <li>• риск, предполагающий потери</li> <li>• риск, предполагающий выгоду</li> </ul>
Функциональные особенности риск-процесса	<ul style="list-style-type: none"> <li>• маркетинговый</li> <li>• инновационный</li> <li>• инвестиционный</li> <li>• производственный</li> <li>• страховой</li> <li>• финансовый</li> </ul>
Содержание риск-результата	<ul style="list-style-type: none"> <li>• экономический</li> <li>• социальный</li> <li>• организационный</li> <li>• психологический</li> <li>• имиджевый</li> </ul>
Последствия реализации риск-решения	<ul style="list-style-type: none"> <li>• социальные</li> <li>• политические</li> <li>• экологические</li> <li>• демографические</li> </ul>
Уровень внешних источников (факторов) риска	<ul style="list-style-type: none"> <li>• международный</li> <li>• макроэкономический</li> <li>• региональный</li> </ul>
Рыночный фактор риска	<ul style="list-style-type: none"> <li>• конкурентный</li> <li>• конъюнктурный</li> <li>• ценовой</li> </ul>
Рынки, факторы производства как источники риска	<ul style="list-style-type: none"> <li>• человеческих ресурсов</li> <li>• информационный</li> <li>• финансовых ресурсов</li> <li>• материальных ресурсов</li> </ul>
Средство воздействия	<ul style="list-style-type: none"> <li>• целевой, стратегический, тактический</li> <li>• прогнозируемый, планируемый, концептуальный</li> <li>• мотивационный, стимулирующий</li> <li>• структурный</li> </ul>
Характер проявления	<ul style="list-style-type: none"> <li>• субъективный</li> <li>• объективный</li> <li>• неправомерный (правомерный)</li> <li>• неоправданный (оправданный)</li> <li>• криминогенный</li> </ul>
Методология	<ul style="list-style-type: none"> <li>• экспертный</li> <li>• экономико-математический</li> <li>• дисконтирования</li> <li>• статистический</li> <li>• интуитивный</li> </ul>

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

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

**Производственный риск** — превышение текущих расходов предприятия по сравнению с бизнес-планом из-за непредвиденных ситуаций (простои оборудования, недопоставки материалов). Вероятность возникновения таких ситуаций непосредственно связана со снижением уровня организации управления на предприятии из-за внешних и внутренних факторов.

**Инвестиционный риск** — это риск неопределенности возврата вложенных средств и получения дохода. Например, риск вложения средств в проект связан с неопределенностью его реализации из-за неполноты и погрешности исходных данных об условиях реализации, о величине затрат и результатов, из-за возникновения негативных ситуаций при проектировании (изменение конъюнктуры рынка), а также из-за воздействия факторов технического, коммерческого, политического характера.

Наиболее распространенные **риски социально-экономического развития страны**, воздействующие на менеджмент организации:

*экономические:*

- утрата национального богатства;
- снижение конкурентоспособности страны;
- падение инвестиционной привлекательности экономики;
- уменьшение доли ВВП на душу населения;
- рост уровня инфляции; *социальные:*
- ухудшение материальной обеспеченности населения;
- рост заболеваемости и смертности населения;
- негативная демографическая ситуация;
- снижение уровня образованности населения; *экологические:*
- загрязнение окружающей среды;
- вырубка лесов, эрозия почв; *политические:*
- изменение экономической политики;
- угроза национальных конфликтов;
- моратории и торговые эмбарго.

Многие из приведенных рисков присущи кризисному состоянию российской экономики. В России наряду с рисками, имеющимися в нормально функционирующей рыночной экономике, рискованные ситуации возникают в



связи с несовершенством системы управления экономикой, отсутствием нормативных актов, регулирующих рисковую деятельность предприятий.

Наиболее распространенные источники рисков:

- неустойчивая политическая и экономическая ситуация в стране;
- снижение экономического потенциала;
- снижение научного и инновационного потенциала;
- утрата кадрового потенциала;
- имущественный ущерб вследствие нарушения договорных обязательств и других причин;
- утрата престижа организации;
- потеря доходов из-за преступных действий третьих лиц; изменение стоимости факторов производства;
- потеря управляемости;
- снижение качества продукции и услуг; изменение внешнеэкономических факторов.

### **3. Управление риском: возможности, средства, факторы**

Антикризисный менеджмент в значительной части решаемых проблем является рисковым. В кризисных ситуациях возникает множество рисков, разнообразных по содержанию, источнику проявления, величине вероятности и размеру возможных потерь и негативных последствий для данного бизнеса, а иногда и экономики в целом. Все это обуславливает потребность создания системы управления риском с привлечением квалифицированных «рисковых менеджеров» — специалистов по управлению в рискованных ситуациях.

Управление риском наиболее наглядно можно рассмотреть на методологической основе процесса выработки и реализации рискованных управленческих решений. Рисковыми, как уже отмечалось, являются решения, принимаемые в условиях неопределенности, если известна вероятность достижения результата. Напомним, что целенаправленный процесс управления предполагает выполнение в логической последовательности взаимосвязанных управленческих функций (управленческих работ) по решению конкретной проблемы с использованием управленческих средств и методов воздействия на персонал, занятый в совместной производственно-хозяйственной деятельности. Поэтому результаты процесса управления материализуются в продукте и отражаются в итоговых показателях и социальных последствиях деятельности производственно-хозяйственной системы.

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

результатов деятельности в условиях риска и о негативном воздействии деятельности на экологические и социальные условия жизни.

В управлении риском большое значение имеют функции и средства управления, характеризующие содержание процесса управления риском.

Стадии процесса выработки и реализации рискованных решений:

1. Информационный анализ: мониторинг внешней и внутренней среды, выявление новых источников риска и корректировка известных факторов; зависит от наличия информации об изменяющихся условиях управления.

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

3. Разработка вариантов риск - решений. Для каждого варианта решения рассматриваются границы (пределы) возможного негативного проявления риска. Оценка производится по всем содержательным аспектам риска — экономическим, социальным, экологическим, организационным, имиджевым, правовым.

4. Принятие решения — комплексное обоснование как самого решения, так и принятой вместе с ним вероятности и параметров допустимого риска. Предусматривается разработка системы ответственности по управлению риском.

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

Основные средства воздействия при управлении риском в антикризисном менеджменте:

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

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

3. Разработка путей и средств минимизации потерь, нейтрализация и компенсация негативных последствий риск - решений, страхование и другие возможности защиты от риска — необходимые условия выработки и реализации риск - решений используются в той или иной степени при выполнении работ на каждой стадии процесса управления риском.

4. Оценка эффективности достигнутого уровня как отношения

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

5. Формирование таких гибких организационно-управленческих звеньев в системе управления организациями, как «экспертизы и прогнозирование рисков», «консультационные службы в области рискованной деятельности». Наиболее простыми решениями могут стать введение должности рискованного менеджера в аппарат управления и создание органа, координирующего действия по управлению основными видами риска всех подразделений, организаций.

#### **Вопросы для самоконтроля:**

1. Что такое неопределенность, риск и какова его природа?
2. Каковы характеристики риска?
3. Назовите классификационный признак и соответствующий ему вид риска.
4. Охарактеризуйте более подробно отдельные виды рисков.
5. Какие стадии включает в себя процесс выработки и реализации рискованного решения?
6. Перечислите основные средства воздействия при управлении риском в антикризисном менеджменте и дайте им объяснение.
7. Каковы меры защиты от рисков в антикризисном менеджменте?
8. Каковы главные источники бизнес-риска в современной кризисной ситуации в России?
9. Каковы методы снижения риска в процессе выработки и реализации рискованного решения?
10. Каковы методы оценки инвестиционного риска?

#### **ТЕМА 4. ДИАГНОСТИКА КРИЗИСНЫХ СИТУАЦИЙ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

1. Критерии и содержание комплексной диагностики
2. Виды и методы диагностики несостоятельности организации
3. Критерии и показатели для оценки несостоятельности организаций
4. Коэффициенты финансово-хозяйственной деятельности должника и показатели, используемые для их расчета
5. Коэффициенты, характеризующие платежеспособность должника
6. Коэффициенты, характеризующие финансовую устойчивость должника
7. Коэффициенты, характеризующие деловую активность должника

## 8. Международная практика определения и прогнозирования несостоятельности организаций

### 1. Критерии и содержание комплексной диагностики

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

*Основные критерии диагностики:*

- *критерии эффективности производства*, измеряются экономией от увеличения объемов производства, снижения накладных расходов, уменьшения транспортных расходов, экономией трудовых и сырьевых ресурсов;

- *критерии маневренности производства*, измеряются с помощью показателей резерва производственных мощностей, сбалансированности запасов (товаров, материалов), оценкой связей между технологическими функциями;

- *критерии гибкости стратегии*, оценивают способность предприятия реагировать на изменения окружающей среды; основные показатели: возможность изменения структуры производственных фондов и мощностей для производства новой продукции, стимулирование новаторства, научно-технический уровень производственных процессов; уровень квалификации кадров.

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

*Содержание комплексной диагностики.*

В международной практике используются различные системы комплексной диагностики.

Целесообразно включать в комплексную диагностику организации следующие составляющие (этапы):

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

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

*Функциональная диагностика* определяет состояние коммерческой и снабженческой служб и включает следующие виды анализа:

- анализ результатов коммерческой деятельности: доля на рынке, конкурентоспособность продукции, рентабельность;
- изучение маркетинговой политики и плана маркетинга: анализ качества продукции, ассортимента, цен;

- оценка средств и организации коммерческой деятельности: анализ материальных средств, которыми располагает служба маркетинга, уровня квалификации работников этой службы и организация ее деятельности;

- аудит методов управления и контроля; разработка рекомендаций по повышению эффективности функционирования коммерческой службы;

- диагностика снабжения: оценка результатов, анализ управления запасами, политика снабжения, аудит - методы закупок и управления запасами.

*Техническая диагностика* — анализ технических достижений предприятия и его производственного потенциала проводится по следующим направлениям:

- техническая политика;

- средства и организация работы технических служб;

- методы управления производством;

- окружение производственной функции;

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

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

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

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

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

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

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

- первые один-два года жизни предприятия, когда выявляется реальная ценность основополагающих идей создателей данного предприятия;

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

## **2. Виды и методы диагностики несостоятельности организации**

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

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

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

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

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

Диагностика организации всегда означает проведение внешнего и внутреннего анализа.

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

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

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

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

В международной практике выделяют следующие виды анализа неплатежеспособности:

- *дескриптивный* — это анализ описательного характера; представляет финансовую отчетность в различных разрезах и предназначен, в основном, для внешних пользователей;

- *предикативный* — это анализ прогностического характера, используется для определения будущих доходов и возможного финансового состояния предприятия, например, анализ вероятности банкротства и мер по восстановлению платежеспособности предприятия;

- *нормативный* — это анализ, позволяющий сравнить фактические результаты деятельности предприятия с ожидаемыми (нормативными).

Применяются следующие методы диагностики несостоятельности предприятий:

- горизонтальный — сравнение каждой позиции отчетности с предыдущим годом;

- вертикальный — определение структуры итоговых финансовых показателей и выявление влияния каждой позиции отчетности на результат в целом;

- трендовый — сравнение каждой позиции отчетности с рядом предшествующих и определение основной тенденции динамики показателей в будущем (очищенной от случайных величин);

- относительных показателей (коэффициентов) — расчет отношений между отдельными элементами различных форм отчетности и определение их взаимосвязей;

- сравнительный — сравнение сводных показателей отчетности с показателями других предприятий;

- факторный — исследование влияния отдельных факторов на результативный показатель с помощью статистических приемов.

### **3. Критерии и показатели для оценки несостоятельности организаций**

Одна из задач антикризисного управления — определение неплатежеспособных предприятий — претендентов в банкроты. Существует множество критериев отнесения предприятий к неплатежеспособным. Однако до сих пор идут дискуссии о наиболее эффективном способе выполнения этой процедуры, поскольку многообразны и сами кризисные ситуации, и причины, их вызывающие.

Установив неплатежеспособность предприятия, мы должны затем выявить причины ухудшения его финансового состояния. Информация, содержащаяся в балансе и приложениях к нему, недостаточна для получения исчерпывающих выводов о характере и устойчивости его финансовой, хозяйственной и инвестиционной деятельности. Отсюда необходимость введения дополнительных показателей для оценки финансового состояния предприятия.

В документах, содержащих анализ финансового состояния должника, указываются:

- коэффициенты финансово-хозяйственной деятельности должника и показатели, используемые для их определения, которые рассчитываются поквартально не менее чем за двухлетний период, предшествующий

возбуждению производства по делу о несостоятельности (банкротстве), а также за период проведения процедур банкротства в отношении должника, и динамика их изменения;

- причины утраты платежеспособности с учетом динамики изменения коэффициентов финансово-хозяйственной деятельности;

- результаты анализа хозяйственной, инвестиционной и финансовой деятельности должника, его положения на товарных и иных рынках;

- результаты анализа активов и пассивов должника;

- результаты анализа возможности безубыточной деятельности должника;

- вывод о возможности (невозможности) восстановления платежеспособности должника;

- вывод о целесообразности введения соответствующей процедуры банкротства;

- вывод о возможности (невозможности) покрытия судебных расходов и расходов на выплату вознаграждения арбитражному управляющему (в случае, если в отношении должника введена процедура наблюдения).

#### **4. Коэффициенты финансово-хозяйственной деятельности должника и показатели, используемые для их расчета**

Коэффициенты финансово-хозяйственной деятельности должника и показатели, используемые для их расчета:

- *Совокупные активы (пассивы)* — баланс (валюта баланса) активов (пассивов).

- *Скорректированные внеоборотные активы* — сумма стоимости нематериальных активов (без организационных расходов), основных средств (без капитальных затрат на арендуемые основные средства), незавершенных капитальных вложений (без незавершенных капитальных затрат на арендуемые основные средства), доходных вложений в материальные ценности, долгосрочных финансовых вложений, прочих внеоборотных активов.

- *Оборотные активы* — сумма стоимости запасов (без стоимости отгруженных товаров), долгосрочной дебиторской задолженности, ликвидных активов, налога на добавленную стоимость по приобретенным ценностям, задолженности участников по взносам в уставный капитал, собственных акций, выкупленных у акционеров.

- *Долгосрочная дебиторская задолженность* — дебиторская задолженность, платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты.

- *Ликвидные активы* — сумма стоимости наиболее ликвидных оборотных активов, краткосрочной дебиторской задолженности, прочих оборотных активов.

- *Наиболее ликвидные оборотные активы* — денежные средства, краткосрочные финансовые вложения (без стоимости собственных акций, выкупленных у акционеров).

- *Краткосрочная дебиторская задолженность* — сумма стоимости отгруженных товаров, дебиторская задолженность, платежи по которой



ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты (без задолженности участников по взносам в уставный капитал).

- *Потенциальные оборотные активы к возврату* — списанная в убыток сумма дебиторской задолженности и сумма выданных гарантий и поручительств.

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

- *Обязательства должника* — сумма текущих обязательств и долгосрочных обязательств должника.

- *Долгосрочные обязательства должника* — сумма займов и кредитов, подлежащих погашению более чем через 12 месяцев после отчетной даты, и прочих долгосрочных обязательств.

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

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

- *Валовая выручка* — выручка от реализации товаров, выполнения работ, оказания услуг без вычетов.

- *Среднемесячная выручка* — отношение величины валовой выручки, полученной за определенный период, как в денежной форме, так и в форме взаимозачетов к количеству месяцев в периоде.

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

## **5. Коэффициенты, характеризующие платежеспособность должника**

Коэффициенты, характеризующие платежеспособность должника:

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

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

- *Показатель обеспеченности обязательств должника его активами.* Показатель обеспеченности обязательств должника его активами характеризует величину активов должника, приходящихся на единицу долга, и определяется

как отношение суммы ликвидных и скорректированных внеоборотных активов к обязательствам должника.

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

## **6. Коэффициенты, характеризующие финансовую устойчивость должника**

Коэффициенты, характеризующие финансовую устойчивость должника:

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

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

- *Доля просроченной кредиторской задолженности в пассивах.* Доля просроченной кредиторской задолженности в пассивах характеризует наличие просроченной кредиторской задолженности и ее удельный вес в совокупных пассивах организации и определяется в процентах как отношение просроченной кредиторской задолженности к совокупным пассивам.

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

## **7. Коэффициенты, характеризующие деловую активность должника**

Коэффициенты, характеризующие деловую активность должника:

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

- *Норма чистой прибыли.* Норма чистой прибыли характеризует уровень доходности хозяйственной деятельности организации и определяется в процентах как отношение чистой прибыли к выручке (нетто).

## **8. Международная практика определения и прогнозирования несостоятельности организаций**

Международная практика определения банкротств отличается от российской. В частности, используется формула коэффициента вероятности банкротств Э. Альтмана, который исследовал 22 финансовых коэффициента и выбрал 5 из них, построив на их основе линейную функцию.

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

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

Существует также модель оценки предприятия Я. Пратта, которая включает 8 этапов анализа:

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

Известно, что в развитых странах в 95 из 100 случаев предприятия становятся банкротами по внутренним причинам: управленческие ошибки или преднамеренные разрушительные действия руководителей предприятия.

### **Вопросы для самоконтроля:**

1. Как выявить «болезни» предприятия с помощью имеющегося инструментария диагностики?
2. В чем сущность методики анализа финансовой устойчивости предприятия?
3. Какова технология выявления симптомов «болезни» предприятия с помощью установленных индикаторов?
4. Каковы основные симптомы финансовой несостоятельности предприятия, которые можно увидеть из баланса?
5. Что означает диагностирование для развития системы, выявления и предотвращения кризиса?
6. Какие проблемы может решить диагностика?
7. Можно ли считать диагностирование функцией антикризисного управления?
8. Какие существуют в международной практике методики определения банкротств? В чем они заключаются?

## **ТЕМА 5. БАНКРОТСТВО ОРГАНИЗАЦИИ: СУЩНОСТЬ, ЮРИДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ**

1. Понятие, признаки банкротства и условия рассмотрения дел о банкротстве в суде
2. Санация
3. Судебные процедуры, применяемые в деле о банкротстве

### **1. Понятие, признаки банкротства и условия рассмотрения дел о банкротстве в суде**

Согласно ФЗ несостоятельность (банкротство) (далее также - банкротство) - признанная арбитражным судом неспособность должника в полном объеме удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей.

Федеральный закон устанавливает основания для признания должника банкротом, регулирует порядок и условия осуществления мер по предупреждению несостоятельности (банкротства), порядок и условия проведения процедур, применяемых в деле о банкротстве, и иные отношения, возникающие при неспособности должника удовлетворить в полном объеме требования кредиторов.

Действие закона распространяется на юридические лица, за исключением казенного предприятия, учреждения, политической партии и религиозной организации. Государственная корпорация или фонд может быть признан банкротом, если это допускается федеральным законом, по которому он был создан. ФЗ также регулирует банкротство гражданина, в том числе индивидуального предпринимателя и фермерского хозяйства.

Банкротство отдельных категорий должников, в общем, определено ФЗ, а в остальном отдельными нормативно-правовыми актами – это градообразующие, сельскохозяйственные, финансовые организации, стратегические предприятия и организации, а также субъекты естественных монополий. Например, ФЗ «Об особенностях несостоятельности (банкротства) субъектов естественных монополий топливно-энергетического комплекса», ФЗ «О несостоятельности (банкротстве) кредитных организаций».

Признать какое-либо лицо банкротом можно только на основании решения суда. Объявить себя банкротом лицо не может. Суд открывает дело на основании заявления, поступившего от должника, конкурсных кредиторов, уполномоченных органов. Право на обращение в арбитражный суд у кредиторов возникает у них с даты вступления в законную силу решения любого суда о взыскании с должника денежных средств. Конкурсные кредиторы и уполномоченные органы имеют право обратиться в суд с признанием должника банкротом, а сам должник обязан обратиться в суд, если невозможно удовлетворить требования всех кредиторов в полном объеме.

Для того чтобы суд признал какое-либо лицо несостоятельным, необходимо, чтобы лицо соответствовало особым критериям. И в законе определены такие признаки банкротства:

1) Для гражданина используется два критерия совместно:

- критерий неплатежеспособности – неспособность удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и обязательством об уплате обязательных платежей, если они не исполнены в течение трех месяцев с момента наступления даты их исполнения;

- критерий неоплатности – если сумма заявляемых обязательств превышает стоимость принадлежащего ему имущества.

Пока банкротство гражданина на практике не действует из-за несовершенства имущественного законодательства.

Для индивидуального предпринимателя и фермерских хозяйств применяется только критерий неплатежеспособности.

2) Для юридического лица один критерий:

- критерий неплатежеспособности – неспособность удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и обязательствам об уплате обязательных платежей, если обязательства не исполнены в течение трех месяцев с момента наступления их исполнения.

Суд станет рассматривать дело о банкротстве, если соблюдается условие минимальных требований к должнику. При этом учитывается размер обязательств перед конкурсными кредиторами, в том числе проценты по займам и кредитам, размер задолженности, возникшей вследствие неосновательного обогащения, и размер задолженности, возникшей вследствие причинения вреда имуществу кредиторов, размер обязательных платежей без санкций. Неустойки,

размер обязательств по оплате труда и за причинение вреда жизни или здоровью не учитывается.

Суд возбуждает дело при условии, что присутствуют признаки банкротства, только если сумма требований к должникам не ниже минимальной:

1) к юридическим лицам – не менее 100 тысяч рублей,

2) к гражданам – не менее 10 тысяч рублей.

Для отдельных категорий должников установленные другие требования. Например, для стратегических предприятий, субъектов естественных монополий признаки банкротства – неисполнение обязательств в течение шести месяцев с момента наступления даты их исполнения и сумма кредиторской задолженности превышает балансовую стоимость имущества, а сумма требований – не менее 500 тыс. р. Для кредитной организации признаком является неисполнение обязательств в течение четырнадцати дней со дня наступления даты их исполнения и (или) если после отзыва у кредитной организации лицензии на осуществление банковских операций стоимость ее имущества (активов) недостаточна для исполнения обязательств.

