Федеральное агентство железнодорожного транспорта
Уральский государственный университет путей сообщения
Кафедра «Управление в социальных и экономических системах»

Е. А. Куликова

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Учебное пособие
для студентов всех форм обучения
специальности 080507 – «Менеджмент организации»
и направления 080200.62 – «Менеджмент»

Екатеринбург
Издательство УрГУПС
2013

ББК У9 (2) 212.1
К90

Куликова, Е. А.
К90 Антикризисное управление : учеб. пособие. – Екатеринбург : Изд-во УрГУПС, 2013. – 279, [1] с.
ISBN 978-5-94614-261-8

Учебное пособие «Антикризисное управление» освещает различные аспекты управления в условиях кризиса: от понятий «кризис», «антикризисное управление», «банкротство» до социальных проблем антикризисного управления.

Пособие соответствует требованиям Государственного образовательного стандарта, рабочей программе дисциплины «Антикризисное управление» и предназначено для студентов всех форм обучения специальности 080507 – «Менеджмент организации» и направления 080200.62 – «Менеджмент».

ББК У9(2) 212.1

Печатается по решению
редакционно-издательского совета университета

Автор: Е. А. Куликова – доцент кафедры «Управление в социальных и экономических системах», канд. пед. наук, УрГУПС

Рецензенты: А. П. Макаридина – профессор кафедры «Управление в социальных и экономических системах», канд. экон. наук, УрГУПС

Е. Н. Темникова – директор Информационно-образовательного центра «Электра-Е», канд. пед. наук

ISBN 978-5-94614-261-8
© Уральский государственный университет путей сообщения (УрГУПС), 2013

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие 6

Тема 1. Причины возникновения кризисов и их роль в социально-экономическом развитии 8

1.1. Понятие «кризис» 8

1.2. Причины возникновения кризисов 12

1.3. Последствия кризисов 14

Тема 2. Разновидности кризисов. Особенности и виды экономических кризисов 17

2.1. Экономические кризисы и циклическое развитие экономики 17

2.2. Этапы в изменении взглядов на причины экономических циклов 23

2.3. Современные причины экономических кризисов 26

2.4. Типология кризисов 26

2.5. Распознавание кризиса 31

Тема 3. Потребность и необходимость в антикризисном управлении. Механизмы антикризисного управления 35

3.1. Потребность, необходимость, тенденции и содержание антикризисного управления 35

3.2. Кризис предприятия, его основные фазы 40

3.3. Жизненный цикл организации 43

3.4. Взаимосвязь кризисов с внешней и внутренней средой организации 45

3.5. Технология антикризисного управления 46

3.6. Механизмы антикризисного управления 49

Тема 4. Государственное регулирование кризисных ситуаций 51

4.1. Роль государства в антикризисном управлении 51

4.2. Виды государственного регулирования кризисных ситуаций 56

4.3. Сущность понятий «безопасность» и «национальная безопасность» 64

4.4. Система экономической безопасности 68

4.5. Субъекты управления экономической безопасностью страны 76

4.6. Совершенствование управления экономической безопасностью.. 78

Тема 5. Банкротство предприятий и банков 84
5.1. Понятие «несостоятельность» (банкротство) 84
5.2. Признаки и порядок установления банкротства организаций 87
5.3. Процедуры банкротства 91
5.4. Реструктуризация, реорганизация и ликвидация организаций 96
5.5. Уголовная и административная ответственность при банкротстве 104
5.6. Роль и деятельность субъектов банкротства 104
5.7. Саморегулируемая организация арбитражных управляющих 109
5.8. Требования к арбитражным управляющим 111

Тема 6. Диагностика банкротства 113
6.1. Цели и задачи диагностики 113
6.2. Основные параметры диагностирования 115
6.3. Этапы диагностики 119
6.4. Источники информации при решении задач антикризисного управления 121
6.5. Методы диагностики 124
6.6. Методики прогнозирования вероятности наступления банкротства 125

Тема 7. Санация предприятий 133
7.1. Понятие «санация» и ее роль в антикризисном управлении 133
7.2. Цели и задачи санации 134
7.3. Санация как мера предупреждения банкротства 135
7.4. Разработка программы санации 137
7.5. Источники финансирования санационных мероприятий 138