Заявление о признании должника банкротом подается в суд указанными выше лицами с приложением документов, подтверждающих величину долгов или требований и невозможности их оплаты. В заявлении указывается кандидатура арбитражного управляющего на должность временного или название саморегулируемой организации, из числа которых он должен быть

избран. Не позднее чем через пять дней с даты поступления указанного заявления в арбитражный суд судья выносит определение о принятии заявления, в котором указывает, из какой саморегулируемой организации будет арбитражный управляющий. Затем арбитражный суд направляет определение о принятии заявления заявителю, должнику, в орган по контролю (надзору), заявленную саморегулируемую организацию. В определении арбитражного суда, направляемом в саморегулируемую организацию, указываются требования к кандидатуре арбитражного управляющего, если в заявлении не указано конкретное лицо. В течение десяти дней с даты получения определения о принятии заявления кредитор или заявления уполномоченного органа должник обязан направить в арбитражный суд, конкурсному кредитору или в уполномоченный орган, а также представителю учредителей (участников) должника и (или) собственнику имущества должника - унитарного предприятия отзыв на такое заявление. В отзыве на заявление должник заявляет возражения, приводит доказательства необоснованности требований. К отзыву должника, направляемому в арбитражный суд, должны быть приложены доказательства отправки заявителю копии отзыва.

Арбитражный суд проводит судебное заседание по рассмотрению обоснованности требований заявителя. Это заседание проводится не ранее 15 дней и не позднее 30 дней с даты вынесения определения о принятии заявления о признании должника банкротом. По результатам рассмотрения обоснованности требований арбитражный суд выносит одно из следующих определений: 1) о признании требований заявителя обоснованными и введении наблюдения; 2) об отказе во введении наблюдения и оставлении такого заявления без рассмотрения; 3) об отказе во введении наблюдения и о прекращении производства по делу о банкротстве. В определении о введении наблюдения утверждается кандидатура временного управляющего и его вознаграждение. Срок рассмотрения дела в суде – не более семи месяцев с даты поступления заявления.

Все судебные расходы, расходы на выплату вознаграждения арбитражным управляющим относятся на имущество должника и возмещаются за счет этого имущества вне очереди. Если у должника средств недостаточно, то расходы возмещают заявители. Если судом было отказано во введении наблюдения, то расходы также возмещаются заявителем.

В любой момент судебного разбирательства если отсутствуют средства, достаточные для возмещения данных расходов, то судебное разбирательство прекращается.

## **2. Санация**

В случае возникновения признаков банкротства руководитель должника обязан направить учредителям (участникам) должника, собственнику имущества должника – унитарного предприятия сведения о наличии признаков банкротства. Эти лица, а также органы исполнительной власти РФ, субъектов Российской Федерации и органы местного самоуправления (когда банкротство касается общественно или экономически значимого предприятия) обязаны

принимать своевременные меры по предупреждению банкротства и восстановлению платежеспособности должника. Кредиторы имеют право участвовать в восстановлении платежеспособности. Учредители (участники) должника, собственники имущества должника – унитарного предприятия, а также кредиторы и иные лицами могут предоставить финансовую помощь – санацию. Санация – финансовая помощь в размере, достаточном для погашения денежных обязательств и обязательных платежей и восстановления платежеспособности должника. Санация может сопровождаться принятием на себя должником или иными лицами обязательств в пользу лиц, предоставивших финансовую помощь.

Недостатком данной досудебной процедуры является отсутствие механизмов контроля ее исполнения, поэтому в практике она имеет номинальное значение.

### **3. Судебные процедуры, применяемые в деле о банкротстве**

При рассмотрении дела о банкротстве должника – юридического лица применяются следующие судебные процедуры:

- наблюдение;
- финансовое оздоровление;
- внешнее управление;
- конкурсное производство;
- мировое соглашение.

При рассмотрении дела о банкротстве должника – гражданина применяются следующие процедуры:

- конкурсное производство;
- мировое соглашение;
- иные предусмотренные законом процедуры.

*Наблюдение* – первый этап арбитражного управления предприятием. Цель наблюдения – обеспечение сохранности имущества и анализ финансового состояния несостоятельного предприятия для определения возможности восстановления его неплатежеспособности, составления реестра требований кредиторов и проведения первого собрания кредиторов. Наблюдение вводится с даты суда по признанию заявления обоснованным. Срок наблюдения не должен превышать семи месяцев с даты поступления заявления о признании должника банкротом в арбитражный суд.

После вынесения арбитражным судом определения о введении наблюдения наступают следующие последствия:

- требования кредиторов по денежным обязательствам и об уплате обязательных платежей, срок исполнения по которым наступил на дату введения наблюдения и обязательств, возникших до введения наблюдения, включаются в реестр требований кредиторов согласно очередности и не погашаются в ходе наблюдения;
- приостанавливается исполнение исполнительных документов по имущественным взысканиям, снимаются аресты на имущество должника;
- запрещается выплата дивидендов (доходов по долям в предприятии),

выдел долей учредителей и изъятие имущества собственником имущества должника - унитарного предприятия;

- запрещается взаимозачет, если это нарушает очередность погашения требований кредиторов.

При введении наблюдения руководитель и иные органы управления должника продолжают осуществлять свои полномочия с ограничениями. Ограничение прав должника заключается в запрете должнику (точнее, органам его управления) совершать определенные действия. Существуют запреты безусловный и условный.

Под безусловный запрет попадают решения о реорганизации и ликвидации должника, о создании юридических лиц или об участии должника в иных юридических лицах, о создании филиалов и представительств, о размещении облигаций и иных эмиссионных ценных бумаг, за исключением акций, об участии в ассоциациях, союзах, холдинговых компаниях и иных объединениях; о заключении договоров простого товарищества.

Условный запрет означает необходимость получения на сделки согласия арбитражного (временного) управляющего. Под условный запрет попадают сделки, связанные с приобретением и отчуждением имущества должника, балансовая стоимость которого составляет более пяти процентов балансовой стоимости активов должника на дату введения наблюдения, и сделки, связанные с получением и выдачей займов (кредитов), выдачей поручительств и гарантий, уступкой прав требования, переводом долга, а также с учреждением доверительного управления имуществом должника.

Цели наблюдения реализует временный управляющий. Временный управляющий обязан:

- 1) принимать меры по обеспечению сохранности имущества должника;
- 2) проводить анализ финансового состояния должника,
- 3) выявлять кредиторов должника,
- 4) вести реестр требований кредиторов,
- 5) уведомлять кредиторов о введении наблюдения,
- 6) созывать и проводить первое собрание кредиторов.

Временный управляющий вправе:

- предъявлять в арбитражный суд от своего имени требования о признании недействительными сделок и решений должника, о применении последствий недействительности ничтожных сделок должника;

- заявлять возражения относительно требований кредиторов;

- ходатайствовать в суд о принятии дополнительных мер по обеспечению сохранности имущества должника, в том числе о запрете совершать без его согласия другие сделки;

- ходатайствовать в суд об отстранении руководителя должника от должности;

- получать любую информацию и документы, касающиеся деятельности должника, а органы управления должника обязаны такую информацию предоставлять.



Временный управляющий должен подать объявление в официальное издание и в Интернет о введении наблюдения. Кредиторы в течение месяца направляют свои требования в суд, должнику и временному управляющему. Далее требования включаются в реестр, а кредиторы приглашаются на первое собрание кредиторов.

Анализ финансового состояния должника проводится в целях определения достаточности имущества для покрытия судебных расходов и расходов на вознаграждение арбитражным управляющим в деле о банкротстве, а также должен дать ответ на вопрос, возможно или невозможно восстановление платежеспособности должника.

Первое собрание кредиторов должно состояться не позднее чем за десять дней до даты окончания наблюдения. На собрании временный управляющий представляет свое заключение относительно возможности восстановления платежеспособности должника.

Правом голоса на первом собрании обладают конкурсные кредиторы и уполномоченные органы, чьи требования были внесены в реестр требований кредиторов. Руководитель должника, учредители (участников) должника или собственник имущества должника – унитарного предприятия, работники должника не имеют права голоса, но они могут направить своих представителей для участия в собрании.

На первом собрании кредиторов принимается решение о выборе следующей процедуры банкротства – финансового оздоровления, внешнего управления, конкурсного производства (вводит процедуру арбитражный суд по соответствующему ходатайству), – или заключения мирового соглашения. Решение первого собрания кредиторов о введении финансового оздоровления должно содержать предлагаемый срок финансового оздоровления, утвержденные план финансового оздоровления и график погашения задолженности. Решение о введении внешнего управления или конкурсного производства должно содержать предлагаемый срок процедуры. Кроме того, на первом собрании кредиторов при необходимости образуется комитет кредиторов; выбирается саморегулируемая организация и определяются дополнительные требования к кандидатурам административного управляющего, внешнего управляющего, конкурсного управляющего, а также выбирается реестродержатель.

*Финансовое оздоровление* – вторая процедура банкротства. Цель: восстановление платежеспособности предприятия и погашение задолженности в соответствии с графиком погашения задолженности.

Финансовое оздоровление вводится, если в ходе наблюдения должник или иные лица обращались к первому собранию кредиторов или к арбитражному суду с соответствующим ходатайством, содержащим план финансового оздоровления, график погашения задолженности, а также обеспечение обязательств третьими лицами. Одновременно с введением финансового оздоровления арбитражный суд назначает административного управляющего. Финансовое оздоровление вводится судом на срок не более двух лет.

Сохраняются последствия наблюдения. Дополнительно к этому неустойки по обязательствам, считающимся наступившими на дату введения финансового

оздоровления, не начисляются, а меры по обеспечению требований кредиторов отменяются. По непогашенным требованиям начисляются проценты, равные ставке рефинансирования ЦБ РФ. Текущие обязательства должник выполняет в обычном режиме с ограничениями ФЗ, они также не включаются в реестр.

Органы управления должника осуществляют свои полномочия с ограничениями. Органы управления должника обязаны согласовывать наиболее важные решения с собранием кредиторов или с административным управляющим. Так, без согласия собрания кредиторов должник не вправе: совершать сделки с имуществом стоимостью более 5% балансовой стоимости активов, выдавать займы, поручительства, гарантии, учреждать доверительное управление своим имуществом, принимать решения о своей реорганизации. Если размер денежных обязательств должника, возникших после введения финансового оздоровления, составляет более 20% требований кредиторов, включенных в реестр, сделки, влекущие за собой возникновение новых обязательств должника, могут совершаться исключительно с согласия собрания или комитета кредиторов.

Без согласия административного управляющего должник не вправе совершать сделки, которые приводят к увеличению кредиторской задолженности более чем на 5%, отчуждать или приобретать имущества (за исключением готовой продукции), уступать права требований или переводить долги, а также сделки по получению займов (кредитов).

Управление должником осуществляется на основе плана финансового оздоровления, который разрабатывается учредителями (участниками) должника и утверждается собранием кредиторов. В нем должны быть предусмотрены способы получения должником средств, необходимых для удовлетворения требований кредиторов. Это может быть репрофилирование производства, закрытие нерентабельных производств, взыскание дебиторской задолженности, возмездная уступка прав требования должника, финансовая помощь и другие меры. План финансового оздоровления может предусматривать обеспечение исполнения должником своих обязательств в виде залога (ипотеки), банковской гарантии, государственной или муниципальной гарантии, поручительства. Невозможно обеспечение в виде удержания, задатка или неустойки.

К плану финансового оздоровления прилагается график погашения задолженности перед кредиторами. Он должен предусматривать погашение всех требований кредиторов не позднее, чем за месяц до окончания срока финансового оздоровления. С даты утверждения графика погашения задолженности арбитражным судом возникает одностороннее обязательство должника погасить задолженность перед кредиторами в установленные графиком сроки. График погашения задолженности по обязательным платежам устанавливается в соответствии с требованиями законодательства о налогах и сборах. График должен предусматривать начало погашения задолженности не позднее чем через месяц после введения финансового оздоровления. При этом погашение требований кредиторов должно производиться ежемесячно, пропорционально независимо от очередности, равными долями в течение года с даты начала удовлетворения требований, но требования кредиторов первой и

второй очередей должны быть погашены до истечения шести месяцев с даты введения финансового оздоровления. Должник вправе досрочно исполнить график погашения задолженности.

При управлении должником в ходе финансового оздоровления значительная роль отводится административному управляющему.

Административный управляющий в ходе финансового оздоровления обязан:

- вести реестр требований кредиторов;
- созывать собрания кредиторов;
- осуществлять контроль за своевременным исполнением текущих требований;
- осуществлять контроль за ходом выполнения плана финансового оздоровления и графика погашения задолженности;
- осуществлять контроль за своевременностью и полнотой перечисления денежных средств на погашение требований кредиторов;
- рассматривать отчеты о ходе выполнения графика погашения задолженности и плана финансового оздоровления, представленные должником, и предоставлять собранию кредиторов заключения об этом.

Административный управляющий имеет право:

- требовать от руководителя должника информацию о текущей деятельности;
- принимать участие в инвентаризации;
- в случае необходимости ходатайствовать в суд об отстранении руководителя должника, о принятии дополнительных мер по обеспечению сохранности имущества должника;
- предъявлять в арбитражный суд требования о признании недействительными сделки и решения, а также о применении последствий недействительности ничтожных сделок.

Способы завершения финансового оздоровления предприятия:

- 1) досрочное окончание;
- 2) досрочное прекращение;
- 3) окончание.

Досрочное окончание финансового оздоровления вводится в случае погашения должником всех требований кредиторов досрочно.

Досрочное прекращение финансового оздоровления производится при неоднократном или существенном нарушении сроков удовлетворения требований кредиторов, установленных графиком погашения задолженности, и позволяет перейти к следующей процедуре.

Окончание финансового оздоровления производится при погашении требований кредиторов согласно графику.

Для окончания финансового оздоровления не позднее чем за месяц до истечения срока должник представляет административному управляющему отчет о результатах проведения финансового оздоровления. Административный управляющий составляет заключение о выполнении плана финансового оздоровления и графика погашения задолженности и направляет его кредиторам и в арбитражный суд. Если задолженность погашена, то суд

принимает решение о прекращении дела о банкротстве. Если требования кредиторов не удовлетворены, то административный управляющий созывает собрание кредиторов, которые выбирает следующую процедуру банкротства – внешнее управление или конкурсное производство либо мировое соглашение.

*Внешнее управление* вводится с целью восстановления должника платежеспособности, с передачей полномочий по управлению должником внешнему управляющему. Внешнее управление вводится на срок не более чем восемнадцать месяцев, с возможным продлением не более чем на шесть месяцев. Совокупный срок финансового управления и внешнего управления не может превышать двух лет.

Последствия введения внешнего управления:

- прекращаются полномочия руководителя должника, управление делами должника возлагается на внешнего управляющего; внешний управляющий вправе издать приказ об увольнении руководителя должника или предложить руководителю должника перейти на другую работу;

- прекращаются полномочия органов управления должника и собственника имущества должника – унитарного предприятия; полномочия руководителя должника и иных органов управления должника переходят к внешнему управляющему, за исключением полномочий, относимых уставом или законом к их исключительной компетенции;

- требования кредиторов, за исключением текущих платежей, включаются в реестр и могут быть исполнены только с соблюдением установленного порядка предъявления требований к должнику;

- отменяются ранее принятые меры по обеспечению требований кредиторов;

- вводится мораторий на удовлетворение требований кредиторов по денежным обязательствам и об уплате обязательных платежей.

Мораторий — это приостановление исполнения должником денежных обязательств и уплаты обязательных платежей. Мораторий распространяется на денежные обязательства и обязательные платежи, за исключением текущих платежей. Мораторий не распространяется на требования о взыскании задолженности по заработной плате, выплате вознаграждений авторам результатов интеллектуальной деятельности, о возмещении вреда, причиненного жизни или здоровью, о возмещении морального вреда.

В течение срока действия моратория:

- приостанавливается исполнение исполнительных документов по имущественным взысканиям, иных документов, взыскание по которым производится в бесспорном порядке, не допускается их принудительное исполнение, за исключением исполнения исполнительных документов о взыскании задолженности по заработной плате, о выплате авторских вознаграждений, об истребовании имущества из чужого незаконного владения, о возмещении вреда, причиненного жизни или здоровью, и возмещении морального вреда, а также о взыскании задолженности по текущим платежам;

- не начисляются неустойки за неисполнение или ненадлежащее исполнение денежных обязательств и обязательных платежей, за исключением текущих платежей. Вместо этого начисляются проценты в размере ставки

рефинансирования ЦБ РФ или меньше по соглашению.

Полномочия руководителя должника переходят к внешнему управляющему. Он обязан принять в управление имущество должника и провести его инвентаризацию, вести бухгалтерский, финансовый, статистический учет и отчетность, заявлять возражения относительно требований кредиторов, принимать меры по взысканию задолженности перед должником, вести реестр требований кредиторов, информировать комитет кредиторов и отчитываться перед собранием кредиторов о реализации внешнего управления.

Крупные сделки, а также сделки, в совершении которых имеется заинтересованность, заключаются внешним управляющим только с согласия собрания кредиторов (комитета кредиторов). Внешний управляющий в течение трех месяцев с даты введения внешнего управления вправе отказаться от исполнения договоров и иных сделок должника, если сделки не исполнены сторонами полностью или частично, если сделки препятствуют восстановлению платежеспособности должника или если исполнение должником таких сделок повлечет за собой убытки для должника.

Не позднее чем через месяц с даты своего утверждения внешний управляющий обязан разработать план внешнего управления и представить его собранию кредиторов для утверждения. Собрание кредиторов может отклонить или утвердить план. План внешнего управления должен предусматривать меры по восстановлению платежеспособности должника, условия и порядок реализации указанных мер, расходы на их реализацию и иные расходы должника. План внешнего управления должен предусматривать срок восстановления платежеспособности должника, содержать обоснование возможности восстановления платежеспособности должника в установленный срок. В план внешнего управления разрешено (рекомендовано) включать следующие меры:

- перепрофилирование производства;
- закрытие нерентабельных производств;
- взыскание дебиторской задолженности;
- продажа части имущества должника;
- уступка прав требования должника;
- исполнение обязательств должника собственником имущества должника – унитарного предприятия, учредителями (участниками) должника либо третьим лицом или третьими лицами;
- увеличение уставного капитала должника за счет взносов участников и третьих лиц;
- размещение дополнительных обыкновенных акций должника;
- продажа предприятия должника;
- замещение активов должника.

Продажа предприятия и другого имущества проводится на торгах. Новшество – торги в электронной форме.

До окончания срока внешнего управления внешний управляющий представляет собранию кредиторов отчет о реализации плана внешнего управления. В отчете внешнего управляющего должно содержаться одно из предложений:

- о прекращении внешнего управления в связи с восстановлением платежеспособности должника и переходе к расчетам с кредиторами;
- о продлении установленного срока внешнего управления;
- о прекращении производства по делу в связи с удовлетворением всех требований кредиторов в соответствии с реестром требований кредиторов;
- о прекращении внешнего управления и об обращении в арбитражный суд с ходатайством о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства.

По результатам рассмотрения отчета и предложения внешнего управляющего собрание кредиторов, принимает решение и ходатайствует в суд о его введении. Суд при благоприятном исходе дает определение о переходе к расчетам с кредиторами.

*Конкурсное производство* – это процедура банкротства, применяемая к должнику, признанному банкротом, в целях соразмерного удовлетворения требований кредиторов.

Конкурсное производство вводится сроком на шесть месяцев и может быть продлено по решению арбитражного суда не более чем на 6 месяцев.

Последствия введения конкурсного производства:

- срок исполнения возникших до открытия конкурсного производства денежных обязательств и уплаты обязательных платежей должника считается наступившим;
- прекращается начисление процентов, неустоек, за исключением обязательств по текущим платежам; на требования конкурсных кредиторов и уполномоченных органов начисляются проценты, равные ставке рефинансирования ЦБ РФ с даты открытия конкурсного производства до даты погашения указанных требований должником;
- сведения о финансовом состоянии должника прекращают относиться к сведениям, признанным конфиденциальными или составляющим коммерческую тайну;
- прекращается исполнение по исполнительным документам, они исполняются в порядке конкурсного производства; снимаются и не допускаются аресты на имущество должника;
- все требования кредиторов предъявляются и исполняются согласно правилам конкурсного производства и закона;
- прекращаются все полномочия руководителя и иных органов управления должника.

Назначается конкурсный управляющий. С момента назначения конкурсного управляющего к нему переходят все полномочия по управлению и распоряжению имуществом должника.

Конкурсный управляющий обязан опубликовать сведения о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства.

Конкурсный управляющий обязан:

- принять в ведение имущество должника, провести инвентаризацию;
- привлечь оценщика для оценки имущества;
- осуществлять поиск, выявление и возврат имущества должника, находящегося у третьих лиц;
- обеспечивать сохранность имущества должника;
- уведомить работников должника об увольнении в течение месяца с даты введения конкурсного производства;
- взыскивать дебиторскую задолженность должника;
- возражать относительно требований кредиторов;
- вести реестр требований кредиторов;
- передать к окончанию конкурсного производства на хранение документы должника, подлежащие обязательному хранению.

Конкурсный управляющий формирует конкурсную массу из имущества должника. Порядок формирования и реализации конкурсной массы состоит из следующих этапов:

- 1) проведение инвентаризации имущества;
- 2) проведение оценки имущества;
- 3) выявление объектов имущества, не подлежащих включению в конкурсную массу – в конкурсную массу не включают имущество, связанное с личностью должника, в некоторых случаях объекты жилищно-бытовой и социально-культурной инфраструктуры, которые передаются муниципалитету;
- 4) продажа имущества (торги) – деньги поступают только на один счет в банке или также дополнительно валютный счет (при наличии валюты);
- 5) удовлетворение требований кредиторов в порядке очередности.

Очередность удовлетворения требований кредиторов:

- вне очереди погашаются требования кредиторов по текущим платежам, в том числе судебные расходы, вознаграждение арбитражному управляющему и иным привлеченным в процессе лицам, текущая задолженность по оплате труда и текущие коммунальные и эксплуатационные платежи.

- в первую очередь производятся расчеты по требованиям граждан, перед которыми должник несет ответственность за причинение вреда жизни или здоровью, путем капитализации соответствующих повременных платежей, а также компенсация морального вреда.

- во вторую очередь производятся расчеты по выплате выходных пособий и оплате труда лиц, работающих или работавших по трудовому договору, и по выплате вознаграждений авторам результатов интеллектуальной деятельности.

- в третью очередь производятся расчеты с другими кредиторами. В рамках требований третьей очереди используется следующая последовательность:

- 1) Требования по обязательствам, обеспеченным залогом. Удовлетворяются за счет суммы вырученной от продажи предмета залога независимо от того, удовлетворены ли полностью или частично требования вне очереди, первой и второй очереди. Часть требований, обеспеченных залогом и не удовлетворенных в результате продажи предмета залога, включается в состав третьей очереди.

2) Обязательные платежи, в части основной суммы долга и процентов, начисленных в ходе процедур банкротства.

3) Требования конкурсных кредиторов, в части основной суммы долга и процентов, начисленных в ходе процедур банкротства.

4) Неустойки (штрафы, пени) и иные финансовые санкции.

- требования конкурсных кредиторов и уполномоченных органов, заявленные после закрытия реестра требований кредиторов, удовлетворяются за счет оставшегося после удовлетворения требований кредиторов, включенных в реестр, имущества.

- Оставшаяся сумма распределяется между (учредителями) участниками или собственником.

При недостаточности денежных средств должника для удовлетворения требований кредиторов одной очереди денежные средства распределяются между кредиторами соответствующей очереди пропорционально суммам их требований. По окончании расчетов, даже если денег оказалось недостаточно, все требования считаются погашенными.

Кроме продажи имущества с торгов возможна уступка права требования (продажа дебиторской задолженности) и замещение активов, есть возможность вернуться на внешнее управление.

Конкурсный управляющий отчитывается о ходе производства перед собранием кредиторов не реже одного раза в три месяца.

После завершения расчетов с кредиторами конкурсный управляющий обязан представить в арбитражный суд отчет о результатах проведения конкурсного производства. Затем арбитражный суд выносит определение о завершении конкурсного производства, а в случае погашения требований кредиторов – определение о прекращении производства по делу о банкротстве. С даты внесения записи о ликвидации должника в единый государственный реестр юридических лиц конкурсное производство считается завершенным.

*Мировое соглашение* — это соглашение между должником и кредиторами о прекращении судебного спора на основе мирного урегулирования взаимных претензий и утверждения взаимных уступок.

Мировое соглашение направлено на окончание судебного процесса и разрешение спора. Мировое соглашение позволяет прекратить дело о банкротстве и дать возможность должнику продолжать работать самостоятельно. Решение о заключении мирового соглашения принимается от имени:

- конкурсных кредиторов и уполномоченных органов – собранием кредиторов;

- должника – должником-гражданином, руководителем должника, внешним или конкурсным управляющим.

Допускается участие в мировом соглашении третьих лиц, которые подписывают мировое соглашение и выступают, например, в качестве инвестора или гаранта по обязательствам.

Мировое соглашение заключается в письменной форме, утверждается судом по обращению с заявлением об утверждении мирового соглашения.



Мировое соглашение должно содержать положения о порядке и сроках исполнения обязательств должника. Мировое соглашение может содержать положения о прекращении обязательств должника путем предоставления отступного, обмена требований на акции, новации, прощения долга и т.п., при условии, что это не нарушает права других кредиторов. По требованиям об уплате обязательных платежей мировое соглашение может предусматривать изменение сроков и порядка уплаты налогов, в соответствии с законодательством.

Условия для заключения мирового соглашения:

- предварительное погашение задолженности кредиторам первой и второй очереди;
- согласие всех кредиторов по обязательствам, обеспеченным залогом;
- большинство голосов (более 50 %) от общего числа голосов конкурсных кредиторов и уполномоченных органов.

Утверждение мирового соглашения судом является основанием для прекращения производства по делу о банкротстве. В случае утверждения мирового соглашения в ходе финансового оздоровления прекращается исполнение графика погашения задолженности, в ходе внешнего управления – прекращается действие моратория на удовлетворение требований кредиторов, в ходе конкурсного производства – приостанавливается процесс ликвидации. После утверждения мирового соглашения прекращаются полномочия арбитражного управляющего, а учредители (участники) или собственник должника – унитарного предприятия избирают руководителя.

После того как мировое соглашение утвердил суд, должник или третье лицо обязан приступить к погашению задолженности перед кредиторами.

По заявлению лиц, права и законные интересы которых нарушены или могут быть нарушены мировым соглашением, определение об утверждении мирового соглашения может быть обжаловано и суд может отменить мировое соглашение. Тогда дело о банкротстве возобновляется и вводится процедура, в ходе которой было заключено мировое соглашение. Требования кредиторов, которые были удовлетворены без ущемления прав других лиц, считаются погашенными.

Расторжение мирового соглашения возможно в случае неисполнения или существенного нарушения должником условий мирового соглашения в отношении требований конкурсных кредиторов и уполномоченных органов, составлявших в совокупности не менее 25% требований конкурсных кредиторов и уполномоченных органов к должнику на дату утверждения мирового соглашения. Последствием расторжения мирового соглашения является возврат к процедуре банкротства, на которой оно было заключено. Формируется реестр требований кредиторов, который не включает требования тех кредиторов, в т.ч. первой и второй очереди, которые были удовлетворены, за исключением тех кредиторов, которые знали, что нарушаются права других кредиторов.

### **Вопросы для самоконтроля:**

1. Дайте определение понятию банкротство согласно ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)».
2. Назовите признаки банкротства.
3. Какие существуют условия рассмотрения дел о банкротстве в суде?
4. Что такое санация предприятия?
5. Дайте характеристику судебным процедурам, применяемым в деле о банкротстве.
6. Что понимают под наблюдением в процессе банкротства?
7. Что такое финансовое оздоровление? В чём его основная цель?
8. Дайте характеристику внешнему управлению.
9. Охарактеризуйте основные процедуры конкурсного производства.
10. Что понимают под мировым соглашением?

## **ТЕМА 6. РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ В ПРОЦЕССЕ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

1. Сущность, цели и эффективность реструктуризации предприятия
2. Основные направления реструктуризации: изменения в организационной стратегии, изменение организационной и правовой формы бизнеса, изменение структуры и системы управления
3. Разработка программы реструктуризации предприятия. Управление процессом реализации преобразований

### **1. Сущность, цели и эффективность реструктуризации предприятия**

*Реструктуризация* — это радикальный способ преобразования организации, означающий изменение всех ее составляющих или структур: структуры собственности, активов и пассивов, производственной и организационной структур управления.

Необходимость реструктуризации предприятия возникает, как правило, в трех ситуациях:

- предприятие находится в кризисе;
- текущее состояние предприятия удовлетворительное, однако прогнозы его деятельности неблагоприятны: падение конкурентоспособности, отклонение фактического состояния от запланированного; здесь реструктуризация — реакция на негативные изменения, пока они еще не стали необратимыми;
- благополучные и быстро растущие предприятия, наращивающие отрыв от своих конкурентов на основе уникальных конкурентных преимуществ.

Чаще всего принято говорить о следующих составляющих реструктуризации:

- реструктуризация бизнеса на основе новой стратегии развития;
- реструктуризация имущественного комплекса:
  - 1) консервация, продажа или сдача в аренду неиспользуемого недвижимого имущества;

- 2) продажа объектов незавершенного строительства;
- 3) продажа или сдача в аренду неиспользуемых материальных активов: оборудования, материалов, комплектующих и т.п.;
- 4) консервация или списание мобилизационных мощностей;
- 5) продажа объектов социальной и коммунальной инфраструктуры. В результате, как правило, снижается порог безубыточности для данного предприятия;

- реструктуризация собственности (акционерного капитала):

- 1) дополнительная эмиссия акций;
- 2) выкуп собственных акций с последующим их аннулированием или продажей стратегическому инвестору;

3) конвертация различных ценных бумаг эмитента в акции;

- реструктуризация задолженности;

- реструктуризация организационной структуры предприятия.

Законодательной базой для реструктуризации являются: Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)», федеральные законы «Об акционерных обществах», «Об обществах с ограниченной ответственностью» и т.д., в которых установлены порядок, условия и ограничения для реструктуризации.

#### *Основные цели реструктуризации:*

- обеспечение дееспособности в краткосрочном периоде (например, восстановление платежеспособности предприятия);

- восстановление конкурентоспособности предприятия в долгосрочном периоде. Комплекс оперативных и стратегических мероприятий реструктуризации представлен в таблице 6.1.

Таблица 6.1

#### Комплекс оперативных и стратегических мероприятий реструктуризации

<b>Оперативные мероприятия</b>	
<b>Улучшение результатов деятельности</b>	<b>Повышение ликвидности</b>
Сокращение затрат	Уменьшение запасов
Повышение качества, уменьшение потерь	Продажа имущества
Ускорение оборачиваемости средств	Сокращение дебиторской задолженности
<b>Стратегические мероприятия</b>	
<b>Преобразование сфер деятельности и адаптация структур</b>	<b>Преобразование и оптимизация бизнес-процессов</b>
Оптимизация видов деятельности	Оптимизация основных процессов
Разработка новых видов продукции	Техническое перевооружение
Оптимизация структуры активов, собственности	Совершенствование системы управления
Выбор адекватной производственной и управленческой структур	Создание эффективной информационной системы

#### *Краткосрочные критерии эффективности.*

*Продуктивность* — способность организации обеспечить необходимое количество и качество продукции в соответствии с требованиями внешней

среды, т.е. удовлетворить потребности покупателей, клиентов, партнеров. Показателями продуктивности могут быть объем прибыли, объем продаж, рыночная доля, количество клиентов и т.п.

*Эффективность* организации (в некоторых работах этот критерий называют *производительностью*) — это отношение того, что мы имеем на выходе организации, к тому, что было на входе. Показателями эффективности могут быть стоимость единицы продукции, затраты в расчете на одного клиента, отношение прибыли к издержкам или объемам продаж, выработка на одного работника, доходность акционерного капитала или активов предприятия и т.п.

*Качество* — степень удовлетворения запросов клиентов и покупателей, при этом оценки исходят от самих покупателей и клиентов.

*Гибкость* реакции — это способность организации перераспределять ресурсы с одного вида деятельности на другой для удовлетворения запросов покупателей. Гибкость означает способность адекватно реагировать на изменения как внешней среды (покупателей, поставщиков, конкурентов, органов власти), так и внутренней (менеджмент, персонал), своевременно перестраивая функции управления.

*Удовлетворенность* персонала означает, что работники предприятия чувствуют себя комфортно и удовлетворены своей ролью в организации. Показателями удовлетворенности могут быть отношение работников к порученному делу, текучесть кадров, опоздания, жалобы.

*Среднесрочные критерии эффективности.*

Это *конкурентоспособность организации*, которая характеризует положение организации в отрасли (на рынке) и ее способность вести успешно конкурентную борьбу.

*Развитие* означает реализацию упреждающих стратегий, позволяющих своевременно реагировать на изменения в случае их возникновения. Такой подход, предполагающий значительные инвестиции, может приводить к снижению эффективности использования ресурсов в краткосрочном периоде, но является залогом выживания на рынке.

*Долгосрочный критерий эффективности.* Каждая организация стремится к выживанию, и ей это удается, если менеджмент обеспечивает краткосрочную и долгосрочную эффективность.

## **2. Основные направления реструктуризации: изменения в организационной стратегии, изменение организационной и правовой формы бизнеса, изменение структуры и системы управления**

Основные направления реструктуризации:

- изменения в организационной стратегии;
- изменения организационной и правовой формы бизнеса;
- изменение структуры и системы управления.

*Изменения в организационной стратегии.*

Если говорить о реструктуризации бизнеса, то на основе комплексной диагностики предприятия необходимо ответить на следующие вопросы:

- какие виды деятельности предприятия осуществляются в настоящее время и насколько они эффективны;

- какие виды деятельности имеют рыночную перспективу и представляют интерес с точки зрения выбранной стратегии развития;

- какие виды деятельности имеют рыночную перспективу, но не представляют интерес с точки зрения выбранной стратегии развития;

- какие виды деятельности предприятия не имеют рыночной перспективы и должны быть ликвидированы (бесперспективные виды бизнеса).

Ответы на эти вопросы позволят определить направления реструктуризации и создать эффективную бизнес-структуру предприятия.

*Изменения организационной и правовой формы бизнеса.*

Выбираются формы изменения структуры собственности и активов.

*Расширение сфер деятельности:* слияние, присоединение, создание филиалов и представительств, сокращение собственного капитала, покупка имущества, аренда имущества, лизинг имущества, приватизация, совместное предприятие, участие в инвестиционных проектах, венчурные инвестиции, лицензирование, маркетинговые соглашения, технологическое участие, франчайзинг.

*Сокращение сфер деятельности:* разделение, выделение, продажа имущества, сдача имущества в аренду, безвозмездная передача активов, передача имущества в зачет обязательств, консервация имущества, ликвидация отдельных подразделений предприятия.

Изменение структуры собственности выражается в изменениях состава собственников (пайщиков, акционеров) и их структуры (степени концентрации капитала), а также в реструктуризации задолженностей предприятия. Можно выделить стратегическую реструктуризацию собственности и оперативную реструктуризацию.

*Стратегическая реструктуризация собственности.* Как правило, проводится для предупреждения кризисных ситуаций.

*Оперативная реструктуризации собственности.* Используется как для предупреждения кризисных ситуаций, так и для выхода из них.

*Изменение структуры и системы управления организацией.*

Проводится декомпозиция целей и задач организации с соответствующей привязкой ее подразделений. Выбирается тип организационной структуры.

*Иерархические структуры* (формальные, механистические, бюрократические, классические, традиционные); характеризуются жесткой иерархией власти, централизованным принятием решений, формализацией используемых правил и процедур, узко определенной ответственностью:

- элементарная структура;
- линейно-штабная структура;
- линейно-функциональная структура;
- дивизиональная структура:
  - продуктовая;
  - структура с ориентацией на клиента;
  - региональная структура;

- структура на базе бизнес-единиц;
- смешанная структура.

*Адаптивные структуры* (органические, гибкие); характеризуются размытостью управления — небольшим количеством уровней управления, гибкой структурой власти, децентрализацией принятия решений, слабым (умеренным) использованием формальных правил и процедур, широко определенной ответственностью:

- проектная;
- матричная;
- программно-целевая;
- структуры на групповом подходе;
- командная;
- групповая;
- бригадная.

Как показывает опыт, следующие факторы определяют число уровней управления в организации:

- страна (национальные модели построения управления);
- размер организации (чем больше размер, тем больше уровней);
- отрасль (чем больше технологических стадий в процессе создания продукта, тем больше иерархических уровней);
- жизненный цикл продукта (частое выведение новых продуктов на рынок требует сокращения числа ступеней в управлении);
- территориальный охват (чем больше регионов, в которых работает организация, тем больше уровней управления);
- конкуренция (чем выше уровень конкуренции, тем очевиднее жизнеспособность «плоских» структур);
- стиль управления (чем более демократичен стиль управления, тем меньше число иерархических уровней).

Чтобы понять, насколько необходимо сокращение ступеней управленческой лестницы, необходимо:

- сравнить структуру организации с аналогичными организациями;
- оценить скорость реагирования персонала на запросы руководства (рынка);
- проанализировать, не происходит ли «размывание» показателей оценки и мотивации персонала, не пересекаются ли зоны ответственности подчиненных.

Часто уменьшение числа уровней управления сопровождается расширением оставшихся: на одной ступени появляется больше менеджеров, у менеджеров возрастает количество подчиненных (норма управляемости).

*Сетевая структура.* Начинаясь с анализа неформальных связей в организации, теперь говорится о создании сетей предприятий. Возможны две организационные модели:

1) сетевая структура вокруг крупной организации, которая собирает вокруг себя фирмы меньшего размера, поручая им выполнение специальных задач и выбирая тех, кто отличается высокой адаптивностью, творческим потенциалом; мелкие структуры попадают в зависимость от мощного партнера;

2) сеть предприятий, близких по размеру, юридически самостоятельных, но поддерживающих устойчивость друг друга, что важно для всех, ибо повышает конкурентоспособность производимых товаров и стимулирует рост; при этом несколько ключевых фирм управляют связями, стимулируя инновационные и коммерческие процессы, упрощая задачи предприятий — членов сети.

Обычно антикризисная управляющая компания имеет в своем составе функциональные подразделения, соответствующие основным функциям антикризисного управления, которые объединяются в комплексную команду по антикризисному проекту.

Отдельные вспомогательные антикризисные функции, такие как оценка, аудит и т.п., выполняются в рамках этих антикризисных проектов привлеченными компаниями и специалистами (аутсорсинг).

В кризисной ситуации по каждому антикризисному проекту обеспечивается четкое и жесткое централизованное управление и контроль его выполнения.

### **3. Разработка программы реструктуризации предприятия. Управление процессом реализации преобразований**

При разработке программы реструктуризации используются уже известные инструменты анализа (диагностики):

- матрица БКГ — сравнение темпов роста и доли рынка;
- модель GE/McKinsey — сравнение привлекательности рынка и конкурентоспособности;
- модель Shell/DPM — сравнение отраслевой привлекательности;
- матрица жизненного цикла отрасли/конкурентные преимущества — модель ADL/LC.

Специалисты по консалтингу рассматривают следующие этапы подготовки и проведения реструктуризации предприятия (наиболее общая версия). Базовая версия процесса реструктуризации предприятия представлена в таблице 6.2.

Таблица 6.2

Базовая версия процесса реструктуризации предприятия

<b>Этапы реструктуризации предприятия</b>			
1. Полная диагностика предприятия:	2. Анализ и разработка концепции:	3. Программа реструктуризации:	4. Реализация программы реструктуризации:
- финансовое состояние; - состояние активов; - объемы продаж; - загрузка фондов; - рентабельность подразделений; - структура издержек	- миссия; - критерии успеха; - бизнес-процессы; - сегменты рынка; - потребители; - специализация; - конкуренты; - стратегия роста (сокращения); - текущие стратегии	- бизнес-планы; - планы действий; - описание новых функций; - описание бизнес-процессов; - система учета; - план работы с персоналом; - функциональные стратегии	- детализация планов; - информирование сотрудников; - стимулы активного участия; - контроль сроков; - финансовая и производственная реструктуризация

### *Технологии проведения реструктуризации предприятия:*

1) На основе анализа внешних и внутренних факторов выявляются ключевые проблемы предприятия, его сильные и слабые стороны, резервы, стержневые компетенции и конкурентные преимущества.

2) На основе этого определяются цели и концепция преобразований, разрабатываются альтернативные варианты реструктуризации и выбирается стратегия преобразований.

3) Организационно-правовая форма и структура управления предприятием приводятся в соответствие со стратегией реструктуризации.

4) Разрабатывается проект реструктуризации как пакет программ преобразований ключевых видов деятельности предприятия.

Все предлагаемые меры, как известно, делятся на первоочередные (оперативные) и стратегические.

*Программа оперативных мероприятий* — первоочередные меры (по радикальному сокращению затрат и т.п.). Это может быть программа оздоровления предприятия, его санации, которая может быть реализована и в рамках процедур банкротства.

Она обычно предусматривает сокращение до минимума расходной части: продажа, уценка, списание не приносящих доходов активов. Сокращение производственного и административного аппарата до уровня, обеспечивающего эффективность работы.

*Проект сокращения затрат* может включать следующие мероприятия:

- неотложные меры: сокращение рабочих мест соответственно сокращению объемов продаж; сокращение накладных расходов соответственно сокращению объемов продаж; сокращение дополнительных расходов; снижение закупок материалов до минимального уровня для выполнения текущих заказов; прекращение производства на склад — использование всех возможностей получения скидок на материалы, электроэнергию и т.д.;

- разовые меры: структурное сокращение затрат: сокращение и перераспределение должностей; продажа и перераспределение активов;

- постоянные меры: повышение эффективности работы — повышение производительности труда, качества продукции; совершенствование обслуживания клиентов; развитие отношений с поставщиками для повышения качества и снижения затрат на поставки.

*Программа стратегических мероприятий*, принципиально меняющих структуру предприятия. Она разрабатывается одновременно с оперативными мероприятиями и включает в себя:

- проект оптимизации структуры видов деятельности и портфеля продуктов.

Для точного позиционирования предприятия проводится анализ, на каких рынках, с каким продуктами и результативностью работает предприятие (основные потребители, поставщики, внешние условия). Выявляются сильные и слабые стороны предприятия, факторы, определяющие конкуренцию.

Определяются относительно самостоятельные сферы деятельности, и для каждой сферы формулируется собственная стратегия.



Изучается деятельность каждого подразделения (цеха), последовательность операций и рентабельность основных видов выпускаемой продукции. Оцениваются возможности выделения отдельных подразделений в обособленные бизнес - единицы, их освобождения от необязательных видов деятельности и функций, подготовки раздельных балансов по подразделениям;

- проект преобразования и упорядочения структуры собственности, уточнения организационно-правового статуса;

- проект оптимизации и адаптации организационной структуры предприятия;

- проект оптимизации бизнес-процессов на основе реинжиниринга.

Анализируется процесс создания добавочной стоимости (ценности) по подразделениям, удаляются неэффективные подразделения, совершенствуется информационная система;

- проект создания эффективной системы стратегического и оперативного планирования, системы управленческого учета, финансового контроля, маркетинга.

В основе — отлаженная система маркетинга, создается система управления маркетингом. Разрабатываются профили потребителей и сегментируются рынки. Разрабатываются мероприятия по всему комплексу маркетинга: товарная политика, ценовая, коммуникационная и каналы распределения.

Совершенствуются системы стратегического и оперативного планирования, управленческого учета, финансового контроля. Разрабатываются критерии оценки работы бизнес - единиц и центральных служб;

- проект формирования новой системы управления кадрами. Формулируются новые требования к кадрам, разрабатываются критерии и принципы оплаты труда сотрудников и руководителей подразделений. Например, базовая оплата, обеспечивающая финансовую защищенность и стабильность, и премии, зависящие от результатов работы подразделения;

- проект по созданию информационной системы.

### **Вопросы для самоконтроля:**

1. Что такое реструктуризация? Каковы цель и эффективность реструктуризации предприятия?
2. Охарактеризуйте основные направления реструктуризации:
  - 2.1. изменение в организационной стратегии;
  - 2.2. изменение организационной и правовой формы бизнеса;
  - 2.3. изменение структуры и системы управления.
3. Назовите этапы реструктуризации предприятия.
4. Дайте объяснение технологии проведения реструктуризации предприятия.
5. Какова программа оперативных мероприятий?
6. Что включает в себя программа стратегических мероприятий?

## ТЕМА 7. СТРАТЕГИЯ И ТАКТИКА АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

1. Роль стратегии в антикризисном управлении
2. Разработка антикризисной стратегии организации
3. Реализация выбранной антикризисной стратегии: тактика управления
4. Организация проведения антикризисной стратегии

### 1. Роль стратегии в антикризисном управлении

Рыночные формы хозяйствования в условиях жесткой конкуренции приводят к несостоятельности отдельных субъектов хозяйствования или к их временной неплатежеспособности. Почему благополучные ранее предприятия оказались в состоянии неплатежеспособности? Как показывает теория и подтверждает опыт, нарушение платежеспособности в современных условиях является следствием несоответствия стратегии предприятия тенденциям развития рыночной ситуации.

Еще 30 лет назад отсутствовали стратегические принципы управления предприятиями. Только на стыке 1960—1970-х годов появляются новые методы управления и вместе с ними термин «стратегическое управление». Это вызвано, в первую очередь, изменениями внешней среды бизнеса.