Тема 8. Стратегия и тактика антикризисного управления 141
8.1. Роль стратегии и тактики в антикризисном управлении 141
8.2. Анализ внешних и внутренних факторов кризисного развития организации 145
8.3. Разработка антикризисной стратегии организации 147
8.4. Особенности формирования и реализации маркетинговых стратегий антикризисного управления 149
8.5. Реализация выбранной стратегии 152
8.6. Организация внедрения антикризисной стратегии 155

Тема 9. Инвестиционная политика в антикризисном управлении 159
9.1. Характеристика состояния инвестиционного процесса как база для принятия инвестиционных решений 159

9.2. Источники финансирования инвестиционного процесса 162
9.3. Инвестиционная стратегия 164
9.4. Формирование инвестиционного портфеля и управление им 165
9.5. Оценка инвестиционной привлекательности предприятий..... 166
9.6. Методы оценки инвестиционных проектов 169

Тема 10. Инновации и механизмы повышения антикризисной устойчивости..... 175
10.1. Инновационная деятельность как фактор антикризисного управления 175
10.2. Инновационная стратегия в системе антикризисного управления 180
10.3. Формирование инновационных инфраструктур как условие выхода из кризиса 183
10.4. Механизмы антикризисной устойчивости 185

Тема 11. Управление рисками 190
11.1. Понятие «риск» и основные причины его возникновения..... 190
11.2. Природа и классификация рисков в антикризисном управлении 194
11.3. Подходы к оценке и прогнозированию рисков 198
11.4. Качественная и количественная оценка риска..... 201
11.5. Риск-менеджмент в системе антикризисного управления 207

Тема 12. Человеческий фактор антикризисного управления. Взаимодействие с профсоюзами в процессах антикризисного управления 218
12.1. Персонал организации как объект антикризисного управления 218
12.2. Мотивация работников в рамках антикризисного управления.....224
12.3. Кадровая политика в условиях кризиса 226
12.4. Конфликт как метод управления в кризисной ситуации..... 229
12.5. Профсоюзы и их роль в антикризисном управлении..... 236
12.6. Социальное партнерство как фактор антикризисного управления 244
12.7. Регулирование социально-трудовых отношений в процессах антикризисного управления.....248
12.8. Социальные конфликты и ведение переговоров с профсоюзами..... 253

Понятийно-терминологический словарь 257

Библиографический список 279

ПРЕДИСЛОВИЕ

Антикризисное управление представляет собой особый тип менеджмента, обусловленный циклическим характером функционирования экономики, возникновением кризисных ситуаций в развитии социально-экономических систем на макро- и микро уровнях. Кризис – явление объективное. Не только экономика, но и природа развивается циклично. Кризис – не всегда следствие объективных природных явлений и процессов, его может порождать сам человек, его ошибки, предрассудки, некомпетентность.

Антикризисное управление представляет собой систему знаний, применение которых позволяет диагностировать наступление кризисных явлений и своевременно разрабатывать мероприятия по преодолению кризисов. Антикризисное управление может применяться как на макро- (для разработки антикризисных программ на уровне отдельно взятых регионов), так и на микроуровне (в рамках управления предприятием).

Чаще антикризисное управление рассматривается на микроуровне и подразумевает управление организацией либо в условиях общего экономического кризиса страны, либо в условиях финансовой несостоятельности организации и вероятности ее банкротства. Основная цель антикризисного управления – восстановление платежеспособности организации, то есть способности вовремя расплачиваться по всем обязательствам, сохраняя финансовую устойчивость, развивая производство.

Не следует, однако, делать вывод, что существует некая единая схема антикризисного управления, которая позволит вывести организацию из кризиса и, как следствие, спасти ее от банкротства. Система антикризисного управления достаточно гибка и строится согласно проблемам и ситуации в каждой, отдельно взятой организации. Основные принципы, на которых базируется система антикризисного управления: ранняя диагностика кризисных явлений в деятельности предприятия, срочность реагирования на эти и иные явления, адекватность реакции степени угрозы и возможность полной реализации потенциала предприятия.

Немаловажный фактор – своевременность диагностики проблем на предприятии и ответная на их наличие реакция, причем в качестве последней может быть даже такая непопулярная мера, как сокращение штата. Чем раньше механизмы решения проблем будут приведены в действие, тем больше шансов у предприятия выйти из кризиса.

В содержании учебной дисциплины «Антикризисное управление» рассматриваются как макроэкономические аспекты антикризисного управления, так антикризисное управление на уровне предприятия.