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

Причины, в силу которых предприятие попадает в кризис, можно разделить на две группы:

- *внешние*, которые не зависят от предприятия или на которые предприятие может повлиять в незначительной степени (таблица 7.1);

- *внутренние*, которые возникли в результате деятельности самого предприятия.

В настоящее время для выживания на рынке и сохранения конкурентоспособности все предприятия должны время от времени вносить изменения в свою хозяйственную деятельность. *Стратегия антикризисного управления* позволяет установить, каким образом предприятие может противостоять изменениям внешней среды (возникающим часто, нерегулярно и практически непредсказуемо); с помощью каких предварительных мер можно сохранить свою жизнеспособность и достичь намеченных целей.

Стратегия антикризисного управления охватывает все запланированные, организуемые и контролируемые перемены в области существующей стратегии, производственных процессов, структуры и культуры любой социально-экономической системы, включая частные и государственные предприятия.

Таблица 7.1

## Анализ внешних факторов кризисного развития

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

Стратегия *выживания* осуществляется в сжатые сроки, новые решения сознательно проводятся в жизнь недемократическим путем. Управление сосредоточивается в руках немногих лиц, которые наделяются всей необходимой легитимной властью, чтобы энергично и за короткий срок провести намеченные изменения.

Предприятие имеет успех только в том случае, если находится в состоянии последовательного и неуклонного развития. Поэтому полноценная стратегия антикризисного управления — это стратегия *созидания, захвата и удержания* определенной рыночной ниши, стратегия конкурентного преимущества в долгосрочной перспективе.

Как уже говорилось, *стратегия* — это принцип эффективной адаптации к изменениям окружающей среды. Внешние условия окружающей среды

меняются быстро, поэтому весьма важно получение оперативной обратной связи с внешним миром в виде показателей, которые характеризовали бы будущее — например, показателей роста доли рынка, роста удовлетворенности покупателей. Ведь упреждающее воздействие гораздо эффективнее, нежели воздействие по устранению последствий.

## **2. Разработка антикризисной стратегии организации**

В антикризисном управлении решающее значение имеет стратегия управления. Главное внимание в ней уделяется проблемам выхода из кризиса, непосредственно связанным с устранением причин, способствующих его возникновению. Анализируется внешняя и внутренняя среда бизнеса, выделяются те компоненты, которые имеют значение для организации, осуществляется сбор и отслеживание информации по каждому компоненту, и на основе оценки реального положения предприятия выясняются причины кризисного состояния. Точная, комплексная, своевременная диагностика состояния предприятия — это первый этап разработки стратегии антикризисного управления деятельностью предприятия.

*Анализ внешних факторов с целью выявления причин кризиса.* При проведении анализа внешней среды слишком большой или слишком малый объем полученной информации может исказить истинное положение. Поэтому, чтобы сформировать четкую и понятную картину развития ситуации, необходимо правильно сопоставить полученные результаты и свести в единое целое несколько этапов анализа.

- Анализ макросреды, который условно можно разделить на четыре сектора: политическое окружение, экономическое окружение, социальное окружение, технологическое окружение.

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

Получив достаточно обширную информацию о внешней среде, можно синтезировать ее с помощью метода создания сценариев — реалистического описания того, какие тенденции могут проявиться в той или иной отрасли в будущем. Обычно создается несколько сценариев, на которых затем опробуется та или иная антикризисная стратегия предприятия. Сценарии дают возможность определить наиболее важные факторы внешней среды, которые необходимо учитывать предприятию; некоторые из них будут находиться под прямым контролем предприятия (оно сможет либо избежать опасности, либо воспользоваться появившейся возможностью). Однако будут существовать и факторы, неподвластные контролю со стороны предприятия, в этом случае разрабатываемая антикризисная стратегия должна помочь предприятию максимально использовать конкурентные преимущества и в то же время минимизировать возможные потери.

*Анализ состояния предприятия, находящегося в кризисной ситуации.* Наряду с анализом внешней среды предприятия важно провести углубленное исследование его реального состояния. На основе результатов этого

исследования и видения того, каким предприятие должно стать в будущем, менеджеры могут разработать антикризисную стратегию для проведения необходимых изменений.

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

1) Эффективность текущей стратегии. Нужно попытаться определить:

- место предприятия среди конкурентов;
- границы конкуренции (размер рынка);
- группы потребителей, на которые предприятие ориентируется;
- функциональные стратегии в области производства, маркетинга, финансов, кадров.

2) Сила и слабость, возможности и угрозы предприятия. Как уже говорилось, самый удобный и апробированный способ оценки стратегического положения компании — это SWOT-анализ. Сила предприятия — это то, в чем оно преуспело: навыки, опыт работы, ресурсы, достижения. Слабость — это отсутствие чего-то важного в функционировании компании, того, что ей не удается по сравнению с другими. После выявления сильных и слабых сторон они тщательно изучаются и оцениваются. С точки зрения формирования стратегии сильные стороны предприятия могут быть использованы как основа антикризисной стратегии.

3) Конкурентоспособность цен и издержек предприятия. Должно быть известно соотношение цен и затрат предприятия с ценами и затратами конкурентов. В этом случае используется стратегический анализ издержек с помощью метода «цепочка ценностей», который отражает процесс создания стоимости товара и включает различные виды деятельности и прибыль. Связи между этими видами деятельности по созданию ценностей могут стать важным источником преимуществ предприятия.

4) Оценка прочности конкурентной позиции предприятия. Оценка конкурентоспособности предприятия по издержкам необходима, но недостаточна. Прочность позиции предприятия по отношению к основным конкурентам оценивается по таким важным показателям, как качество товара, финансовое положение, технологические возможности, продолжительность товарного цикла.

5) Выявление проблем, вызвавших кризис на предприятии. Менеджеры изучают все полученные результаты исследования состояния предприятия на момент кризиса и определяют, на чем надо сосредоточить внимание.

Второй этап стратегического антикризисного планирования — корректировка миссии и системы целей предприятия.

Менеджер, координирующий политику предприятия, оказавшегося в кризисной ситуации, должен сконцентрировать всю информацию, полученную во время проведения стратегического анализа, и решить, сможет ли предприятие в рамках своей прежней миссии выйти из кризиса и достигнуть

конкурентных преимуществ. Умело сформулированная **миссия**, доступная для понимания, в которую верят, может быть весомым стимулом для изменений стратегии и может включать:

- провозглашение убеждений и ценностей;
- продукцию или услуги, которые предприятие будет продавать (или потребности клиентов, которые предприятие будет удовлетворять);
- рынки, на которых будет работать предприятие;
- способы выхода на рынок;
- технологии, которые будет использовать предприятие;
- политику роста и финансирования.

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

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

Каждое предприятие имеет определенную систему целей, которые возникают как отражение целей различных групп:

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

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

Цели являются исходным пунктом системы стратегического планирования, системы мотивации и системы контроля, используемых на предприятии. Цели — это основа организационных отношений и оценки результатов труда отдельных работников, подразделений и организации в целом.

В любой организации имеется несколько уровней целей. Цели более высокого уровня имеют широкий характер и ориентированы на долгосрочную перспективу; они позволяют менеджерам взвешивать влияние сегодняшних решений на долгосрочные показатели. Цели более низкого уровня ориентированы на кратко- и среднесрочную перспективу и являются средством достижения целей высокого уровня. Краткосрочные цели подробно объясняют результаты, которые нужно достичь в ближайшем будущем, определяют скорость развития предприятия и уровень показателей деятельности, который надо достичь в ближайшее время.

Третий этап антикризисного стратегического планирования — формулирование стратегических альтернатив выхода предприятия из экономического кризиса и выбор стратегии.

На этом заканчивается процесс стратегического планирования и начинается процесс определения тактики реализации выбранной стратегии (оперативное планирование), а затем осуществляется реализация антикризисной стратегии, оценка и контроль результатов.

Предприятие может функционировать на определенном сегменте рыночных отношений, руководствуясь одной из существующих маркетинговых стратегий.

1) *Стратегия стабильности* — укрепление существующего направления бизнеса.

2) *Стратегия роста* (разновидностью является стратегия прорыва) — захват новых рынков сбыта.

3) *Стратегия сокращения* — *сворачивание бизнеса*. Разновидностями являются стратегия разворота (продажа деловой единицы нерентабельно функционирующего бизнеса) и ликвидации.

4) *Функциональная стратегия* — усиленное направление развития какого-либо аспекта деятельности предприятия. Различают такие разновидности, как финансовую, кадровую, производственную и др.

5) *Стратегия выживания* — отказ от прежних методов хозяйствования и приспособление к формирующейся конъюнктуре рыночных отношений.

Та или иная из перечисленных стратегий реализуется предприятием в выборе соответствующего конкурентного поведения. Принято различать три типа конкурентного поведения:

- креативное — создание нового продукта с уникальными свойствами;
- приспособленческое — сосредоточение внимания на одном из сегментов рынка и на особой группе покупателей;
- преимущественное — нацеленность на сохранении достигнутых позиций за счет снижения цен, издержек качества продукции.

### **3. Реализация выбранной антикризисной стратегии: тактика управления**

Тактическими (оперативными) мероприятиями по выходу из экономического кризиса могут быть сокращение расходов, закрытие подразделений, сокращение персонала, уменьшение объемов производства и сбыта, активные маркетинговые исследования, повышение цен на продукцию, использование внутренних резервов, модернизация, установление текущих убытков, выявление внутренних резервов, привлечение специалистов, получение кредитов, укрепление дисциплины и т. д.

Стратегическое и оперативное планирование взаимосвязаны, и заниматься одним в отрыве от другого невозможно. Тактическое планирование должно осуществляться в рамках выбранных стратегий. Осуществление оперативных мероприятий по выходу из экономического кризиса в отрыве от стратегических целей может кратковременно улучшить финансовое положение, но не устраним глубинные причины кризисных явлений.

*Первый этап* тактического планирования — реализация выбранной антикризисной стратегии; при этом менеджеры должны:

- окончательно уяснить выработанную антикризисную стратегию и цели, их соответствие друг другу;

- детально довести идеи новой стратегии и смысл целей до сотрудников с целью широкого их вовлечения в процесс реализации антикризисной стратегии;

- привести ресурсы в соответствие с реализуемой антикризисной стратегией;

- выработать решения по поводу организационной структуры.

При реализации новой стратегии необходимо сконцентрировать внимание на том, как изменения будут восприняты, кто будет оказывать сопротивление, какой стиль поведения надо выбрать. Сопротивление необходимо уменьшить до минимума или устранить независимо от типа, сущности и содержания изменения. На многих предприятиях отсутствует оптимальное сочетание структуры, культуры, навыков, необходимое для успешной деятельности.

Структура предприятия во многом определяет его способность реагировать на изменения внешней среды: слишком жесткая организационная структура может стать преградой на пути гибкого приспособления к новым реальным условиям, тормозить процесс инноваций и препятствовать творческому подходу к решению новых проблем и задач.

На данном этапе менеджеры могут сравнить то, что требуется для реализации антикризисной стратегии, с тем, что сейчас имеет предприятие. При этом менеджеры могут использовать балльную систему оценки расхождения между этими состояниями по следующим критериям:

- навыки и ресурсы;

- структура и системы;

- управленческая культура.

При проведении сравнительного анализа важно выделить именно те моменты, которые могут оказать сильное влияние на успех предприятия.

Для определения необходимых стратегических изменений предлагается использовать таблицу, в которой по вертикали перечислены все оцениваемые критерии (таблица 7.2). При анализе могут применяться самые разнообразные шкалы (например, 0 баллов может указывать на то, что данный критерий существенно не отличается от идеального варианта, а оценка в 5 баллов — на то, что оцениваемый критерий должен быть коренным образом пересмотрен).

Графа «Варианты решений» может быть использована для описания конкретных действий, которые необходимы для достижения желаемых результатов и которые тоже должны быть предварительно протестированы.

Таблица 7.2

Оценка степени необходимых изменений в стратегии предприятия

<b>Критерий</b>	<b>Нужный вариант</b>	<b>Реальная ситуация</b>	<b>Необходимые изменения</b>	<b>Варианты решений</b>
Навыки и ресурсы				
Структура и системы				
Управленческая культура				



Второй этап тактического планирования — оценка и контроль выполнения стратегии. Он направлен на выяснение того, в какой мере реализация стратегии приводит к достижению целей предприятия.

#### **4. Организация проведения антикризисной стратегии**

Если предприятие своевременно отслеживает появление внешней угрозы и располагает временем, достаточным для выработки эффективной реакции, оно может последовательно ликвидировать все проблемы. Но в кризисной ситуации реализацию изменений надо осуществлять в жестко ограниченные сроки. Поэтому при планировании антикризисной стратегии необходимо предусматривать максимальную параллельность работ. Антикризисная стратегия наиболее эффективна, если она совмещается с уже адаптированной структурой и подчиняется сбалансированной системе целей. Однако в критических ситуациях времени на подготовку базы для стратегических изменений не остается и приходится решительно изменять сложившуюся систему управления, что оказывает негативное влияние на работу персонала.

Преодоление сопротивления со стороны персонала требует осуществления мероприятий двух видов:

- *психологических*, т.е. определения культурной ориентации различных групп персонала на основе их отношения к изменениям, создания опорных точек внедрения антикризисной стратегии, ограничения влияния на принятие решений со стороны групп, невосприимчивых к изменениям;

- *системных*, т.е. формирования переходной структуры предприятия, решающей задачи по внедрению изменений без помех для оперативной деятельности.

Проведение стратегических изменений — в высшей степени ответственная и трудная задача, но на реализацию некоторых изменений может быть затрачено меньше усилий, особенно если они не требуют изменений общих представлений о том, как предприятие должно конкурировать на рынке.

#### **Вопросы для самоконтроля:**

1. Чем вызвана потребность предприятий в антикризисном стратегическом управлении?
2. Назовите основные этапы антикризисного стратегического планирования. Дайте их краткую характеристику.
3. Какая связь существует между антикризисной стратегией, структурой предприятия, ресурсами и управленческой культурой?
4. Представьте, что вы менеджер некой фирмы, которая находится на грани банкротства. Какова будет ваша стратегия по выведению фирмы из кризиса?

## **ТЕМА 8. АНТИКРИЗИСНАЯ ИНВЕСТИЦИОННАЯ ПОЛИТИКА**

1. Методология разработки инвестиционной стратегии и инвестиционных проектов
2. Оценка привлекательности инвестиционных проектов
3. Источники инвестиций в условиях ограниченных финансовых ресурсов

### **1. Методология разработки инвестиционной стратегии и инвестиционных проектов**

Инвестиции – помещение, вложение капитала, денежных средств с целью получения доходов в будущие периоды.

Инвестиционная политика определяет и задает общую направленность инвестиционной деятельности предприятия.

Инвестиционная стратегия представляет собой систему мер, план мероприятий в области инвестиционной деятельности предприятия.

Инвестиционная политика является частью общей финансовой политики предприятия и заключается в выборе наиболее эффективных форм инвестирования, доступных данному предприятию, организации.

Инвестиционная политика предприятий, находящихся в финансово – экономическом кризисе, отличается от инвестиционной политики благополучных предприятий. Прежде всего, это связано с тем, что приоритетной целью финансовой политики предприятия в состоянии кризиса является восстановление платежеспособности, а такие цели, как обеспечение высоких темпов развития, расширение экономического потенциала и т.п., характерные для благополучных предприятий, временно отходят на второй план.

Главное отличие антикризисной инвестиционной стратегии от стратегии благополучных предприятий заключается в жестком ограничении сроков окупаемости инвестиционных проектов сроками проведения процедур восстановления платежеспособности. Какими бы замечательными ни были инвестиционные проекты неплатежеспособного предприятия, если они не могут достаточно быстро начать приносить доход, то скорее всего реализовать эти проекты в долгосрочной перспективе будет некому и не за что.

Реализация инвестиционного проекта проходит следующие стадии.

- 1) Прединвестиционная стадия – разработка инвестиционной стратегии.
- 2) Стратегия инвестирования – реализация стратегии.
- 3) Стадия эксплуатации – получения эффекта от инвестиций.

В практике инвестиционной деятельности принято различать следующие типы инвестиций.

1. Инвестиции в физические активы (здания и сооружения, машины, оборудование, производственные запасы и т.п.), т.е. в материальное производство. Данный вид инвестиций в литературе иногда называют реальными инвестициями.

2. Инвестиции в денежные активы, под которыми понимают права на получение денежных средств от других лиц, например акции, облигации,

депозиты банков и другие ценные бумаги. Другое название этих инвестиций – финансовые, портфельные.

3. Инвестиции в нематериальные ценности, под которыми понимают ценности, приобретаемые в результате переобучения, повышения квалификации персонала, приобретения прав, лицензий, ноу-хау и т.п.

В качестве основных типов инвестирования рассматриваются реальные и финансовые инвестиции.

Формами реальных инвестиций являются:

- приобретение имущественного комплекса другого предприятия с целью, например, создания и использования преимуществ горизонтальной и вертикальной интеграции.

- строительство нового объекта с законченным технологическим циклом, например с целью резкого увеличения объемов производства, использования преимуществ товарной, отраслевой или региональной диверсификации.

- реконструкция имущественного комплекса предприятия в целях комплексного изменения технологии производства продукции, повышения производительности труда и качества продукции.

- модернизация, представляющая собой совершенствование основных средств с целью приведения активов в состояние, соответствующее современному уровню и требованиям рынка.

- обновление отдельных видов оборудования без изменения общей схемы технологического процесса.

- увеличение объемов производственных запасов, например с целью расширения производственной деятельности.

Формами финансовых инвестиций являются:

- вложения в уставные фонды других предприятий. Целью такого инвестирования обычно является не получение высокой инвестиционной прибыли, а именно установление форм финансового влияния на другие предприятия для стабилизации получения высокой операционной прибыли.

- вложение капитала в доходные виды фондовых инструментов, т.е. в различные виды ценных бумаг, свободно обращающихся на фондовом рынке. Основная цель таких инвестиций заключается в получении высокой инвестиционной прибыли за счет операций на фондовом рынке – управления своим «портфелем».

- вложения капитала в доходные виды денежных инструментов. Основная цель – получение инвестиционной прибыли путем вложения временно свободных денежных средств.

Кроме отмеченного выше жесткого ограничения сроков, разработка антикризисной инвестиционной стратегии чаще всего отличается еще тем, что осуществляется в условиях дефицита финансовых ресурсов. Поэтому финансовые инвестиции, которые обычно рассматриваются как форма повышения эффективности временно свободных денежных средств, не часто используется в практике антикризисного управления. Очевидной причиной служит отсутствие свободных средств. Сказанное выше не отвергает в принципе использование возможностей вложения денег в денежные активы в

рамках антикризисного управления. Однако такое инвестирование не может рассматриваться как стратегический компонент антикризисного управления.

Инвестиционная стратегия кризисного предприятия обычно разрабатывается как план инвестиций в реальные и нематериальные активы с целью формирования и увеличения положительной разницы между притоком и оттоком денежных средств.

При этом инвестиции в нематериальные активы носят вспомогательный, обеспечивающий характер. Например, инвестиционная стратегия кризисного предприятия включает продажу неиспользованных активов и закупку на вырученные средства нового высокопроизводительного оборудования (инвестиции в материальные активы). Однако для работы на этом оборудовании необходимо реализовать программы повышения квалификации ряда работников (инвестиции в нематериальные активы).

Рассмотрим подробно методологию разработки инвестиционной стратегии. В общем виде она включает проведение следующих работ:

1) Поиск возможных инвестиционных компетенций.

На этом этапе формируются только укрупненные идеи инвестиционных проектов, направления действий, которые учитывают правовые условия инвестирования, «общий инвестиционный климат», текущую конъюнктуру инвестиционного рынка. Работа на этом этапе включает следующие направления деятельности:

Выбор и формирование отдельных направлений инвестирования исходя из потребностей предприятия и для реализации его планов.

Анализ и учет условий внешней инвестиционной среды.

2) Предварительная подготовка инвестиционного проекта.

Задачей этой стадии разработки стратегии служит создание инвестиционного бизнес – плана, который является промежуточным вариантом того документа, который впоследствии войдет в качестве инвестиционного раздела в общий план работы предприятия, будь то обычный план развития или восстановления платежеспособности. Работа на этом этапе включает следующие направления деятельности:

2.1) Поиск и подбор отдельных объектов инвестирования. Рассмотрение возможностей приобретения объектов имущества, нематериальных активов, использования различных форм финансового инвестирования.

2.2) Ранжирование и отбор вариантов инвестиционных проектов с учетом:

- эффективности проектов;

- обеспечения минимального уровня риска;

- обеспечения максимального уровня ликвидности в случае изменения внешних условий и возникновения необходимости прекращения реализации проекта.

2.3) Определение объемов требуемых инвестиционных ресурсов, источников ресурсов и оптимизация их структуры, включая нахождение оптимального соотношения собственных и заемных источников инвестиционных ресурсов.

3) Окончательная формулировка проекта и оценка его технико – экономической и финансовой приемлемости. Финальное рассмотрение и принятие решения по проекту.

На этом этапе должен быть сформирован окончательный вариант инвестиционной стратегии предприятия. При наличии нескольких направлений инвестирования все инвестиционные проекты складываются в единый «инвестиционный портфель», который оценивается уже в комплексе по уровням доходности, риска, ликвидности. Определяются пути ускорения реализации инвестиционных проектов – ускорения окупаемости, что крайне важно для предприятий в состоянии кризиса.

Если для благополучных предприятий разработка инвестиционной стратегии включает рассмотрение возможностей инвестиций как за счет собственных средств, так и за счет заемных, то антикризисная стратегия должна опираться на собственные ресурсы. Это объясняется трудностью привлечения дополнительного финансирования для предприятия в кризисном состоянии.

Итоговое рассмотрение учитывает возможные правовые, политические, социальные факторы, которые могут повлиять на выполнение разработанной инвестиционной стратегии.

Итак, можно сделать следующие выводы по особенностям разработки инвестиционной стратегии для кризисных предприятий:

1) Цель проведения инвестиций – накопление максимально возможного количества денежных средств для расчета по долгам с кредиторами.

2) Сроки окупаемости инвестиций ограничены сроками проведения процедур восстановления платежеспособности. Это или сроки, установленные судом при проведении процедур банкротства, или, если меры осуществляются вне судебных процедур, сроки, в течение которых кредиторы согласны ждать.

3) Инвестиционная стратегия разрабатывается и осуществляется в условиях дефицита финансовых ресурсов и опирается в основном на собственные ресурсы в связи с трудностью привлечения заемных средств предприятием, находящимся в кризисном положении.