В предлагаемом учебном пособии рассмотрены различные аспекты управления в условиях кризиса: от понятий «кризис», «антикризисное управление», «банкротство» до социальных проблем антикризисного управления. Содержание пособия соответствует требованиям Государственного образовательного стандарта к обязательному минимуму содержания учебной дисциплины «Антикризисное управление».

Антикризисное управление – это практическая дисциплина, поэтому в процессе обучения необходимо большое внимание уделять применению теорий и концепций антикризисного менеджмента на практике. Автором пособия также предложен практикум по дисциплине «Антикризисное управление», в который включены задания по всем темам, позволяющие «соединить теорию и практику» при анализе конкретных ситуаций, а также вырабатывающие практические навыки решения управленческих задач.

Автор надеется, что данное учебное пособие поможет освоить дисциплину «Антикризисное управление» и послужит путеводителем в деловой карьере.

ТЕМА 1. ПРИЧИНЫ ВОЗНИКНОВЕНИЯ КРИЗИСОВ И ИХ РОЛЬ В СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОМ РАЗВИТИИ

1.1. Понятие «кризис»

Впервые понятие «кризис» стало использоваться в XVII–XVIII веках применительно к процессам, происходящим в обществе, – на этом этапе отдельно выделяются военные и политические кризисы. И только в XIX веке данное понятие переходит в экономику. «Классическое» экономическое понимание кризиса, сформировавшееся к концу XIX века, означает «нежелаемую и драматическую фазу в капиталистической экономической системе, характеризующейся колебаниями и негативными явлениями, помехами».

В современной экономике кризис в общем его понимании – крайнее обострение противоречий в социально-экономической системе (организации), угрожающее ее жизнестойкости в окружающей среде.

Существуют различные представления о кризисах в развитии социально-экономической системы. Долгое время считалось, что кризисы – характерная черта капиталистического способа производства, а при социализме не существуют кризисы, есть только «трудности роста». Многие годы в нашей стране само понятие «кризис» было скорее идеологическим понятием, нежели реальным фактором.

Некоторые полагают, что кризис сопровождает только макроэкономическое развитие, а в масштабах организации существуют лишь менее или более острые проблемы, вызванные ошибками или непрофессиональным управлением, которые не свидетельствуют о кризисе развития, не вызваны объективными тенденциями, хотя и обусловлены некоторыми внешними причинами.

Такие представления могут иметь весьма негативные последствия. Если с этих позиций рассматривать управление организацией, то при разработке, например стратегии ее развития, нет необходимости предвидеть и учитывать возможность кризиса. Но, насколько реальной при этом будет стратегия, если в действительности кризисы закономерны?

Понятие «кризис» теснейшим образом связано с понятием «риск», которое в той или иной мере влияет и на методологию разработки любого управленческого решения. Если исключить из рассмотрения предположение и ожидание кризиса, то пропадет острота восприятия риска и станут неожиданными (и от этого еще более тяжелыми) не только кризисные ситуации, но и вполне обычные ошибки.

Можно взглянуть на проблему кризиса и в ином ракурсе.

Социально-экономическая система в любом своем виде и любой форме, будь то общественная формация или организация, имеет две тенденции своего существования: функционирование и развитие.

Функционирование – поддержание жизнедеятельности, сохранение функций, определяющих ее целостность, качественную определенность, сущностные характеристики.

Развитие – приобретение нового качества, укрепляющего жизнедеятельность в условиях изменяющейся среды.

Функционирование и развитие теснейшим образом взаимосвязаны друг с другом (рис. 1).

Рис. 1. Возникновение опасности кризиса в социально-экономической системе (организации)

Например, функционирование социально-экономической системы характеризует обязательное наличие предмета труда, средств труда и человека, осуществляющего трудовую деятельность. При этом функционирование социально-экономической системы возможно лишь при определенном соответствии данных признаков: средства труда могут изменять его предмет, человек должен владеть средствами труда, результат должен соответствовать интересам и потребностям человека. Все это условия функционирования.

Развитие характеризует изменения предмета, средств труда и человека. Критерий изменений – появление нового качества, укрепляющего стабильность и гармоничность функционирования социально-экономической системы или создающего принципиально новые условия ее функционирования. Фактом развития являются повышение производительности труда, изменение его характера, возникновение новой технологии, что, конечно, изменяет и условия функционирования социально-экономической системы.

Связь функционирования и развития имеет диалектический характер, что отражает возможность и закономерность наступления и разрешения кризисов. Функционирование сдерживает развитие и в то же время выступает его питательной средой, развитие разрушает многие процессы функционирования, но создает условия для его более устойчивого осуществления.

Таким образом, возникает циклическая тенденция развития, отражающая периодическое наступление кризисов. Кризисы не обязательно разрушительны, но их возникновение обусловлено не только субъективными, но и объективными причинами, самой природой социально-экономической системы.

Кризисы не только отражают противоречия функционирования и развития, они могут возникать и в самих процессах функционирования. Например, противоречия между уровнем техники и квалификацией персонала, технологией и условиями ее использования (помещение, климатические условия, технологическая культура и пр.).

Социально-экономическая система – саморегулируемая система, в ее существовании действуют механизмы восстановления равновесия. Система управления существует для того, чтобы обеспечивать менее болезненное и более последовательное развитие социально-экономической системы. Преодоление кризисов – управляемый процесс.

Успех управления зависит от своевременного распознавания симптомов наступления кризиса. Признаки кризиса дифференцируют-

ся по типологической принадлежности: масштабы, острота, проблематика, причины, область развития, фаза проявления, возможные последствия.

Человеческий фактор кризисных ситуаций

Кризис – объективное явление в социально-экономической системе. Данное 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, то есть снижать долю неуправляемых процессов. В определенной мере ему это удается. Можно предположить, что в будущем человек сможет вообще исключить кризисы из тенденций развития социально-экономических систем, а нынешние кризисы характеризуют лишь уровень развития человека, недостаток знаний, несовершенство управления.

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

Деятельность человека построена на удовлетворении его 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, и служат основой всех кризисов в социально-экономической системе и даже кризисов, 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 интерес свободы, демократичности управления, самостоятельности и самодеятельности. К данным 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, означающее не исключение кризиса, не бездумное про-

тиводействие ему, а предвидение и уверенное, своевременное и по возможности безболезненное его разрешение.

Антикризисное развитие – не бескризисный процесс, а преодоление кризисов как источника результативного для интересов человека развития.

Только человек может иметь цель и интересы, служащие 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 – деятельность человека, успешность которой зависит от образования, опыта, отношения к действительности и людям, методологических подходов и т. д.

Будучи объективным явлением, кризис всегда несет в себе факторы человеческой природы – менталитет, культуру, интересы, общественное сознание, уровень образованности, мировоззрение.

Таким образом, примем за основу следующее определение понятия «кризис».

Кризис – крайнее обострение противоречий развития; нарастающая опасность банкротства, ликвидации; рассогласование в деятельности экономической, финансовой и других систем; переломный момент в процессах изменений.

1.2. Причины возникновения кризисов

Причина кризиса – событие или зафиксированное состояние объекта, или установленная тенденция, свидетельствующая о наступлении кризиса.

К. Маркс считал, что причина кризисов – столкновение интересов частных собственников, но длительный планово-административный период советской экономики доказал, что при устранении частной собственности на средства производства возможность кризиса не исключена. Как результат – в СССР понятие «кризис» заменялось терминами «застой», «трудности роста», «проблемы развития».

Причины возникновения кризиса делятся:

1) на объективные и субъективные;

2) внешние и внутренние (рис. 2).

Внешние могут быть связаны с тенденциями и стратегиями макроэкономического развития или даже развития мировой экономи-

ки, конкуренцией[1], политической ситуацией в стране, *внутренние* – с рискованной стратегией маркетинга, недостатками в организации производства, несовершенством управления, ограниченной инновационной и инвестиционной политикой, неэффективным управлением персоналом.