## **2. Оценка привлекательности инвестиционных проектов**

Финансово – экономическая оценка инвестиционных проектов служит главным обоснованием при выборе вариантов вложения средств при операциях с реальными активами.

Общие критерии оценки коммерческой привлекательности инвестиционного проекта можно условно разделить на два направления:

- финансовая состоятельность;
- эффективность.

Оба подхода взаимно дополняют друг друга.

Рассмотрим различные критерии оценки инвестиционных проектов более подробно.

*Критерий оценки по чистой текущей стоимости* основан на том, что затраты, осуществленные в разное время, имеют неодинаковую стоимость.

Чистая текущая стоимость (NPV) – разница между суммой денежных поступлений от реализации инвестиционного проекта, приведенных к нулевому (начальному) моменту времени, и суммой дисконтированных затрат, необходимых для реализации этого проекта.

Формула для расчета чистой текущей стоимости имеет следующий вид:

$$NPV = \sum_{t=0}^N \frac{CF_t}{(1+i)^t} = -IC + \sum_{t=1}^N \frac{CF_t}{(1+i)^t},$$

где CF – денежный поток в конце периода: t (1,2, ……N) – периоды поступления средств, IC – первоначальное вложение средств в реализацию проекта, i – ставка дисконтирования.

При принятии решения о проекте необходимо учитывать следующие правила:

- если  $NPV > 0$ , то проект следует принять;
- если  $NPV < 0$ , то проект отвергается;
- если  $NPV = 0$ , то проект следует принять при условии, что его продажа усилит поток доходов от ранее осуществленных проектов вложения капитала.

Если чистая текущая стоимость проекта NPV положительная, то это значит, что в результате реализации проекта ценность предприятия вырастет, инвестирование пойдет на пользу и проект приемлем для реализации.

*Критерий оценки инвестиций по уровню их рентабельности.*

Рентабельность инвестиций (PI) – показатель, позволяющий определить, в какой мере возрастает ценность фирмы в расчете на 1 руб. инвестиций.

Формула для расчета рентабельности инвестиций имеет следующий вид:

$$PI = \frac{\sum_{t=1}^N CF_t \div (1+i)^t}{IC}.$$

При положительном NPV показатель PI будет больше единицы. Превышение показателя над единицей представляет некоторый «запас прочности» инвестиционного проекта.

*Критерий внутренней нормы прибыли (IRR)* — это **процентная ставка**, при которой **чистый дисконтированный доход (NPV)** равен 0. NPV рассчитывается на основании **потока платежей**, дисконтированного к сегодняшнему дню.

Иначе говоря, для потока платежей CF, где  $CF_t$  — платёж через t лет ( $t = 1, \dots, N$ ), и начальной инвестиции в размере  $IC = -CF_0$  внутренняя норма прибыли IRR рассчитывается из уравнения:

$$NPV = -IC + \sum_{t=1}^N \frac{CF_t}{(1+IRR)^t} = 0, \text{ или}$$

$$IC = \sum_{t=1}^N \frac{CF_t}{(1+IRR)^t}.$$

*Срок окупаемости* представляет собой период времени, в который суммарные денежные поступления сравниваются с суммой затрат на реализацию инвестиционного проекта.

Срок окупаемости – число лет, требуемое для возврата первоначальных капиталовложений. Несомненное преимущество этого показателя состоит в достаточной простоте вычислений и интерпретации.

В самом простом варианте определения срока окупаемости не берется в расчет стоимость денежных потоков с учетом фактора времени. Общая формула показателя РР имеет вид:

$$PP = \min N, \text{ при котором } \sum_{t=1}^N CF_t > \text{размера капиталовложений.}$$

Один из главных недостатков показателя срока окупаемости состоит в том, что он не учитывает влияние денежных потоков за рамками периода окупаемости.

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

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

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

### **3. Источники инвестиций в условиях ограниченных финансовых ресурсов**

При антикризисном управлении обычно происходит изменение структуры источников инвестиционных ресурсов.

Источниками инвестиций являются:

- собственные финансовые средства: прибыль, накопления, амортизационные отчисления, выплаты страховых органов в возмещение ущерба и т.п., а также иные виды активов (основные средства, земельные участки, промышленная собственность и т.п.) и привлеченные средства (от продажи акций, благотворительные и иные взносы, средства материнской и иных компаний выделяемые на безвозмездной основе);

- ассигнования из федерального, регионального и местных бюджетов, различных фондов, выделяемые на безвозмездной основе;

- иностранные инвестиции, предоставляемые в форме участия в уставном капитале или как прямые инвестиции (в денежной форме): международных

финансовых организаций, государств, корпораций, частных лиц;

- заемные средства: кредиты, облигационные займы государства, банков, инвестиционных и страховых компаний, пенсионных фондов и других институциональных инвесторов, векселя и другие средства. Эти средства необходимо вернуть на определенных условиях.

Использование бюджетов всех уровней для финансирования инвестиционных программ является весьма проблематичным. Учитывая рост государственного долга, плохую собираемость налогов, вряд ли можно рассчитывать на выделение из бюджетов значительных ассигнований на инвестиционные программы в настоящее время.

Реального накопления собственных ресурсов предприятий по существу не происходит. Сегодня оборотные средства предприятия почти на 80% обеспечиваются кредитами коммерческих банков. Это приводит к тому, что большая часть прибыли уходит на выплату банковских процентов. Для российских предприятий характерны высокие издержки и низкая рентабельность производства, значительный уровень износа и устаревания оборудования, потеря высококвалифицированного персонала, рост дебиторской и кредиторской задолженности, что не может не приводить к сокращению реальной базы для накопления и инвестиций.

Многие политики и экономисты связывают возможность оживить инвестиционные процессы с активным привлечением иностранных инвестиций. Следует также учесть, что большая часть иностранных инвестиций носит рискованный и относительно краткосрочный характер. Кроме того, поведение иностранных инвесторов чрезмерно подвержено влиянию многих экономических, политических и психологических факторов.

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

Первые три группы источников образуют собственный капитал предприятия. А те, кто предоставил по этим каналам безвозмездно средства предприятию, участвуют в доходах от реализации предприятий на правах долевой собственности. Внутри этой группы можно выделить привлеченные средства.

Особенности формирования инвестиционных ресурсов в кризисной ситуации. В кризисной ситуации структура источников финансирования деформируется, «нормальные» источники могут исчезать, появляются случайные и «чрезвычайные» источники (продажа имущества, экономия затрат на содержание активов и т.п.).

Рассмотрим возможные способы мобилизации денежных ресурсов путем реструктуризации активов предприятия. При этом денежные средства будут получены путем перевода активов в денежную форму или путем экономии затрат на содержание тех или иных объектов и поддержание тех или иных программ.

1) *Продажа краткосрочных финансовых вложений.* Это наиболее простой и очевидный шаг, поэтому он совершается в первую очередь. Надо учитывать,



что *дисконт* при быстрой продаже ценных бумаг планировать трудно — ценные бумаги идут по той цене, по которой их готовы купить.

2) *Продажа запасов готовой продукции и избыточных производственных запасов*. Аналогичная ситуация — быстрая продажа — продажа с убытками.

3) *Продажа дебиторской задолженности*. Здесь дисконты могут быть очень значительными. Часто это означает продажу по предлагаемой покупателем цене.

Более цивилизованным методом восстановления оборотных активов и ликвидации кассовых разрывов считается использование *факторинга*, если он доступен для кризисных предприятий.

Факторинг гарантирует обеспечение торгующей организации оборотными средствами сразу после поставки. Поставщик уступает банку право денежного требования по поставкам, а банк обязуется оплатить эти поставки. Некоторые банки требуют дисконтирования долгов дебиторов, другие оплачивают часть поставок в виде авансового платежа, остальное — по мере поступления денег (за вычетом комиссионных). Поставщик получает возможность планировать свои финансовые потоки независимо от уровня платежной дисциплины покупателей. Банк берет на себя часть рисков поставщика и выступает в роли страховщика.

4) *Продажа инвестиций (деинвестирование)*. Можно остановить уже ведущиеся инвестиционные проекты и продать объекты незавершенного строительства и неустановленного оборудования. Можно прекратить участие в других предприятиях (продать свои доли). Целесообразность деинвестирования зависит от сроков и объемов возврата средств на вложенный капитал. Если инвестиционный проект начнет давать отдачу за пределами возможных сроков арбитражного управления, он, скорее всего, может быть ликвидирован.

5) *Продажа, сдача в аренду, передана в залог и списание неиспользованных активов*. Продажа неиспользуемых основных фондов выделяется тем, что приносит значительные суммы денежных средств. При этом, однако, безвозвратно теряются основные фонды (производственные мощности). Следовательно, в последующем для быстрого наращивания объемов производства потребуются новые капитальные вложения.

Основные фонды можно передать и по договору аренды. Передача имущества в возмездное пользование позволяет возместить расходы на содержание имущества, улучшить структуру баланса и повысить рентабельность активов, получать доходы на имущество, не принимая на себя риски хозяйственной деятельности.

6) *Продажа нерентабельных производств и объектов непроектируемой (социальной) сферы*. Часть нерентабельных производственных подразделений обычно входит в основную технологическую цепочку, и очень непросто провести их реструктуризацию или ликвидацию. В таких случаях для минимизации рисков следует ранжировать подразделения по степени их участия в технологическом цикле предприятия (например, экспертным методом) и продавать исходя из следующим правил:

- в первую очередь следует продавать объекты социальной сферы и

вспомогательных производств, использующие универсальное оборудование (ремонтно-механические и строительно-ремонтные цеха), переводя их функции на аутсорсинг;

- во вторую очередь продаются вспомогательные производства с уникальным оборудованием;

- в третью очередь избавляются от нерентабельных объектов основного производства, находящихся в самом начале производственного цикла (например, литейные и кузнечно-прессовые цеха);

- в последнюю очередь отказываются от нерентабельных производств, находящихся на конечной стадии технологического цикла.

Ликвидация объектов основного производства весьма нежелательна и допускается только в качестве крайней меры. Продажу основных фондов скорее всего придется производить по цене ниже их балансовой стоимости.

Одновременно проводятся меры по снижению непроизводительных затрат, связанных с содержанием избыточных фондов: выделение некоторых объектов в самостоятельные подразделения (дочерние предприятия), сдача в аренду и вывод неиспользуемых основных фондов и земель, снижение расходов на содержание избыточных производственных мощностей, консервация неиспользуемого имущества, передача объектов социальной сферы органам местного самоуправления.

*7. Остановка нерентабельных производств.* Если убыточное подразделение невозможно продать, то его следует остановить, чтобы предотвратить дальнейшие убытки, за исключением объектов, остановка которых приведет к остановке всего предприятия.

Если производство необходимо остановить, а средств на консервацию нет, то оно должно быть остановлено без консервации. При этом, возможно, оборудование придет в негодность. Однако восстанавливать его придется, только если повторный пуск производства будет стратегически и экономически оправдан,

*8. Выведение из состава предприятия затратных объектов.* Создавая дочернее общество и прекращая дальнейшее финансирование выведенных объектов, можно сократить непроизводительные издержки.

Иногда экономически целесообразно даже просто безвозмездно передать оборудование, чтобы не нести затрат на его содержание.

Рассмотрим возможные источники финансирования инвестиционных проектов *за счет реформирования собственного капитала предприятия и урегулирования кредиторской задолженности.*

Собственный капитал предприятие может увеличить за счет внешнего целевого финансирования, не меняя структуры собственности (состав и доли собственников). Государство может оказать помощь стратегически важным предприятиям. Предприятие, входящее в холдинг, может получить помощь от головной компании.

Иные меры затрагивают структуру собственности предприятия.

1. *Эмиссия акций* акционерного общества — инструмент получения внешнего финансирования. Продажа акций осуществляется на вторичном

рынке самим предприятием. Полученные средства пополняют уставный капитал, предприятие получает дополнительные оборотные средства без увеличения своих долгосрочных и краткосрочных обязательств, что улучшает его финансово-экономические показатели.

При этом меняются состав и доли собственников предприятия. Такая реструктуризация капитала помогает провести жизненно необходимые инвестиции, найти стратегического собственника (инвестора). Если предприятие находится в трудном положении, то в обмен на инвестиции новый собственник обычно получает контроль над предприятием. Что фактически означает продажу бизнеса.

2. *Управление кредиторской задолженностью (ее реструктуризация).* Это финансовые обязательства по взятым кредитам и займам, обязательства по товарным кредитам других предприятий (полученные от других предприятий, но неоплаченные сырье, материалы, комплектующие), а также обязательства перед персоналом предприятия (по зарплате) и перед государством (налоги и сборы).

Основная задача управления кредиторской задолженностью заключается в том, чтобы снять долговую напряженность и дать возможность предприятию провести необходимые для его финансового оздоровления преобразования.

В арбитражных процедурах банкротства на выполнение такой задачи направлен мораторий на выплаты задолженности.

В иных случаях речь идет о получении уступок со стороны кредиторов в обмен на активы или новые соглашения о долгах, которые значительно увеличивают вероятность получения платежей по долгам. Уступки кредиторов представляют собой отсрочки и рассрочки платежа, сокращение общей задолженности, освобождение от уплаты процентов, сокращение процентной ставки и т.д.

Долги можно обменять на такое имущество или активы организации (готовую продукцию, производственные запасы, основные производственные фонды, объекты социальной сферы, акции других предприятий и векселя банков, обязательства местной администрации), которые:

- в настоящее время не используются;
- не предполагается использовать в ближайшем будущем;
- требуют больших затрат на содержание и хранение. Кредитор согласится

с таким предложением, если у него есть возможность использовать или продать эти активы.

В обмен на уступки кредиторам можно предложить пакет акций, находящихся на балансе предприятия. Кредиторы согласятся с таким предложением, если они имеют значительную долю в долгах предприятия и заинтересованы в управлении им. Понятно, что в таком случае собственники предприятия уменьшают свой контроль над ним.

При наличии встречных требований у должника и кредитора возможен взаимозачет долга. Это очень быстрый и эффективный метод, особенно для организаций, работающих в смежных отраслях (по технологической цепочке). Зачет может быть осуществлен в одностороннем порядке путем уведомления

другой стороны. Но следует помнить, что при проведении зачета возникают обязательства по уплате налога, как если бы сделка проводилась обычным способом.

Встречные требования к своему кредитору можно попытаться купить у кредиторов этого кредитора со значительным дисконтом, чтобы затем осуществить 100%-й взаимозачет, если есть свободные средства для такого выкупа.

Еще один метод снижения долга — получение уступок под обеспечение долга. Задолженность предприятия перед кредиторами часто ничем не обеспечена. По Гражданскому кодексу РФ исполнение обязательств обеспечивается неустойкой, удержанием имущества должника, поручительством, банковской гарантией, задатком и другими способами, предусмотренными законом или договором.

При возмещении долга в судебном порядке права кредиторов с обеспеченными требованиями к должникам больше прав «необеспеченных» кредиторов. Поэтому можно предложить кредиторам переоформить задолженность в обеспеченные обязательства в обмен на сокращение суммы долга, процентов или увеличение срока погашения долга. При этом третья сторона обязуется погасить задолженность предприятия, если оно не сможет это сделать самостоятельно.

Обычно это делают предприятия, имеющие недвижимость, не являющуюся предметом залога.

Можно предложить своим кредиторам переоформить задолженность в вексельные обязательства. Тогда предприятие расплачивается по своей текущей задолженности своими векселями (новыми обязательствами с иными сроками и условиями), что освобождает предприятие от выплат в данный период и улучшает его финансовые показатели. Кредиторы также получают некоторые преимущества. Например, вексель можно продать третьим лицам и, следовательно, получить платеж по обязательствам раньше установленного времени. Правда, ликвидность векселя кризисного предприятия невелика, но его можно продать тому, кто заинтересован в усилении контроля над предприятием.

Есть возможность несколько обязательств перед разными кредиторами заменить на обеспеченное обязательство перед одним кредитором. Следует взять в надежном банке кредит под залог имущества (если еще есть незаложенное имущество) и получить его векселями банка, которые имеют высокую ликвидность. Предприятие расплачивается векселями с кредиторами и требует (ввиду высокой ликвидности данного средства платежа) уступок со стороны кредиторов.

Можно перевести долг на другое юридическое лицо. Условия такого перевода устанавливаются специальным договором, и обязательно согласие кредитора на перевод долга.

Форвардные контракты на поставку продукции предприятия по фиксированной цене могут стать способом реструктуризации долга. Если кредитор заинтересован в данной продукции, ему можно предложить засчитать долг предприятия перед ним в качестве аванса на долгосрочные поставки

продукции (при этом цена не должна быть ниже прогнозируемой себестоимости продукции).

Можно переоформить краткосрочные обязательства в долгосрочные, что означает погашение имеющихся обязательств с одновременным принятием новых обязательств. При этом могут быть повышены ставки процента за кредит.

Долгосрочные ссуды для кризисных организаций практически недоступны, но в исключительных случаях они могут быть выданы под гарантии органов власти или крупных корпораций.

Краткосрочные ссуды чаще, чем долгосрочные, выдаются кризисным организациям. Их стоимость обычно выше рыночной, требуются серьезные гарантии. Отдельным предприятиям могут быть предоставлены иностранные кредиты. Цена и норма прибыли таких кредитов ниже.

Наконец, возможный и часто используемый способ привлечения инвестиционных ресурсов — это слияние предприятий, дружественное поглощение и вхождение в холдинг. Нередко это единственный способ сохранения бизнеса. Он дает операционную экономию, эффект от масштаба, снижение налогов, укрепление позиций на рынке, повышение эффективности управления, корпоративную финансовую поддержку.

#### **Вопросы для самоконтроля:**

1. Что такое инвестиции, инвестиционная стратегия, инвестиционная политика?
2. Какие стадии проходит процесс реализации инвестиционного проекта? Назовите типы инвестиций.
3. Охарактеризуйте формы реальных и финансовых инвестиций. Приведите примеры.
4. Назовите особенности разработки инвестиционной стратегии для кризисных предприятий.
5. По каким критериям осуществляется оценка привлекательности инвестиционного проекта?
6. Какие существуют источники инвестиций в условиях ограниченных финансовых ресурсов?

### **ТЕМА 9. АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ**

1. Антикризисные характеристики управления персоналом
2. Система антикризисного управления персоналом
3. Антикризисная политика в управлении персоналом
4. Принципы антикризисного управления персоналом

#### **1. Антикризисные характеристики управления персоналом**

Для всех организаций, больших и малых, производственных и действующих в сфере услуг, управление людьми имеет первостепенное

значение. Без надлежащим образом отобранных, расставленных и профессионально подготовленных людских ресурсов ни одна организация не сможет достичь своих целей и выжить. Это положение является основополагающим в концепции антикризисного управления.

До последнего времени само понятие «управление персоналом» в отечественной управленческой литературе либо отсутствовало, либо о нем речь шла мимоходом, в контексте рассмотрения других проблем управления. Естественно, что и вопросы антикризисного управления персоналом как составной части концепции антикризисного управления разработаны весьма поверхностно.

В литературе по менеджменту нередко можно встретить такие термины, как «управление трудовыми ресурсами», «рабочей силой», «людскими ресурсами» и др. И это не случайно. Эти понятия родились в период господства технократической концепции управления. Как справедливо подчеркивает профессор Э.М. Коротков, новая гуманистическая парадигма управления требует новых, более четких понятий, адекватно отражающих ведущую роль человека в теории и практике управления. По его мнению, «понятие «персонал управления» в большей мере соответствует идее человеческого фактора в современном управлении, чем какое-либо понятие. Но еще более этой идее соответствует понятие «человеческий капитал».

Это не игра в термины, а отражение совершенно другого отношения к человеку в процессе управления. Человек может рассматриваться как рабочая сила и может рассматриваться как капитал. Если человек выступает как формальный, механический исполнитель своих обязанностей, приказов и указаний начальства, и достаточно большое число таких людей составляют определенную силу, но если человек обладает развитым интеллектом, выраженной творческой индивидуальностью, предприимчивостью, новаторским складом характера — это не просто рабочая сила, это — ценный капитал. И относиться к нему надо как к высшей ценности, как к ведущему фактору достижения всех управленческих целей.

Для повышения эффективности управления необходимо выяснить, какие категории работников относятся к управленческому персоналу. По этому вопросу у исследователей, работников кадровых служб единства взглядов пока нет. Одни считают, что к управленческому персоналу относятся все работники аппарата управления организацией. Другие считают, что в основу решения вопроса об отнесении того или иного работника к персоналу управления должен быть положен функциональный принцип: именно содержание выполняемых работником основных функций управленческого труда.

Руководствуясь этим критерием, к персоналу управления следует отнести работников, которые полностью или частично заняты управленческим трудом (руководители, их заместители, специалисты и технический персонал).

Однако в аппарате управления организацией есть группы работников, которые непосредственно управленческим трудом не занимаются (персонал охраны, оздоровительных учреждений, водители служебных машин, работники

учетно-расчетных служб и т.д.). Данная категория работников составляет обслуживающий персонал организации.

Не принижая роль других групп управленческого аппарата, следует подчеркнуть определяющее влияние на всю систему управления организацией руководителя органа управления.

В содержание понятия «руководитель» (менеджер) можно включить следующие категории работников управления: во-первых, управленцев, которые в полной мере осуществляют руководство организацией, всеми ее подсистемами в предкризисный, кризисный и послекризисный периоды; во-вторых, категорию руководителей отделов, служб, участков, цехов, в которых также осуществляется полный управленческий цикл, но в меньших масштабах; в-третьих, категорию заместителей руководителей, которые в известной степени являются дублерами руководителей. Заместитель руководителя в большинстве случаев обладает полномочиями руководителя и не только юридически, но и фактически им является.

*Руководитель* - центральная фигура системы управления. Он направляет деятельность всего коллектива на реализацию поставленных целей, несет персональную ответственность за своевременное принятие и осуществление стратегических, оперативных и иных решений по всем жизненно важным вопросам функционирования и развития организации. Для этого руководитель добивается необходимой слаженности всего аппарата управления.

*Группа специалистов* — второе по значению звено аппарата управления. К ней относится большая часть персонала управления: экономисты, технологи, юристы, социологи, психологи, референты, консультанты и т.п. Отличительной особенностью этой группы является то, что к ее деятельности относятся не все, а только часть признаков управленческого труда. На первое место в их работе выдвигается профессионально-аналитическая сторона. Такой существенный признак, как управленческая компетентность, применительно к труду специалиста имеет специфически функциональное назначение.