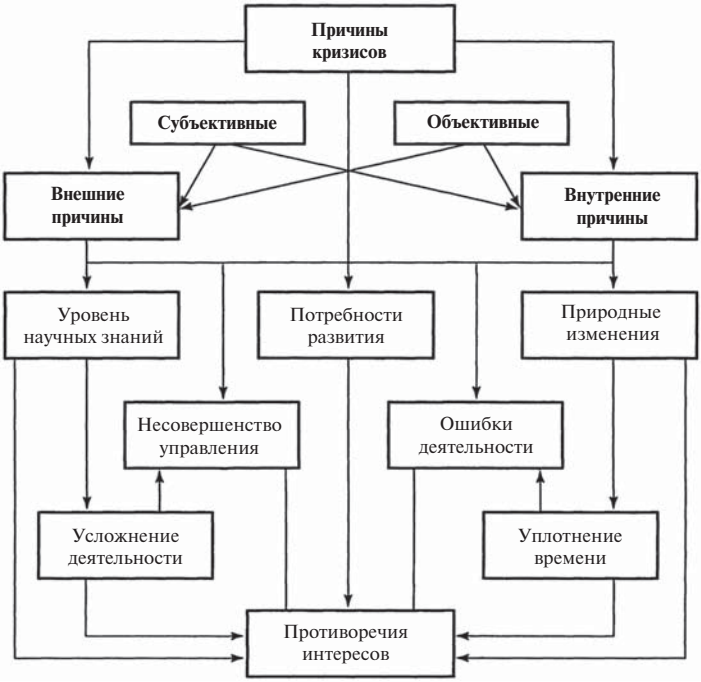

Рис. 2. Причины кризисов

Внутренними причинами кризиса также могут быть возникшие диспропорции и нарушения равновесия между:

– отдельными группами собственных и заемных средств и размещением капитала в основные и оборотные фонды;

– объемом производства и объемом реализованной продукции;

– объемом реализации продукции и денежной составляющей выручки;

[1] **Конкуренция** – противоборство на рынке товаров и услуг, привлечение покупателей для более выгодной продажи, возможность выбора продавцов, борьба между производителями за потребителя своей продукции, работы, услуги.

– доходами и объемами краткосрочных займов;

– качеством продукции и ее ценой на рынке;

– ценой продукции и затратами на ее производство;

– уровнем технического оснащения анализируемого предприятия и его конкурентов;

– дебиторской и кредиторской задолженностями;

– объемами инвестиций и доходами по ним и т. д.

Причины возникновения кризисов разнообразны, ими могут быть природные катаклизмы, производственные циклы, разбалансированность макроэкономики, политическая нестабильность, обострение конкуренции, непрофессиональное управление и др.

Если согласиться с тем, что кризис может возникнуть вследствие действия всего многообразия внешних и внутренних факторов, то можно сделать вывод, что опасность кризиса существует постоянно, его необходимо предвидеть и прогнозировать. Здесь необходимо обратить внимание на то, что речь идет о типовых причинах возникновения кризиса в целом. Однако каждый вид кризиса имеет свои специфические причины.

1.3. Последствия кризисов

В понимании сущности кризиса большое значение имеют не только его причины, но и разнообразные последствия: возможно как обновление организации, так и ее разрушение, оздоровление или возникновение нового кризиса, даже еще более глубокого и продолжительного.

Последствия кризиса определяются не только его причинами, характером и глубиной, но и возможностью управления процессами кризисного развития, то есть применяемым антикризисным управлением и могут быть положительными и отрицательными.

1. *Положительные*:

– преобразование организации (реструктуризация);

– оздоровление организации;

– обновление методов управления;

– инновационное развитие.

2. *Отрицательные*:

– переход в состояние нового кризиса или усиление существующего кризиса;

– потеря платежеспособности предприятия;

– смена собственника организации;

– банкротство, влекущее за собой ликвидацию предприятия и распродажу его имущества.

Для эффективного управления кризисом необходимо исследовать не только его причины, но и последствия (рис. 3).

Рис. 3. Возможные последствия кризисов

Например, в результате кризиса возможно обновление организации или ее ликвидация, оздоровление или усугубление ситуации. Кризис может иметь как позитивные, так и крайне негативные последствия, которые могут развиваться и согласно «принципу домино». Возможна консервация кризисных ситуаций (например, политического кризиса) на довольно длительное время. Последствия кризиса могут привести к резким изменениям или мягкому, продолжительному и последовательному выходу из него. Кризисные

изменения в развитии организации бывают долгосрочными и краткосрочными, качественными и количественными, обратимыми и необратимыми.

Последствия кризиса определяются не только его природой и параметрами, но и эффективностью антикризисного управления, которое может или смягчить, или обострить кризис. Возможности управления зависят от цели, профессионализма, искусства управления, характера мотивации, понимания причин и последствий, ответственности.

Во многих случаях спасает энтузиазм управляющих, который не может давать продолжительного эффекта, хотя исключать его из программ антикризисного управления не следует. При этом надо понимать, что и энтузиазм бывает различным по своим истокам, национальным особенностям, традициям культуры и т. д. Если энтузиазм используется для прикрытия грубых ошибок или корыстных целей, он не способствует снятию кризисного напряжения.

Контрольные вопросы

1. Дайте определение понятия «кризис».
2. Какова роль кризисов в процессах социально-экономического развития?
3. Как соотносятся управление функционированием организации и управление ее развитием?
4. Назовите признаки кризиса.
5. Перечислите причины возникновения кризисов.
6. Какую роль в возникновении и разрешении кризисных ситуаций играет человеческий фактор?
7. Назовите возможные последствия кризисов.

ТЕМА 2. РАЗНОВИДНОСТИ КРИЗИСОВ. ОСОБЕННОСТИ И ВИДЫ ЭКОНОМИЧЕСКИХ КРИЗИСОВ

2.1. Экономические кризисы и циклическое развитие экономики

Первопричина возникновения экономических кризисов – разрыв между производством и потреблением товаров и услуг. В рамках натурального хозяйства между производством и потреблением существовала непосредственная связь. Предпосылки для экономических кризисов возникли и увеличивались с развитием товарно-денежных отношений. Разделение труда, развитие специализации и кооперации увеличивало разрыв между производством и потреблением. Но при простом товарном производстве вероятность кризисов не могла превратиться в необходимость. Товары тогда продавались в основном на местных рынках, затруднения с их реализацией носили локальный характер и не могли вызывать нарушения процесса реализации во всем обществе. С развитием товарного производства, кредитно-денежных и рыночных отношений усилился разрыв между производством и потреблением. В условиях свободной конкуренции экономические кризисы стали объективной закономерностью. В докапиталистических способах производства было недопроизводство материальных благ. При капитализме, особенно на его индустриальной стадии развития, впервые возникло перепроизводство товаров. *Сущность экономического кризиса* проявляется в перепроизводстве товаров по отношению к платежеспособному спросу, что ведет к нарушению процесса воспроизводства общественного капитала, в массовых банкротствах фирм, в росте безработицы[1] и других социально-экономических потрясениях.

[1] **Безработица** – многоаспектное социально-экономическое явление, при котором часть экономически активного населения не занята в производстве товаров и услуг, не может реализовать свою рабочую силу на рынке труда из-за отсутствия подходящих рабочих мест и лишается вследствие этого заработной платы как основного источника необходимых средств к жизни.

По определению советского академика Е. С. Варги, «*кризисы* означают временное («на момент») насильственное разрешение накопившихся резких противоречий расширенного воспроизводства».

Кризис экономический – резкое ухудшение экономического состояния страны, проявляющееся в значительном спаде производства, нарушении сложившихся производственных связей, банкротстве предприятий, росте безработицы и в итоге – в снижении жизненного уровня, благосостояния населения.

Первый периодический кризис произошел в Англии в 1825 году, где к тому времени капитализм стал господствующим строем. Следующий кризис в 1836 году охватил Великобританию и США. Кризис 1847 года распространился почти на все страны Европы. Первый мировой экономический кризис относится к 1857 году и характеризуется глубочайшим разрушительным действием на экономику. Кризис 1873–1878 годов настал во многих европейских странах и США и превысил предшественников по длительности. Мировые экономические кризисы происходили в 1900–1903 годах, 1907 году, 1920 году, но самым тяжелым и глубоким стал мировой кризис 1929–1933 годов, повлекший бесчисленное количество банкротств и длительную депрессию[1].

В 1937 году наступил новый кризис, не столь сильный, как прошлый, но весьма болезненный, его развитие и обострение было прервано Второй мировой войной 1939–1945 годов.

После войны в 1948–1949 годах разразился локальный экономический кризис, затронувший Канаду и США. Очередные экономические кризисы в капиталистических странах происходили в 1953 и 1954, 1957 и 1958 годах. Самым глубоким в послевоенный период был экономический кризис 1973–1975 годов, который охватил все капиталистические страны и характеризовался резким ростом уровня инфляции[2]. Его отличительная особенность – сочетание с серьезными структурными кризисами во всех секторах производства и в финансовой системе.