Специалист не связан со всеми операциями, стадиями управленческого цикла. Он не объединяет и не направляет управленческий процесс в целом. Для специалистов не характерен признак лидерства. Но нельзя недооценивать управленческий потенциал этого звена персонала управления. Эффективность всей системы управления нередко определяется и обеспечивается активной, творческой деятельностью специалистов. Руководитель (менеджер), опирающийся на профессиональные знания специалистов, их опыт, как правило, добивается успеха в достижении поставленных целей с меньшими затратами материальных, финансовых и человеческих ресурсов.

Третьим крупным отрядом управленческих кадров является *технический персонал* аппарата управления. К этой группе также относятся некоторые существенные признаки управленческого труда. Технический персонал по поручению руководителей, специалистов и при их контроле выполняет отдельные задания, относящиеся к управленческой деятельности. Кроме того, работники этой группы обеспечивают общий ритм управленческого цикла, в значительной степени освобождают линейных руководителей, специалистов

аппарата управления от рутинных, технических операций и дают им возможность сосредоточиться на решении наиболее сложных управленческих проблем. От технических работников зависят четкое прохождение информации в различных сферах, доведение решения до исполнителей, масса мелких организационных вопросов.

Разумеется, разделение персонала управления на эти группы нельзя абсолютизировать, поскольку функции трех перечисленных категорий аппарата управления неразрывно связаны и переплетаются. Скажем, линейный руководитель призван в ряде случаев быть и специалистом, в принципе знать специфические аспекты деятельности управляемой организации. Речь может идти здесь лишь о преимущественной направленности деятельности работников аппарата управления. Но такое разделение имеет существенное значение при проведении операций и процедур отбора, расстановки персонала в аппарате управления.

## **2. Система антикризисного управления персоналом**

Управление не ограничивается сферой труда, технологией и экономикой производства. В социально-экономических системах центральным элементом является человек с его интересами, потребностями, ценностями и установками. Именно люди оживляют, генерируют систему. Человек в организации выступает в качестве как объекта, так и активного субъекта управления. Персонал управления, будучи ядром системы, нуждается в постоянном, глубоко продуманном и обоснованном управленческом воздействии.

Управление персоналом — это совокупность целенаправленных действий руководящего состава организации, а также руководителей и специалистов подразделений, включающих определение потребности в персонале в соответствии с целью и возможностями организации; планирование работы с персоналом (привлечение, отбор, подбор и высвобождение); расстановку и распределение персонала, его использование; исследование и оценку персонала; ротацию персонала, движение в системе управления, траекторию карьеры; развитие персонала, повышение квалификации, образования, компетенции, накопление опыта; мотивацию и стимулирование персонала, создание благоприятных условий для эффективной деятельности.

Антикризисное управление персоналом предполагает не только формальную организацию работы с персоналом (планирование, отбор, подбор, расстановку и т. п.), но и совокупность факторов социально-психологического, нравственного характера — демократический стиль управления, заботливое отношение к нуждам человека, учет его индивидуальных особенностей и пр.

Значительные перемены, наличие кризисной ситуации в социальной, экономической, политической, духовной сферах России одновременно как расширяют возможности, так и создают серьезные ограничения для каждого человека, стабильности его существования и роста. Антикризисное управление персоналом в таких условиях призвано учесть целый спектр вопросов адаптации сотрудника к внешним и внутренним условиям функционирования и развития организации. Особое внимание должно уделяться анализу



мотивационных установок, умению их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией. Сюда же следует отнести проблемы взаимодействия руководителей организации с профсоюзами и службами занятости, обеспечение безопасности персонала, разработку принципиально новых подходов к приоритету ценностей. Главное внутри организации — работники, а за ее пределами — потребители продукции. Важно повернуть сознание персонала к потребителю, а не к угождению начальнику; к прибыли, а не к расточительству; к новатору, а не к заскорузлomu механическому исполнителю; перейти к социальным нормам, базирующимся на прочном экономическом фундаменте, не забывая о духовности и нравственности.

Новые задачи не могут быть успешно решены традиционными кадровыми службами. Во многих, и прежде всего крупных, организациях создаются новые службы, системы управления персоналом.

*Система антикризисного управления* персоналом представляет собой совокупность подсистем общего и линейного руководства, ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций и связей между ними.

Подсистема общего и линейного руководства осуществляет: управление организацией в целом, управление функциональными и производственными подразделениями. Функции этой подсистемы выполняют: руководитель (менеджер) организации, его заместители, руководители функциональных и производственных подразделений, их заместители, мастера, бригадиры.

В состав системы управления персоналом входит целый набор относительно самостоятельных функциональных подсистем: подсистема управления наймом и учетом персонала; подсистема управления трудовыми отношениями; подсистема обеспечения нормальных условий труда; подсистема управления развитием персонала; подсистема управления социальным развитием; подсистема развития организационной структуры управления; подсистема правового обеспечения управления персоналом; подсистема информационного обеспечения системы управления персоналом.

Структура системы управления персоналом зависит от масштабов организации, ее территориального расположения, характера деятельности и других факторов. В малых и средних фирмах одна подсистема может выполнять функции нескольких функциональных подсистем, в предкризисных и кризисных условиях деятельности организации могут быть упразднены одни подсистемы и созданы другие с набором новых функций, возможны и иные структурно-функциональные преобразования.

Концепция антикризисного управления персоналом побуждает руководителей организации сосредоточиваться на стратегических, перспективных направлениях работы с персоналом, таких как массовая переквалификация сотрудников организации в связи с переходом на новые технологии; омоложение кадров путем привлечения молодых специалистов и стимулирования досрочного выхода на пенсию лиц, не «вписывающихся» в систему новых требований и не способных освоить современные методы

работы; разработка принципов трудоустройства сотрудников при их массовом высвобождении; привлечение широких слоев работников к участию в управлении организацией и пр.

Важным стратегическим направлением системы антикризисного управления персоналом является эффективное применение *кадрового маркетинга*. Это обеспечивается рядом способов: поиском перспективных студентов уже с младших курсов вузов и колледжей, которым предоставляется возможность работы в организации в период каникул, выплаты стипендий за счет ее ресурсов, помощь в прохождении производственной практики, в подготовке и защите дипломных работ; сотрудничеством с государственной службой занятости; использованием частных фирм в подборе и подготовке менеджеров и другого персонала; взаимодействием с организациями, осуществляющими лизинг персонала, т.е. командируемых временно работников «напрокат»; организацией прогностических исследований по проблемам подготовки и переподготовки квалифицированных работников организации.

Другим стратегическим направлением антикризисного управления персоналом являются разработка и совершенствование *профессиограмм*, т.е. определение комплекса качеств, которыми должен обладать сотрудник, претендующий на данную должность. В основе профессиограмм, или моделей должностей, лежит учет будущих потребностей в персонале той или иной квалификации и профессии, которые могут возникнуть в связи с ориентацией организации на новую стратегию развития.

Стратегической задачей антикризисного управления персоналом является также формирование надлежащей *организационной культуры* предприятия. Овладение новейшими управленческими технологиями невозможно без освоения основ организационно-культурного подхода, дающего интегральное понимание процессов функционирования и развития различных типов организаций с учетом психологических и социально-экономических механизмов поведения людей в условиях сложных кризисных ситуаций.

В одной организации может быть несколько «локальных» культур: одна культура, преобладающая во всей организации, и культура ее частей - уровней, подразделений, профессиональных, национальных, возрастных и других групп. Эти различные субкультуры могут сосуществовать под крышей одной общей культуры.

В зарубежной литературе, посвященной вопросам управления, выделены четыре типа форм управления (ФУ), соответствующие им рычаги управления и области целеопределения. В поликультурных организациях наличие этих управленческих форм позволяет отыскивать различные варианты решения возникающих проблем. Например, в случае возникновения конфликта его участники могут апеллировать и к общепризнанным нормам поведения (ФУ — коллективистская), и к соображениям выгоды (ФУ — рыночная), и к установкам властей (ФУ — бюрократическая), и к легитимному мнению большинства заинтересованных участников (ФУ - демократическая). Опыт показывает, что формирование надлежащей организационной культуры — дело

сложное и нуждается в постоянном внимании со стороны ведущих руководителей системы управления персоналом.

### **3. Антикризисная политика в управлении персоналом**

Термин «кадровая политика» в управленческой литературе употребляется в различных контекстах. Одни рассматривают кадровую политику как составную часть общей стратегически ориентированной политики организации, цель которой — обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в его развитии в соответствии с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства, состоянием рынка труда. Другие считают, что кадровая политика организации представляет собой программу и деятельность кадровых служб по ее реализации. Конечно, эти различные подходы к толкованию содержания кадровой политики организации не в полной мере противоречат одна другой. Но они, однако, не тождественно отражают сущностные функции кадровой политики. Нельзя сводить кадровую политику только к программе и деятельности кадровых служб по ее реализации.

Кадровая политика — это система научно обоснованных целей, задач, ориентиров, приоритетов, потребностей, принципов, методов, определяющих содержание, формы управления персоналом на различных этапах жизнедеятельности организации.

Она неразрывно связана с методологией и концепцией управления персоналом, исходит из их теоретических требований, интегрирует управленческие знания, накопленный прошлый и настоящий отечественный и зарубежный практический опыт работы с персоналом. Кадровая политика определяет основное содержание программы набора, отбора, расстановки, подготовки и переподготовки персонала организации, но не сводится к ней. Она отражает тенденции изменения интересов и потребностей, установок, ценностей и мотивации сотрудников организации, которые определяют деятельность и активность человека.

Антикризисная кадровая политика включает деятельность по долгосрочному, среднесрочному и текущему прогнозированию, точнее сказать, научному предвидению будущего, реальностей его достижения. Именно политика фокусирует внимание на проблемах, определяет приоритеты и ориентиры. Она может характеризоваться различными признаками: выжидания, осмотрительности, осторожности, агрессивности, мобильности, гибкости, адаптивности, ориентации на антикризисные ситуации и др. Разнообразие признаков политики надо знать и уметь их использовать.

Антикризисная кадровая политика управления персоналом должна быть *реалистичной, созидательной*, ориентированной на устойчивое развитие организации, на привлечение к работе людей, профессионально подготовленных, предприимчивых, с новаторскими задатками.

Важной чертой антикризисной политики является ее *комплексность*, базирующаяся на единстве целей, принципов и методов работы с персоналом,

учитывающей различные аспекты регулирования управленческих процессов (экономические, социальные, социально-психологические, административные и нравственные и др.)

Кадровая политика должна быть *единой* для всей организации, но в то же время *многоуровневой* (дочерние фирмы, филиалы, подразделения с учетом их регионального территориального размещения), охватывающей все группы персонала, все управленческие процессы при различных механизмах воздействия на них.

Сущностной чертой антикризисной кадровой политики управления является ее *рациональность* и *превентивность*, носящие упреждающий и опережающий характер, направленный на предотвращение кризисных ситуаций и преодоление трудовых конфликтов. В условиях формирования социально ориентированной экономики в России кадровая политика должна быть *демократичной* по целям, социальной базе, механизму и принципам управления персоналом.

Антикризисную политику управления персоналом должны отличать такие черты, как *духовность* и *нравственность*, *человеколюбие* и *честность*, *гражданственность*, проявляющиеся в деятельности как руководителей, так и рядовых сотрудников организации. Для некоторых руководителей декларация таких черт покажется чистым идеализмом. Но такое мнение ошибочно, это не альтруизм, а трезвый экономический расчет. Это наиболее перспективное вложение инвестиций, которые, как правило, быстро окупаются.

Кадровая антикризисная политика и осуществление всех функций управления персоналом должны опираться на прочный законодательный, правовой фундамент.

Черты антикризисной кадровой политики носят относительно обособленный характер. В деятельности кадровых менеджеров, линейных руководителей, специалистов и органов управления они пересекаются, интегрируются и образуют известную системную целостность.

#### **4. Принципы антикризисного управления персоналом**

Одной из теоретических проблем современного менеджмента является определение принципов антикризисного управления персоналом.

*Принципы управления персоналом* (ПУП) — правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты в процессе управления. ПУП отражают объективные тенденции, социальные и экономические законы, научные рекомендации общественной психологии, теории менеджмента и организации. Они базируются на всем арсенале научного знания, определяющем возможности эффективного регулирования и координации человеческой деятельности.

Все многообразие ПУП целесообразно разделить на общие, базисные принципы, регулирующие деятельность государственных органов управления в целом; специфические принципы, определяющие управление кадровым потенциалом в хозяйственных организациях; частные принципы,

регулирующие функционирование отдельных сторон деятельности управленческого персонала.

К *общим принципам* государственной кадровой политики ряд авторов относит научность, конкретно-исторический подход, нравственность, законность, демократизм, преемственность и сменяемость.

В качестве *специфических принципов*, определяющих управление кадровым потенциалом в хозяйственных организациях, в отечественной литературе называют принципы оптимизации кадрового потенциала предприятия; принципы формирования уникального кадрового потенциала кризисного предприятия; принцип комплементарности управленческих ролей на предприятии.

В зарубежной литературе эту группу принципов подразделяют на две подгруппы.

В *первую подгруппу* включают принципы, относящиеся к убеждениям, которые создают доверие между работниками; разделяемые работниками этические ценности; политику полной занятости; повышение разнообразия работы; личное стимулирование; развитие неспециализированной карьеры; личное (на основе консенсуса) участие в принятии решений; неявный (установление системы ценностей) контроль вместо явного (основанного на цифровых показателях) контроля; развитие всесторонней культуры; холистический подход к оценке работников.

*Вторая подгруппа* получила официальное признание и активное применение в крупнейшей корпорации мира *IBM*. В эту подгруппу включают десять «передовых принципов»: сильную (официально признанную) веру в индивидуализм (уважение к личности); работу с кадрами, позволяющую осуществить на практике эту веру; единый статус всех работников; приглашение на работу в компанию специалистов высочайшего класса; продолжительное обучение работников, особенно высших управляющих (институционализированный непотизм); делегирование максимально возложенной ответственности на самые низкие уровни управления; преднамеренные ограничения, накладываемые на деятельность линейных управляющих; поощрение разногласий; развитие горизонтальных связей; институционализацию изменений.

Что касается группы *частных принципов*, то ряд исследователей к ним относит принципы деятельности кадровых служб по отбору, расстановке, селекции, подготовке и переподготовке персонала.

Учитывая теоретические наработки, отечественный и зарубежный опыт работы с персоналом, культурные, морально-нравственные, социально-экономические черты и особенности современного российского менталитета, а также неустойчивое функционирование и развитие многих хозяйственных организаций, целесообразно отказаться от традиционного отечественного подхода к определению принципов управления персоналом (демократического централизма, администрирования и др.). Считается возможным предпринять попытку определить и сформулировать такие принципы антикризисного управления персоналом, которые полнее, конкретнее отражали бы

современный весьма противоречивый этап социально-экономического развития России и позволяли бы менеджерам и предпринимателям своевременно предотвращать кризисы, эффективно управлять персоналом в условиях кризисного состояния организации и обеспечивать выход организации из кризисного состояния с минимальными потерями.

Решение этой проблемы представляет большую сложность. Но продвижение к ее решению возможно при выявлении и формулировании общих принципов управления, носящих социально-экономическую и этическую направленность (они могут быть применены на всех этапах функционирования и развития организации), и принципов, которые могут быть использованы в процессе управления персоналом преимущественно в условиях конкретного этапа жизнедеятельности организации (предкризисное состояние, выход из кризиса).

К группе *общих принципов антикризисного управления* можно отнести следующие принципы: системности; равных возможностей; уважения человека и его достоинства; командного единства; горизонтального сотрудничества; правовой и социальной защищенности.

*Принцип системности.* Управление персоналом предполагает, что линейные руководители, специалисты, работники кадровых служб рассматривают человеческий ресурс организации как целостную, взаимосвязанную динамическую систему, охватывающую все категории работников и тесно связанную с внешней средой организации.

Системный характер управления персоналом предусматривает скоординированный подход ко всем направлениям формирования и регулирования человеческого капитала организации: набору, отбору, расстановке руководящих кадров, их подготовке и переподготовке, селекции и трудоустройству.

*Принцип равных возможностей* отражает объективные тенденции, происходящие в социально-политической и экономической жизни российского общества. В период господства административно-командной системы декларировался приоритет классового подхода при отборе и расстановке управленческих кадров. Утверждалось, что наиболее достойными представителями на руководящие должности являются рабочие от станка и крестьяне, непосредственно работающие на колхозных нивах. Такой подход, безусловно, ставил в неравное положение представителей из других социальных групп населения (правда, на практике доля представителей интеллигенции и служащих среди аппарата управления предприятий значительно превышала долю выходцев из рабочих).

Элементы неравенства также имели место, да и сейчас они далеко не изжиты, по отношению к представителям национальных меньшинств, к женщинам и представителям нетрадиционных конфессий. Такого рода «теоретические» и практические установки в работе с персоналом вредны и в правовом, демократическом государстве недопустимы.

В странах с развитой рыночной экономикой все активнее утверждается принцип равных возможностей представителей всех социальных, классовых,

национальных и половых групп при подборе и расстановке кадров. Д. Мерсер пишет, что в корпорации *IBM* утвердился принцип — постоянному сотруднику компании предоставляется право на равные с другими условия. Все, начиная с директора и кончая уборщицей, обедают в одной и той же столовой, никто не имеет закрепленного места на стоянке автомобилей, преодолена дискриминация по отношению к женщинам и представителям не англосаксонского происхождения. Культ одаренной личности, профессиональные качества являются главным критерием оценки сотрудника при его повышении в должности.

*Принцип уважения человека и его достоинства.* Этот принцип является основой завоевания доверия людей, столь необходимого для достижения организацией успеха. Его содержание включает: максимальное развитие инициативы, талантов, профессиональных навыков: умение найти себя в новой обстановке; поощрение достижений сотрудников и их личного вклада; создание возможностей для творческого роста, обеспечение таких условий, когда голос каждого будет услышан; защиту прав, достоинства, гарантии личной безопасности. Это образ мышления руководства, при котором потребности и интересы сотрудников стоят на первом месте среди приоритетов организации.

*Принцип командного единства.* Команда — это тщательно подобранный профессиональный, самоуправляющийся коллектив, в полной мере разделяющий основные цели и ценности организации, выступающий как единое целое. Все члены команды имеют равные условия, несут коллективную ответственность за результаты деятельности команды, планируют деятельность с учетом плана работы каждого члена команды. Функции каждого члена команды достаточно гибки и, как правило, уточняются в процессе управления с учетом складывающейся ситуации. В то же время сотрудники команды сохраняют свою самостоятельность и самобытность. Управление командой осуществляется мягкими, дирижерскими методами с учетом соблюдения интересов и потребностей членов команды. Менеджер, сформировавший такую сплоченную команду, может быть спокойным, уверенным в будущем организации.

*Принцип горизонтального сотрудничества.* В большинстве преуспевающих организаций наблюдается тенденция передачи прав и ответственности на низовой уровень управления. Менеджеры этого уровня получили возможность осуществлять свои функции при отсутствии жесткого контроля сверху. Однако для обеспечения в таких условиях адекватной информационной поддержки и координации работ требуется сеть горизонтальных связей, характеризующихся высокой степенью сложности. Обычная вертикально ориентированная структура с сильными элементами бюрократизма плохо справляется с этой задачей.

В ряде крупных международных корпораций (*IBM, ABB*) данная проблема решается благодаря наличию корпоративной культуры, которая способствует распространению контактов «через границы» подразделений. В результате работники компании имеют достаточно полное представление (в основном неформальное) о том, что в ней происходит. Развитие сети таких контактов

стимулируется практикой неспециализированной карьеры и частыми перемещениями работников, а также обучением и переподготовкой персонала на различных курсах.

Эту же задачу решает модернизация информационных сетей компании. Например, практически все сотрудники *IBM* имеют доступ к совместным терминалам и большинство из них работает на собственных терминалах, что обеспечивает связь всех ее работников по всему миру. Это, безусловно, укрепляет горизонтальные связи.

*Принцип правовой и социальной защищенности.* Этот принцип предполагает строгое соблюдение и исполнение Конституции РФ, законов и основанных на них других правовых актов. Он также предусматривает знание менеджерами, предпринимателями, работниками кадровых служб норм административного, гражданского, трудового, хозяйственного, уголовного и других отраслей права. Ненадлежащая правовая подготовка руководителей может отрицательно сказаться на обеспечении защиты прав сотрудников, привести к конфликтам с ними в процессе операций по найму и увольнению и в других ситуациях.

Рассмотрим частные принципы, которые могут применяться преимущественно в условиях конкретных ситуаций. К этой группе можно отнести следующие основные принципы: учет долгосрочной перспективы организации; интеграция и сплоченность коллектива; участие сотрудников в принятии решений; опора на профессиональное ядро кадрового потенциала; соблюдение баланса интересов руководителей и подчиненных сотрудников; сотрудничество с профсоюзами и общественностью.

*Принцип учета долгосрочной перспективы организации.* Реализация требований этого принципа предполагает осуществление стратегического прогнозирования и планирования развития организации. Стратегический прогноз должен дать ответы на вопросы: сколько работников, какой квалификации, когда и на каких этапах и при каких обстоятельствах будут использованы? Какие рабочие места будут сокращены, будут ли созданы новые и в каком количестве, возникнет ли необходимость в сокращении персонала, в его переобучении, переподготовке, профориентации? Каких затрат потребуют предполагаемые кадровые изменения?

Стратегическое прогнозирование и планирование будут эффективными, если включить их в общую систему прогнозирования и планирования развития организации.

*Принцип интеграции и сплоченности коллектива.* Реализация этого принципа возможна при воспитании коллектива в духе корпоративной, солидарной ответственности и понимания того факта, что личная судьба каждого зависит от выживания организации, от правильно выбранной стратегии развития. При ее реорганизации не следует увлекаться механическим сокращением рабочих мест, свертывать программы по обучению персонала и повышению квалификации. Такого рода меры могут вызвать у работников стрессовые ситуации, недовольство ее руководством. Наоборот, необходимо делать все возможное, чтобы сотрудники стремились к повышению квалифи-



кации, к саморазвитию, готовились к переориентации предприятия для производства новых видов продукции. Важно поддерживать доверительные отношения сотрудников с руководителями разных уровней и уважительное отношение работников друг к другу, обеспечивать справедливую оплату труда.

*Принцип участия сотрудников в принятии решений.* В преуспевающих международных компаниях многие важные решения принимаются на особых заседаниях, открытых для широкого круга работников. Обычно все, кто имеет отношение к выполнению принятых решений (а не только управляющие), бывают на заседаниях. Они участвуют в обсуждении предполагаемых вариантов решений, высказывают свои рекомендации и вносят предложения по совершенствованию того или иного варианта. Такое участие предупреждает сопротивление персонала организационным и технологическим нововведениям, не только способствует взаимопониманию менеджеров и рядовых работников, но и повышает производительность труда.