Экономической наукой к настоящему времени разработан целый ряд различных теорий, объясняющих причины экономических кри-

---

[1] **Депрессия** – состояние экономики в послекризисный период. Прекращается падение производства, но уровень его низкий. Товарные запасы превышают наличную денежную массу, снижается жизненный уровень, растет социальная напряженность, расстроены механизмы управления.

[2] **Инфляция** – переполнение сферы обращения денежными знаками сверх потребностей экономики, процесс обесценения денег.

зисов. Однако многие исследователи сходятся во мнении, что экономика развивается *циклично*, проходя в своем развитии несколько фаз, и одна из фаз – именно кризис. Соответственно, избежать его никак нельзя, но до сих пор природа цикла остается одной из самых спорных.

Развитие мировой экономики в долгосрочной перспективе в какой-то степени носит необратимый характер. В целом мировая экономическая система при отсутствии каких-либо внешних катастрофических воздействий развивается по спирали и через определенные промежутки времени проходит повторяющиеся этапы – экономические циклы.

Экономический цикл – временной интервал между двумя качественно одинаковыми состояниями экономической конъюнктуры. Продолжительность цикла определяется как период между двумя соседними высшими или низшими поворотными точками.

Развитие взглядов на теорию цикличности развития экономики привело к появлению ряда работ, направленных на изучение продолжительности экономических циклов, причин их возникновения, определение их влияния на развитие экономических систем в целом.

Теория экономических циклов изучает временную динамику колебаний экономической активности, анализирует их причины и объясняет механизмы их возникновения и развития.

Фазы цикла

Экономические циклы – регулярные колебания в движении общественного производства, повторяющиеся за определенный промежуток времени (рис. 4).

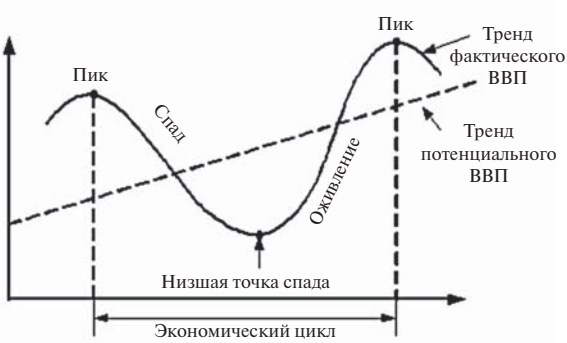

Рис. 4. Фазы экономического цикла

Для классического цикла характерны четыре фазы:

1. *Кризис* (спад) – нарушение равновесия в экономике, вызывающее снижение и приостановку производства. Для рыночной экономики характерен кризис перепроизводства, вследствие чего происходит резкое падение цен (в 1929–1933 годах в США цены упали на 54 %), затем снижается объем производства, что ведет к росту безработицы, а следовательно, к снижению доходов населения, что в свою очередь сокращает платежеспособный спрос.

В отраслях, производящих предметы повседневного спроса, производство сокращается в сравнительно меньших масштабах, в то же время потребители могут полностью отказаться от покупки оборудования, бытовой техники, предметов роскоши, поэтому падение производства в металлургии, тяжелом машиностроении и т. п., бывает, как правило, большим, чем в легкой и пищевой промышленности. Если в высокомонополизированных отраслях в период кризиса цены удерживаются на прежнем уровне при значительном уменьшении предложения, то в отраслях с интенсивной конкуренцией отмечается резкое снижение цен при незначительном сжатии товарного предложения, то есть монополии с гораздо меньшими издержками могут пережить кризис.

2. *Депрессия* (стагнация[1]) – период продолжительностью от 6 месяцев до трех лет, в течение которого постепенно расходится избыток товаров (часть по низким ценам, часть портится); реализация товаров возобновляется, цены и условия хозяйствования стабилизируются; объем производства несколько увеличивается, но торговля идет вяло. Капитал, не найдя применения в промышленности и торговле, стекается в банки, что увеличивает предложение денег и снижает норму ссудного процента.

3. *Оживление* – период восстановления предкризисного объема промышленного производства, в течение которого растут цены, прибыль, заработная плата, вследствие чего уровни производства и занятости постепенно возрастают вплоть до полной занятости и полной загрузки мощностей, то есть до пика.