*Принцип опоры на профессиональное ядро кадрового потенциала.* Ядро кадрового потенциала представляет собой совокупность способностей работников организации, которые обеспечивают ей стратегическое преимущество на рынках товаров, услуг и знаний. Ценность этих преимуществ состоит в том, что конкуренты оказываются неспособными производить аналогичные по качеству продукты и услуги или запаздывают с внедрением нововведений. Эти способности присущи организационной системе предприятия, а не отдельным выдающимся работникам. Они служат долговременной основой для разработки и принятия стратегически важных решений, обеспечивающих эволюцию организационной системы и ее адаптацию к меняющимся условиям внешней среды.

*Принцип соблюдения баланса интересов руководителей и подчиненных сотрудников.* В преуспевающих международных компаниях большую роль отводят сбору информации о том, что думают их сотрудники о бизнесе, о содержании деятельности руководящего звена менеджеров, условиях и оплате труда сотрудников, о соблюдении принципов трудовой этики, о перспективах «человеческих ресурсов», о вовлечении персонала в решение корпоративных задач и др.

В этих целях (например, в *IBM*) проводятся собеседования «через голову» руководства, разработана программа «открытых дверей», раз в два года осуществляются опросы общественного мнения. Анонимность ответов гарантирована. Участие в опросах добровольное, и высокий процент охвата (до 90%) демонстрирует веру сотрудников в справедливость оценок и действенность мер, принимаемых по результатам опросов. Опросы общественного мнения и планы, разрабатываемые на их основе, считает Д. Мерсер, нужны прежде всего для того, чтобы дисциплинировать руководство, предотвратить его отрыв от реальной жизни, от интересов рядовых сотрудников. Кроме того, полученная информация помогает более оперативно выявлять возникшие проблемы и обобщать предложения по их эффективному решению.

*Принципы сотрудничества с профсоюзами и общественностью.* По мнению зарубежных исследователей, роль профсоюзов в странах с развитой рыночной экономикой будет постепенно снижаться. Это связано с изменениями в ряде корпораций политики в отношении заработной платы. Профсоюзы вряд ли смогут добиться единых ставок заработной платы. В японских корпорациях профсоюзы, например, часто интегрированы в институты корпорации и представляют своеобразные отделы социальной работы в рамках руководства. Но сбрасывать их со счетов нельзя. Особенно это относится к России, где профсоюзы и выполняют функции защиты экономических интересов сотрудников, и активно добиваются соблюдения их законных прав в области трудовых отношений. Поэтому менеджерам и предпринимателям необходимо активно сотрудничать с профсоюзами, добиваться установления партнерских отношений, строго выполнять заключенные соглашения, более того, при возникновении производственных конфликтов использовать их возможности и авторитет.

### **Вопросы для самоконтроля:**

1. Как соотносятся понятия «персонал управления» и «человеческий капитал»?
2. Из каких подсистем состоит система антикризисного управления персоналом?
3. Какова структура антикризисной кадровой политики?
4. Каковы цели и приоритеты антикризисной кадровой политики на современном этапе?
5. Дайте характеристику принципов управления персоналом и раскройте их классификацию.
6. В чем особенности антикризисного управления персоналом?

## **ТЕМА 10. ИННОВАЦИИ В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ**

1. Сущность антикризисных инноваций
2. Виды, свойства и механизм применения инноваций в антикризисном управлении
3. Примеры антикризисных инноваций

### **1. Сущность антикризисных инноваций**

В основе антикризисного управления должны лежать инновации. В этом состоит одно из основных отличий антикризисного управления от простой финансовой санации неплатежеспособного предприятия.

Стратегическое управление инновациями является важнейшей задачей антикризисной политики предприятия, выполнение которой во многом зависит от качества принимаемых инновационных решений, от возможности находить такие решения, которые организационно и экономически смогут обеспечить достижение поставленной цели по созданию конкурентоспособной продукции. При принятии такого рода управленческих решений следует исходить из

особенностей инновационного процесса, учитывать степень новизны нововведений, их потенциал, ресурсные возможности предприятия.

*Инновации (нововведения)* - процесс усовершенствования или создания новой бизнес-модели и/или технологии (продукта), которые, создавая потребительскую ценность, обеспечивают долгосрочный рост валовых доходов и чистой прибыли.

*Инновационный потенциал предприятия* – возможности предприятия в достижении поставленных инновационных целей. Чем выше уровень инновационного потенциала предприятия, тем успешнее оно избегает возможных кризисных ситуаций.

Менеджеру в рамках антикризисного управления ни в коем случае нельзя оставлять в стороне инновации. Кардинальные преобразования, происходящие в настоящее время в России, затрагивают все сферы деятельности, не исключая, разумеется, и такую важнейшую, как научно-техническая политика. Для многих российских предприятий, столкнувшихся с вопросом конкуренции, выживаемости в жестких условиях рынка именно инновационная деятельность и ее результаты являются главным условием успеха и эффективности. Поэтому участники рыночных отношений, прежде всего те из них, которые занимаются производством, для обеспечения своей текущей и перспективной конкурентоспособности обязаны самостоятельно и целенаправленно формировать и осуществлять научно-техническую политику. Нововведения выступают порой решающим фактором прогресса компании.

Антикризисные инновации в российских условиях - главное средство выживания фирмы на рынке. Нововведения должны внедряться по мере потребности рынка, но предприниматель обязан предвидеть их необходимость и целесообразность. В рамках работы в этой области рекомендуется:

- выявление тех видов товаров и услуг, которые обеспечат желаемую долю рынка;
- определение товаров и услуг, заменяющих устаревающие;
- внедрение инноваций во всех других сферах деятельности фирмы (делопроизводство, реклама и т.д.);
- сбалансирование краткосрочных и долгосрочных программ инноваций (как увеличить прибыль, каким образом эффективнее использовать имеющиеся средства и т.д.).

Все инновации проводятся на основе систематического комплексного анализа различных сторон работы предприятия, главное в котором - сравнивать полученные результаты не с уже достигнутым, а с тем потенциалом (емкостью) рынка, который имеется в данное время. Цель такого анализа - определить, насколько полно использует фирма возможности рынка в каждом периоде. Комплексный анализ различных сторон инновационной работы предприятия должен включать в себя:

- а) оценку желательного для предпринимателя положения на рынке товаров и услуг, предлагаемых фирмой в настоящее время;
- б) предпочтительное для предпринимателя положение текущей продукции на новых рынках;

в) оценка выпускаемой продукции, предусматривающая решения о прекращении производства каких-либо товаров или услуг из-за падения на них спроса;

г) возможности выпуска новых товаров и услуг для новых рынков;

д) изменения в системе сбыта и другие преобразования в работе в целях инноваций.

В области инноваций перед предпринимателем стоят следующие задачи:

- механизация, автоматизация сложной, грязной, опасной работы;

- привлечение в коллектив фирмы сотрудников более высокой квалификации и создание лучших материальных условий для работников.

Для решения этих задач предприниматель должен:

- быть приверженцем новых идей;

- предоставлять каждому сотруднику достаточно широкое поле деятельности, снабжая его не детализированным планом, сковывающим инициативу, а краткими инструкциями;

- поощрять инновационные идеи, возникающие у подчиненных;

- организовать в фирме специальный информационный фонд инноваций;

- обеспечить непрерывное обучение и повышение квалификации сотрудников и в централизованном, и, что более важно, в индивидуальном порядке.

Также необходимы постоянные инновации и в организационной структуре предприятия, которая обязана соответствовать изменениям, происходящим на рынке. Структура компании должна быть простой и четкой; обеспечивать фирме максимальную рентабельность; содержать минимальное количество промежуточных звеньев; обеспечивать подготовку менеджеров для фирмы, учитывая перспективу и конкуренцию между менеджерами.

## **2. Виды, свойства и механизм применения инноваций в антикризисном управлении**

Можно выделить следующие виды инноваций, применяющиеся при антикризисном управлении:

1) изготовление нового, т.е. еще неизвестного потребителям, блага или создание нового качества того или иного блага;

2) внедрение нового, т.е. данной отрасли промышленности еще практически неизвестного, метода (способа) производства, в основе которого лежит новое научное открытие и который может заключаться также в новом способе коммерческого использования соответствующего товара;

3) освоение нового рынка сбыта, т.е. такого рынка, на котором до сих пор данная отрасль промышленности этой страны не была представлена, независимо от того, существовал этот рынок прежде или нет;

4) получение нового источника сырья или полуфабрикатов равным образом независимо от того, существовал ли этот источник прежде, или считался недоступным, или его еще только предстояло создать;

5) проведение соответствующей реорганизации, например обеспечение монопольного положения (посредством создания трестов) или подрыв монопольного положения другого предприятия.

Также существует и *другая классификация инноваций* при антикризисном управлении:

1) Продуктовые инновации. На уровне отдельно взятого предприятия продуктовые инновации – это новые виды продукции. Эти инновации непосредственно стимулируют дополнительные продажи и прибыли. Различают продуктовые инновации следующих видов:

а) новые товары и услуги;

б) товары и услуги, являющиеся новыми для рынка, на котором работает предприятие;

в) товары и услуги, являющиеся новыми для данного предприятия;

г) разного рода новшества и нововведения в продуктах.

2) Процессные инновации (в том числе технологические) – это новые схемы сотрудничества, новые формы организации производства, новые технологические процессы, нацеленные на экономию всех видов издержек предприятия. Они способны принести дополнительные прибыли, могут обеспечить повышение качества продукции. Эти инновации считаются наиболее краткосрочными по своей окупаемости и наиболее легко осуществимыми новшествами. К процессным инновациям относятся следующие нововведения:

а) новшества в организации сбытовой и закупочной деятельности предприятия;

б) инновации в договорной работе, в схемах сотрудничества с партнёрами по бизнесу;

в) инновации в процессе менеджмента организации;

г) технологические инновации, т.е. нововведения в технологические процессы выпуска продукции, включая освоение новых видов оборудования, материалов и специальной технологической оснастки.

3) Институциональные инновации – это новые формы организации и управления в производстве и сбыте продукции (услуг). Эти инновации являются самыми долгосрочными и дорогостоящими. Сами по себе они не способны приносить дополнительных доходов, они лишь служат целям более эффективного проведения продуктовых и процессных инноваций. Выделяют следующие институциональные инновации:

а) реорганизация предприятия;

б) реструктуризация материальных и нематериальных активов фирмы;

в) перераспределение ответственности работников предприятия, в особенности его менеджеров.

Кроме того, эффективному противодействию кризисам способствует развитая *инновационная инфраструктура*, которая, в самом общем виде, представляет собой организационную, материальную, финансово-кредитную, информационную базу для создания условий, способствующих эффективному распределению средств и оказанию услуг для развития инновационной

деятельности, технологического трансфера, коммерциализации научно-технической продукции. При формировании рыночных отношений инновационная инфраструктура является средой, способной снизить неопределенность инновационных процессов и благоприятствующей рисковому деятельности. Она также аккумулирует финансовые ресурсы, действуя как инвестиционный механизм инновационных процессов. Также в рамках данной инфраструктуры получают значительное развитие такие элементы системы, как научно-технические парки, бизнес - инкубаторы, центры высоких технологий и т.д. Деятельность этих организаций также способствует решению задач инновационной политики в рамках антикризисного управления.

Непосредственно с видами антикризисных инноваций связаны и *инновационные стратегии*:

1) наступательная – предполагает, что фирма поддерживает свою конкурентоспособность посредством постоянного создания и освоения продуктов, которые являются новыми не только для предприятия, но и для потребителей;

2) оборонительная – предполагает, что предприятие сознательно не торопится с продуктовыми новшествами. Оно предпочитает наблюдать за коммерческими и финансовыми результатами конкурентов, первыми рискнувшими разработать и освоить принципиально новый продукт и только при выявившемся успехе новшества пытается «догнать» конкурентов.

К свойствам «успешности» инноваций принято относить:

1) необходимость смены предшествующей системы технологии, переход на принципиально новый технологический уровень. Только это дает возможность эффективно внедрить новинку. Надо отметить, что инновация не обязательно связана с самыми передовыми достижениями науки и техники. Зачастую как инновация рассматривается применение уже известных технологий, но в новых областях, дающее значительный экономический эффект и способствующее открытию новых рынков и т.д. С другой стороны, инновационность предприятия связана не только со способностью его коллектива изобретать новые идеи, но и с лучшим использованием предпринимательского потенциала;

2) независимость и самостоятельность инновационного проекта. Нередко внешнеэкономическое, административное или политическое давление приводит к крупным коммерческим провалам. Разрабатывая инновационную стратегию, целесообразно ориентироваться на возможность коммерческого применения изобретения, а также на потребности покупателей. Конечная цель любого нововведения в бизнесе - удовлетворение потребностей клиентов. Таким образом, один из ведущих принципов управления - это «изобретать вместе с поставщиками и клиентами»;

3) для обеспечения независимости инновационного проекта важно обособление нового проекта в отдельную структуру. Суть этого процесса состоит в создании так называемых временных целевых групп, в которые входят специалисты из разных подразделений (технических, сбытовых, производственных и т.п.), и подключении внешних участников (пользователей,

поставщиков, агентов по сбыту). Создание подобных групп позволяет, с одной стороны, избежать передачи разработки из одного подразделения другое, в процессе которой может произойти искажение первоначальной идеи, в результате чего на выходе может быть получен совершенно отличный от идеи результат, и, с другой стороны, предоставить предпринимателям широкие возможности и свободу действий, право самим принимать многие решения и использовать ресурсы существующих подразделений;

4) «человеческий фактор», то есть наличие новатора, энтузиаста. Задача предпринимателя - всячески стимулировать любые проявления инициативы, предложения неординарных подходов, оригинальных решений и т.д., как можно чаще находя повод публично одобрить новатора, поощрять разрушение организационных и бюрократических барьеров, отмечая инициативных, творческих работников. Необходимое условие успешной инновационной деятельности – не только публичная оценка удач и достижений новаторов, но и правильная оценка неудач, умение извлекать из них полезные уроки.

Организационная основа для инноваций — это группа, команда, поставленная вне других структур, занимающаяся нововведениями и подчиненная члену правления фирмы, единственная обязанность которого — руководство данной группой.

Антикризисные инновации требуют капиталовложений, которые должны отличаться:

- коротким сроком окупаемости – меньшим, чем время, отпущенное для преодоления кризисного состояния предприятия;
- малобюджетностью, т.е. доступным предприятию размером инвестиций;
- тщательной проработанностью схем финансирования.

При освоении антикризисных инноваций могут применяться *следующие способы финансирования:*

- самофинансирование из текущих доходов или накопленных прибылей, амортизационного и других фондов, а также доходов от продажи избыточных активов;
- сторонне партнёрское финансирование за счет привлечения в паевой бизнес новых партнёров;
- стороннее заёмное финансирование в форме банковских кредитов, выпуска облигаций, реструктуризации кредиторской задолженности и т.п.;
- смешанные формы финансирования, в том числе инновационный кредит и выпуск конвертируемых акций и облигаций.

Финансово-кризисное предприятие также может использовать и нетрадиционные формы финансирования своих инвестиционных проектов.

### **3. Примеры антикризисных инноваций**

Как правило, предприятия, находящиеся в кризисной ситуации, испытывают схожие проблемы:

- отсутствие платежеспособного спроса;
- отсутствие оборотных средств, кредитных и инвестиционных ресурсов;
- активизация отечественных и зарубежных конкурентов;

- отсутствие внятной, обоснованной и детализированной стратегии развития.

Отсутствие платежеспособного спроса является следствием общей проблемы отсутствия кредитных ресурсов, прекращения или ужесточения лизинговых механизмов, приостановки деятельности или банкротства партнеров, расторжения договорных отношений. Эти проблемы имеют решения. Такими решениями могут быть схемы генерации и интеграции финансовых ресурсов и потоков предприятия с поставщиками и потребителями, с финансовыми и стратегическими партнерами. Хорошие перспективы возникают при создании альянсов, включающих партнеров с непересекающимися рыночными интересами и финансово-инвестиционные структуры. Но такие решения могут иметь успех и эффективную реализацию, если вытекают из стратегии антикризисного развития, основанной на прорывной инновации бизнес-моделей, реализующих предлагаемые схемы. Под такие стратегии и схемы привлекаются инвестиции, выделяются кредитные ресурсы. В основу таких стратегий закладываются механизмы решения конкретных проблем потребителя, обеспечивающие создание потребительской ценности продуктам, с которыми предприятие-альянс выходит на рынок.

*Пример 1.* В начале октября 2009 года прошла встреча Председателя Комитета Совета Федерации по бюджету Е.В. Бушмина с журналистами на тему «Бюджетные и налоговые антикризисные инновации».

В рамках встречи Е.В. Бушмин рассказал о последних принятых мерах, направленных на преодоление экономического кризиса. Председатель сообщил, что Комиссией Минфина РФ уже подготовлены и направлены в Комитет по бюджету материалы о переброске на 2009 г. более 100 млрд. руб. средств, не израсходованных в 2008 г.

Основными мерами по преодолению кризисной ситуации стали:

- увеличение вноса в уставный капитал Сбербанка России до 175 млрд. руб. в 2009 г.;
- увеличение уставного капитала Агентства ипотечного и жилищного кредитования с 6 до 66 млрд. руб.;
- увеличение уставного капитала Агентства страхования вкладов на 200 млрд. руб.;
- из средств ЦБ РФ и Фонда национального благосостояния субсидировано 950 млрд. руб. кредитов банкам;
- размещение 135 млрд. руб. сельхозкорпораций ЖКХ на депозитах коммерческих банков;
- размещение в акции и облигации Фондом национального благосостояния на российском фондовом рынке 175 млрд. руб.;
- снижение нормативных отчислений банками в фонд обязательного резервирования до 300 млрд. руб.

В налоговой сфере произошло перераспределение средств между федеральным и региональным бюджетами. Так, увеличена доля региональных бюджетов с 20 до 40% по акцизам. Уменьшена на 4% за счет средств федерального бюджета ставка по налогу на прибыль. Увеличена



амортизационная премия до 30%. «Растянуты» сроки уплаты НДС. Регионам предоставлено право устанавливать ставку налога при УСН от 5 до 15% по объекту обложения – доходы, уменьшенные на величину расходов.

Пример 2. В 2009 г. столичный Роспотребнадзор решил на практике внедрить рекомендации вышестоящего начальства - обеспечить москвичей недорогим и полезным хлебом. Перед праздниками санитарные врачи провели семинары для городских пекарей, где агитировали их за внедрение инновационной разработки - зерновых булок, замешенных на соевом молоке. Как уверяют авторы идеи - это модернизированный древнерусский рецепт, который называли «технология производства антикризисного хлеба». Что особо актуально - себестоимость такого хлеба всего 6 рублей за буханку. Главный постулат - переходить на «правильные» продукты: все натуральное, обезжиренное и без всяких химических добавок.

Сейчас чудо-хлеб в порядке эксперимента выпекается на одном из хлебозаводов в Отрадном и в ограниченных количествах распространяется по магазинам. Кстати, в прошлом году московский соевый хлеб занял первое место на Кубке России по хлебопечению.

### **Вопросы для самоконтроля:**

1. Что такое инновации, инновационный потенциал предприятия?
2. Что должен включать в себя комплексный анализ различных сторон инновационной работы предприятия?
3. Какие задачи стоят перед предпринимателем в области инноваций?
4. Что должен делать предприниматель для решения задач в области инноваций?
5. Какие существуют виды инноваций, применяемых при антикризисном управлении?
6. Что представляет собой инновационная инфраструктура?
7. Дайте характеристику инновационной стратегии.
8. Назовите свойства «успешной» инновации.
9. Охарактеризуйте механизм применения инноваций в антикризисном управлении.
10. Приведите примеры инноваций в антикризисном управлении.

### **БАЗА ТЕСТОВЫХ ЗАДАНИЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

1. Кризис – это ....

2. Государственную политику в сфере финансового оздоровления и несостоятельности (банкротства) организаций в РФ в настоящее время проводит:

а) Федеральное управление по делам о несостоятельности (банкротстве) (ФУДН);

б) Федеральная служба России по финансовому оздоровлению и банкротству (ФСФО);

в) Федеральная служба России по делам о несостоятельности и финансовому оздоровлению (ФСДН).

3. Вероятность риска измеряется в пределах значений:

- а) от 0 до 0,5;
- б) от 0,5 до 1;
- в) от 0 до 1;
- г) от 1 до 2.

4. Какой метод диагностики несостоятельности предприятий предполагает сравнение каждой позиции отчетности с предыдущим годом?

- а) горизонтальный метод;
- б) трендовый метод;
- в) вертикальный метод.

5. Какого управляющего утверждает арбитражный суд при процедуре финансового оздоровления?

- а) административного;
- б) временного;
- в) внешнего;
- г) конкурсного;
- д) верно все перечисленное.

6. В чем состоит сущность реструктуризации предприятия?

- а) в изменении сроков погашения и условий предоставления займа;
- б) в крупном разовом изменении в структуре капитала или собственности юридического лица;
- в) в структурной перестройке предприятия и создании комплекса бизнес – единиц на основе разделения, соединения, ликвидации действующих и организации новых структурных подразделений, присоединения к предприятию других предприятий;
- г) в слиянии двух предприятий.

7. Укрепление существующего направления бизнеса – это стратегия \_\_\_\_\_.

8. Выберите наиболее точное определение инвестиций:

- а) вложение финансовых средств в различные виды экономической деятельности с целью сохранения и увеличения капитала;
- б) приобретение ценных бумаг;
- в) вложение денег на депозитные счета в банках.

9. К общим принципам антикризисного управления персоналом нельзя отнести:

- а) учет долгосрочной перспективы организации;

- б) системность;
- в) командное единство;
- г) равные возможности;
- д) сплоченность коллектива.

10. Процесс усовершенствования или создания новой бизнес - модели и/или технологии (продукта), которые, создавая потребительскую ценность, обеспечивают долгосрочный рост валовых доходов и чистой прибыли, – это \_\_\_\_\_

11. В переводе с греческого языка «кризис» означает - \_\_\_\_\_

12. Орган, координирующий деятельность предприятий в ближайшей перспективе посредством разработки конкретных программ и планов по их финансовому оздоровлению, а также самостоятельно выполняет те функции, которые федеральная служба не в состоянии выполнить эффективно – это \_\_\_\_\_ антикризисных управляющих.

13. Укажите правильную последовательность стадий процесса выработки и реализации рискованных решений:

- а) диагностика ситуации, которая определяется спецификой решаемой задачи;
- б) информационный анализ;
- в) организация и реализация риска;
- г) разработка вариантов риск – решений;
- д) принятие решения.

14. Какой метод диагностики несостоятельности предприятий предполагает сравнение каждой позиции отчетности с рядом предшествующих и определение основной тенденции динамики показателей в будущем (очищенной от случайных величин)?

- а) горизонтальный метод;
- б) трендовый метод;
- в) вертикальный метод.

15. По ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» срок внешнего управления:

- а) не может превышать 12 месяцев;
- б) не может превышать 1,5 года;
- в) может быть продлен на 6 месяцев;
- г) может быть продлен на 12 месяцев;
- д) может быть продлен арбитражным судом на любой срок.
- ж) не может быть продлен арбитражным судом.

16. Изменения в организационной стратегии, изменения организационной

и правовой формы бизнеса, изменение структуры и системы управления – это ...

17. Отказ от прежних методов хозяйствования и приспособление к формирующейся конъюнктуре рыночных отношений – это стратегия \_\_\_\_\_.

18. Что такое срок окупаемости проекта?

а) период времени, за который первоначальные финансовые вложения, связанные с инвестиционным проектом, покрываются суммарными результатами от его осуществления;

б) период времени, за который ожидается расходование всех инвестиционных ресурсов;

в) период времени, за который получены доходы, превышающие вложенные средства.

19. Принцип управления персоналом, предполагающий осуществление стратегического прогнозирования и развития организации:

а) интеграции и сплоченности;

б) горизонтального сотрудничества;

в) участия сотрудников;

г) учета долгосрочной перспективы.

20. В области инноваций перед предпринимателем стоят задачи:

а) использовать инновации на предприятии, которые были предложены сотрудниками предприятия;

б) механизация, автоматизация сложной, грязной, опасной работы;

в) предоставлять каждому сотруднику четкий, детализированный план его деятельности, снабжать объемными инструкциями;

г) привлечение в коллектив фирмы сотрудников более высокой квалификации и создание лучших материальных условий для работников.

21. Кризисы в результате грубых ошибок в управлении, каких-либо природных явлений и др. называются:

а) легкими;

б) глубокими;

в) предсказуемыми;

г) неожиданными.

22. Выгода от антикризисного регулирования для экономической системы российского общества заключается в:

а) переориентации экономических отношений, стимулирующих формирование рынка;

б) погашении задолженности по бюджетам всех уровней с учетом пеней и штрафов;

- в) возвращении предприятия в качестве субъекта налогообложения после восстановления его финансового благополучия;
- г) разгосударствлении и приватизации имущества предприятий;
- д) расширении потребительского рынка, производстве нужных людям товаров.

23. Вероятность риска, находящаяся в пределах нормативного уровня (стандарта) для данной сферы деятельности, который нельзя превысить без правовых нарушений, – это ...

24. Диагностика кризисов – это:

- а) оценка темпов роста показателей, характеризующих развитие социально-экономической системы (организации);
- б) определенные способы, методы, приемы, с помощью которых исследуются процессы, характеризующие кризис в социально-экономической системе (организации);
- в) процесс устранения последствий кризисов в социально-экономической системе (организации).

25. Обязательными условиями заключения мирового соглашения являются:

- а) предварительное погашение задолженности кредиторам первой и второй очереди;
- б) согласие всех кредиторов по обязательствам, обеспеченным залогом;
- в) ходатайство собрания кредиторов;
- г) определение арбитражного суда;
- д) соблюдение равных условий для всех кредиторов;
- е) верно все перечисленное.

26. Необходимость реструктуризации предприятия возникает, как правило, в следующих ситуациях:

- а) предприятие находится в кризисе;
- б) текущее состояние предприятия удовлетворительное, однако прогнозы его деятельности неблагоприятны: падение конкурентоспособности, отклонение фактического состояния от запланированного;
- в) благополучные и быстрорастущие предприятия, наращивающие отрыв от своих конкурентов на основе уникальных конкурентных преимуществ;
- г) верно а), в);
- д) все верно;
- е) нет верного ответа.

27. Для определения эффективности текущей стратегии необходимо попытаться выяснить следующее:

- а) конкурентоспособность цен и издержек предприятия;
- б) границы конкуренции (размер рынка);

- в) группы потребителей, на которые предприятия ориентируются;
- г) сила и слабость, возможности и угрозы предприятия.

28. Чем обусловлена необходимость оценки эффективности инвестиционных проектов?

- а) определением необходимого объема инвестиционного капитала;
- б) определением экономической целесообразности вложения капитала и сравнением альтернативных вариантов инвестиционных проектов;
- в) рекламой бизнес – плана.

29. Принцип управления персоналом, предусматривающий скоординированный подход ко всем направлениям формирования и регулировке человеческого капитала организации:

- а) командного единства;
- б) уважения человека;
- в) равных возможностей;
- г) системности.

30. Возможности предприятия в достижении поставленных инновационных целей – это \_\_\_\_\_

31. Причины кризиса, вызванные природными условиями жизни и деятельности человека, называются:

- а) экономическими;
- б) природными;
- в) политическими;
- г) технологическими.

32. Выгода от антикризисного регулирования для государства заключается в:

- а) переориентации экономических отношений, стимулирующих формирование рынка;
- б) погашении задолженности по бюджетам всех уровней с учетом пеней и штрафов;
- в) возвращении предприятия в качестве субъекта налогообложения после восстановления его финансового благополучия;
- г) разгосударствлении и приватизации имущества предприятий;
- д) расширении потребительского рынка, производстве нужных людям товаров.

33. По характеру проявления риски бывают:

- а) субъективные;
- б) экспертные;
- в) интуитивные;
- г) объективные;

д) криминогенные.

34. Какой метод диагностики несостоятельности предприятий предполагает определение структуры итоговых финансовых показателей и выявление влияния каждой позиции отчетности на результат в целом?

- а) горизонтальный метод;
- б) трендовый метод;
- в) вертикальный метод.

35. По ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» срок конкурсного производства:

- а) не может превышать 1 год;
- б) не может превышать 1,5 года;
- в) может быть продлен на 6 месяцев;
- г) может быть продлен на 12 месяцев;
- д) может быть продлен арбитражным судом на любой срок, и продление срока может быть обжаловано;
- е) может быть продлен арбитражным судом на любой срок, и продление срока не может быть обжаловано.

36. Подберите к каждому понятию его определение.

1. инвестиции;
2. срок окупаемости инвестиций;
3. рентабельность инвестиций;
4. чистая текущая стоимость;
5. внутренняя норма прибыли.

а) отношение дисконтированных доходов от проекта ко всем дисконтированным расходам на проект;

б) разница между суммой денежных поступлений от реализации проекта, приведенных к одному году, и стоимостью первоначальных затрат на проект;

в) денежные средства, ценные бумаги и иное имущество, имеющее денежную оценку, вкладываемые в объекты предпринимательской деятельности в целях получения прибыли;

г) уровень доходности инвестиций, который обеспечит равенство дисконтированных величин доходов и расходов на протяжении жизненного цикла инвестиций;

д) период, необходимый для возмещения исходных капиталовложений за счет прибылей от проекта.

37. Укрепление существующего направления бизнеса – это стратегия \_\_\_\_\_.

38. Является ли следующее утверждение верным: инвестиционные процедуры связаны с вложением денежных средств в проекты, которые будут обеспечивать получение предприятием дополнительной выручки?

- а) да;
- б) нет.

39. Принцип управления персоналом, предупреждающий сопротивление персонала организационным и технологическим нововведениям:

- а) участия сотрудников;
- б) интеграции и сплоченности;
- в) горизонтального сотрудничества;
- г) учета долгосрочной перспективы.

40. Является ли следующее утверждение верным: Закон «О несостоятельности (банкротстве)» распространяется на все физические и юридические лица без исключения?

- а) да;
- б) нет.

41. Причины кризиса, вызванные природными условиями жизни и деятельности человека, называются:

- а) экономическими;
- б) природными;
- в) политическими;
- г) технологическими.

42. Выгода от антикризисного регулирования для государства заключается в:

- а) переориентации экономических отношений, стимулирующих формирование рынка;
- б) погашении задолженности по бюджетам всех уровней с учетом пеней и штрафов;
- в) возвращении предприятия в качестве субъекта налогообложения после восстановления его финансового благополучия;
- г) разгосударствлении и приватизации имущества предприятий;
- д) расширении потребительского рынка, производстве нужных людям товаров.

43. По характеру проявления риски бывают:

- а) субъективные;
- б) экспертные;
- в) интуитивные;
- г) объективные;
- д) криминогенные.

44. Какой метод диагностики несостоятельности предприятий предполагает определение структуры итоговых финансовых показателей и выявление влияния каждой позиции отчетности на результат в целом?



- а) горизонтальный метод;
- б) трендовый метод;
- в) вертикальный метод.

45. По ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» срок конкурсного производства:

- а) не может превышать 1 год;
- б) не может превышать 1,5 года;
- в) может быть продлен на 6 месяцев;
- г) может быть продлен на 12 месяцев;
- д) может быть продлен арбитражным судом на любой срок, и продление срока может быть обжаловано;
- е) может быть продлен арбитражным судом на любой срок, и продление срока не может быть обжаловано;
- ж) не может быть продлен арбитражным судом.

46. Изменения в организационной стратегии, изменения организационной и правовой формы бизнеса, изменение структуры и системы управления – это ...

47. Отказ от прежних методов хозяйствования и приспособление к формирующейся конъюнктуре рыночных отношений – это стратегия \_\_\_\_\_.

48. Что такое срок окупаемости проекта?

- а) период времени, за который первоначальные финансовые вложения, связанные с инвестиционным проектом, покрываются суммарными результатами от его осуществления;
- б) период времени, за который ожидается расходование всех инвестиционных ресурсов;
- в) период времени, за который получены доходы, превышающие вложенные средства.

49. Принцип управления персоналом, предполагающий осуществление стратегического прогнозирования и развития организации:

- а) интеграции и сплоченности;
- б) горизонтального сотрудничества;
- в) участия сотрудников;
- г) учета долгосрочной перспективы.

50. В области инноваций перед предпринимателем стоят задачи:

- а) использовать инновации на предприятии, которые были предложены сотрудниками предприятия;
- б) механизация, автоматизация сложной, грязной, опасной работы;

в) предоставлять каждому сотруднику четкий, детализированный план его деятельности, снабжать объемными инструкциями;

г) привлечение в коллектив фирмы сотрудников более высокой квалификации и создание лучших материальных условий для работников.

51. Причины кризиса, не зависящие от предприятий или на которые предприятие может повлиять в незначительной степени:

а) качественные;

б) количественные;

в) внешние;

г) внутренние.

52. Политика правительства, направленная на защиту предприятий от кризисных ситуаций и на предотвращение их банкротства, – это

---

53. Риск, который может быть выражен в потере доли рынка, снижении объема продаж и размера прибыли, а также в величине вероятности проявления негативных изменений во внешней среде, – это \_\_\_\_\_ риск.

54. Диагностика кризисов – это:

а) оценка темпов роста показателей, характеризующих развитие социально-экономической системы (организации);

б) определенные способы, методы, приемы, с помощью которых исследуются процессы, характеризующие кризис в социально-экономической системе (организации);

в) процесс устранения последствий кризисов в социально-экономической системе (организации).

55. На какой срок вводится процедура внешнего управления?

а) на 3 месяца с возможным продлением еще на 2 месяца;

б) на срок не более 12 месяцев, который может быть продлен не более чем на 6 месяцев;

в) на срок не более 6 месяцев;

г) на срок не более 18 месяцев, который может быть продлен не более чем на 6 месяцев;

д) на 3 года.

56. В чем состоит сущность реструктуризации предприятия?

а) в изменении сроков погашения и условий предоставления займа;

б) в крупном разовом изменении в структуре капитала или собственности юридического лица;

в) в структурной перестройке предприятия и создании комплекса бизнес – единиц на основе разделения, соединения, ликвидации действующих и организации новых структурных подразделений, присоединения к

предприятию других предприятий;  
г) в слиянии двух предприятий.

57. Укрепление существующего направления бизнеса – это стратегия \_\_\_\_\_.

58. Выберите наиболее точное определение инвестиций:

- а) вложение финансовых средств в различные виды экономической деятельности с целью сохранения и увеличения капитала;
- б) приобретение ценных бумаг;
- в) вложение денег на депозитные счета в банках.

59. К общим принципам антикризисного управления персоналом нельзя отнести:

- а) учет долгосрочной перспективы организации;
- б) системность;
- в) командное единство;
- г) равные возможности;
- д) сплоченность коллектива.

60. Процесс усовершенствования или создания новой бизнес - модели и/или технологии (продукта), которые, создавая потребительскую ценность, обеспечивают долгосрочный рост валовых доходов и чистой прибыли, – это \_\_\_\_\_.

61. Кризисы, охватывающую часть социально-экономической системы, называются:

- а) субъективными;
- б) объективными;
- в) произвольными;
- г) локальными.

62. Выгода от антикризисного регулирования для населения заключается в:

- а) переориентации экономических отношений, стимулирующих формирование рынка;
- б) формировании новых ценностей и идеалов;
- в) возвращении предприятия в качестве субъекта налогообложения после восстановления его финансового благополучия;
- г) разгосударствлении и приватизации имущества предприятий;
- д) расширении потребительского рынка, производстве нужных людям товаров.

63. Вероятность потерь и вероятность того, что эти потери не превысят определенный уровень (рубеж), – это ...

64. Какой метод диагностики несостоятельности предприятий предполагает сравнение каждой позиции отчетности с рядом предшествующих и определение основной тенденции динамики показателей в будущем (очищенной от случайных величин)?

- а) горизонтальный метод;
- б) трендовый метод;
- в) вертикальный метод.

65. По ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» в какую очередь подлежат удовлетворению суммы штрафов (пени) и иные финансовые (экономические) санкции?

- а) в 1-ю очередь;
- б) во 2-ю очередь;
- в) в 3-ю очередь;
- г) в 4-ю очередь.

66. Реструктуризация собственности (акционерного капитала) включает:

- а) дополнительную эмиссию акций;
- б) консервацию, продажу или сдачу в аренду неиспользуемого недвижимого имущества;
- в) продажу объектов незавершенного строительства;
- г) выкуп собственных акций с последующим их аннулированием или продажей стратегическому инвестору;
- д) конвертацию различных ценных бумаг эмитента в акции.

67. Третий этап стратегического антикризисного планирования состоит в:

- а) анализе состояния предприятия, находящегося в кризисном состоянии;
- б) корректировке миссии и системы целей предприятия;
- в) формулирование стратегических альтернатив выхода предприятия из экономического кризиса и выбор стратегии.

68. Если чистая текущая стоимость (NPV) больше 0, то проект следует:

- а) принять;
- б) отвергнуть;
- в) принять при условии, что его продажа усилит поток доходов от ранее осуществленных проектов вложения капитала.

69. Принцип управления персоналом, являющийся основой завоевания доверия людей для достижения организацией успеха:

- а) участия сотрудников;
- б) интеграции и сплоченности;
- в) уважения человека;
- г) учета долгосрочной перспективы.

70. \_\_\_\_\_ инновации – это новые схемы сотрудничества, новые формы организации производства, новые технологические процессы, нацеленные на экономию всех видов издержек предприятия.

## **ЗАДАНИЯ К КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЕ ДЛЯ СТУДЕНТОВ ЗАОЧНОЙ ФОРМЫ ОБУЧЕНИЯ**

Цель выполнения контрольной работы: закрепление теоретических знаний и умение применять полученные теоретические знания при решении конкретных практических заданий.

Контрольная работа включает в себя две части.

*Первая часть* носит теоретический характер, *вторая часть* предусматривает диагностику кризисных ситуаций на предприятии путем более углубленного изучения информации по данной теме. Для выполнения второй части контрольной работы студентам необходимо выбрать реально существующее предприятие и на основе данных бухгалтерской отчетности за последний период провести оценку кризисного состояния предприятия по моделям Э. Альтмана, У. Бивера, по методике Г.В. Савицкой, Р.С. Сайфуллина и Г.Г. Кадыкова. Сделать выводы по итогам работы.

Варианты заданий для выполнения первой части контрольной работы:

*Вариант 1.* Кризисы в социально-экономических системах.

1. Понятие и причины возникновения кризисов в социально-экономическом развитии.
2. Признаки, типология кризисов и фазы экономического цикла.
3. Современный мировой финансовый кризис.

*Вариант 2.* Антикризисное управления банком.

1. Порядок регулирования и антикризисного управления банковской системой в РФ.
2. Основные положения Федерального закона «О страховании вкладов физических лиц в банках РФ». Система страхования вкладов и ее участники.
3. Особенности процедуры банкротства банков.

*Вариант 3.* Кадровая политика в условиях кризиса.

1. Роль человеческого капитала и его оценка в системе антикризисного управления. Формирование антикризисной команды. Правовое регулирование трудовых отношений при реструктуризации и ликвидации неплатежеспособных предприятий.
2. Социально-психологические проблемы управления персоналом в антикризисном менеджменте. Методы управления конфликтами в кризисных ситуациях. Особенности поведения личности в кризисной ситуации и их влияние на эффективность антикризисного управления.
3. Особенности взаимодействия с неформальными организациями и профсоюзами в антикризисном управлении (рассмотреть на конкретном примере).

*Вариант 4.* Разработка и реализация плана финансового оздоровления предприятия.

1. Цели и основные принципы финансового оздоровления несостоятельных предприятий.

2. Состав и структура плана финансового оздоровления предприятия.

3. Особенности разработки планов финансового оздоровления на различных этапах антикризисного управления неплатежеспособным предприятием (рассмотреть на конкретном примере).

*Вариант 5.* Оценка стоимости предприятия и его активов.

1. Основные положения Федерального закона «Об оценочной деятельности». Особенности перехода от государственного регулирования оценочной деятельности к саморегулированию.

2. Принципы и этапы процесса оценки. Методы оценки стоимости предприятия и его активов: метод отраслевых коэффициентов, сравнительный, затратный, доходный и имущественный подходы.

3. Особенности оценки стоимости недвижимости, машин и оборудования, а также нематериальных активов и финансовых вложений предприятия (рассмотреть на конкретном примере).

*Вариант 6.* Кредиторская и дебиторская задолженности предприятия и методы их реструктуризации.

1. Виды кредиторской и дебиторской задолженности предприятия. Анализ баланса и поиск причин финансовой неустойчивости предприятия. Порядок ведения реестров, рассмотрения и удовлетворения требований кредиторов.

2. Методы реструктуризации кредиторской задолженности между предприятиями: прямая санация, отступное, взаимозачет, новация (отсрочка, рассрочка, инвестиционный налоговый кредит, переоформление кредита из краткосрочного в долгосрочный, списание задолженности), реструктуризация с использованием векселей, передача прав требований в счет погашения задолженности и т.д. Реструктуризация кредиторской задолженности предприятия по налогам и сборам (рассмотреть на конкретном примере).

3. Анализ дебиторской задолженности, досудебные и судебные процедуры ее взыскания. Методы реструктуризации дебиторской задолженности (на конкретном примере).

*Вариант 7.* Роль инноваций в антикризисном управлении.

1. Понятие и принципы инновационной деятельности. Инновационный потенциал предприятия и его роль в антикризисном управлении.

2. Инновационный процесс и жизненный цикл продукции. Типы инновационных стратегий. Инновационные проекты и методы оценки их эффективности (рассмотреть на конкретном примере).

3. Государственная инновационная политика.

*Вариант 8.* Конфликты и сотрудничество в антикризисном управлении.

1. Причины конфликтов и их роль в антикризисном управлении. Виды конфликтов.

2. Модель процесса конфликта. Диагностика конфликтов в антикризисном управлении. Методы управления конфликтами. Последствия конфликтов.

3. Роль сотрудничества в антикризисном управлении (рассмотреть на конкретном примере).

*Вариант 9.* Социальное партнёрство в антикризисном управлении.

1. Управление персоналом в условиях кризиса. Правовое регулирование трудовых отношений в антикризисном управлении. Социально-психологические проблемы управления персоналом на неплатежеспособном предприятии.

2. Понятие социального партнёрства, субъекты партнёрских отношений. Роль социального партнёрства в условиях кризиса и социальная ответственность бизнеса.

3. Примеры работы с профсоюзами в антикризисном управлении.

*Вариант 10.* Рейдерство: понятие, признаки, методы защиты.

1. Понятие и история возникновения рейдерства. Признаки рейдерских атак.

2. Оценка способностей предприятий к защите. Меры, облегчающие захват предприятия.

3. Способы захвата предприятий и методы защиты их от захвата (рассмотреть на конкретном примере).

## **УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **Перечень рекомендуемой основной литературы**

1. Арутюнов, Ю.А. Антикризисное управление: учебник / Ю.А. Арутюнов. - М.: Юнити-Дана, 2012. - 417 с. <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114722&sr=1>
2. Жарковская, Е.П. Антикризисное управление: Учебник [текст] / Е.П. Жарковская, Б.Е. Бродский, И.Б. Бродский. - М.: Омега-Л, 2011. - 467 с.
3. Ивасенко, А.Г. Антикризисное управление: [текст]: учеб. пособие для бакалавров / А.Г. Ивасенко, Я.И. Никонова, М.В. Каркавин. - М.: Кнорус, 2013. - 504 с.

### **Перечень рекомендуемой дополнительной литературы**

1. Антикризисное управление: Правовые и экономические основы [Электронный ресурс]: [текст]: Учеб. пособие. - Электрон. дан. - М.: ИНФРА-М, 2008. - 1151 с.
2. Антикризисное управление: Учебник [текст] / Ред. Э.М. Коротков. - 2-е изд., испр. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2009. - 620 с.
3. Жарковская, Е.П. Антикризисное управление [Электронный ресурс]: Учебник [текст] / Е.П. Жарковская, Б.Е. Бродский, И.Б. Бродский. - Электрон. дан. - М.: Омега, 2009. - 456 с.

### **Программное обеспечение и Интернет-ресурсы**

1. Сайт журнала «Антикризисное управление» – <http://www.anticrisis.ru/>.
2. Интернет-проект «Корпоративный менеджмент» – <http://www.cfin.ru/>.
3. Интернет-проект «Банкротство.RU» – <http://www.bankrotstvo.ru/>.
4. Интернет-проект «Банкротство в России» – <http://www.bankr.ru/>.

Асканова Оксана Владимировна

## АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Учебное пособие для студентов очной и заочной форм  
обучения направления подготовки «Экономика»

Редактор Е.Ф. Изотова

Подписано к печати 23.12.2015 г. Формат 60x84 1/16.  
Усл. печ. л. 6,94. Тираж 95 экз. Зак. 151503. Рег. № 133.

Отпечатано в ИТО Рубцовского индустриального института  
658207, Рубцовск, ул. Тракторная, 2/6