4. *Пик* (бум) – характеризуется полной загруженностью производственных мощностей, высокой занятостью, активизацией инновационной деятельности, возникновением новых товаров и компа-

---

[1] **Стагнация** – состояние экономики, социального развития общества, при котором застойные явления, падение производства сочетаются с ростом безработицы и цен (инфляцией), снижением жизненного уровня народа, социальной напряженностью в стране.

ний, резким ростом инвестиций, курсов ценных бумаг, процентных ставок, цен и зарплаты, а также затовариванием складских помещений готовой продукцией. В то же время быстрый рост экономики формирует базу для нового кризиса.

Современной науке известны более 1380 типов цикличности, из которых наиболее часто упоминаются четыре:

1. **Циклы Китчина** (циклы запасов).

Продолжительность – 2–4 года (краткосрочные).

Английский экономист Дж. Китчин изучал колебания мировых запасов золота и закономерности денежного обращения, финансовые счета и продажные цены при движении товарных запасов. Соответственно, именно динамика относительной величины запасов товарно-материальных ценностей на предприятиях служит причиной возникновения кризисов.

Циклическое увеличение размеров реальных инвестиций в основной капитал вызывает превышение товарных запасов над потребностью в них. Спрос на инвестиции падает и начинается замедление темпов роста производства. Циклы Китчина связаны с восстановлением равновесия на потребительском и инвестиционном рынках.

2. **Циклы Жуглара** (промышленные циклы).

Продолжительность – 7–11 лет (среднесрочные).

Французский экономист К. Жуглар (1819–1905) изучал природу промышленных колебаний во Франции, Великобритании и США. На основе фундаментального анализа колебания ставок процента и цен он заметил, что колебания в промышленности влекут за собой развитие экономических кризисов на государственном уровне. Циклы Жуглара связаны с изменениями в кредитной сфере, влияющей на инвестиционные процессы, и представлены значительным сокращением капитальных инвестиций в производственное оборудование. Цикл характеризуется резким сокращением производства легковых автомобилей и других потребительских товаров длительного пользования, что служит признаком завершения очередного цикла основных фондов домашнего хозяйства.

3. **Циклы Кузнеца** (строительные циклы).

Продолжительность – 15–25 лет (среднесрочные).

Американский экономист С. Кузнец (1901–1985) в работе «Национальный доход» подробно описал «строительные циклы», связанные с периодическим обновлением производственных сооружений.

4. **Циклы Кондратьева** (длинноволновые циклы).

Продолжительность – 40–60 лет (долгосрочные).

Н. Д. Кондратьев (1892–1938) – русский и советский экономист, основоположник теории больших циклов экономической конъюнктуры (кризисы длинной волны), связанных с динамикой использования нововведений.

Впервые внимание к подобным колебаниям привлек английский экономист Х. Кларк, считавший, что большой промежуток времени между экономическими кризисами не является случайностью. Особый вклад в разработку данной проблемы внес русский ученый Н. Д. Кондратьев. Исследовав динамику развития стран Европы за 150 лет по ряду показателей (динамика индексов цен, процентных ставок, ренты, зарплаты, производства важнейших видов продукции), он пришел к следующим выводам. Каждый цикл состоит из двух больших фаз – *подъема* (повышательная волна 20–30 лет) и *спада* (понижательная волна 20–30 лет) (табл. 1).

Таблица 1

«Длинные волны» Н. Д. Кондратьева

Период подъема (годы)	Технические нововведения	Период спада (годы)
1778–1813	Паровой двигатель, текстильная и угольная промышленность	1814–1842
1843–1869	Пароход, железная дорога, сталелитейная промышленность	1870–1895
1895–1920	Электротехнические и химические нововведения, двигатель внутреннего сгорания, дизельный двигатель	1920–1940

Материальная основа периодичности долгосрочных колебаний – обновление основного капитала с длительными сроками службы, само же обновление связано с внедрением в производство новых технологий, материалов, источников сырья и энергии.

Волновая теория Н. Д. Кондратьева дала возможность специалистам в области управления исследовать причины спадов в промышленности и определить пути преодоления кризисов за счет инновационного обновления капитала.

Первоначальный «толчок» (причина) кризиса – сокращение совокупного потребления, а затем начинается стагнация, рост безработицы, снижение доходов, уменьшение расходов и спроса.

Циклы бывают регулярные или периодические, повторяющиеся с определенной закономерностью, и нерегулярные. Регулярные кризисы перепроизводства дают начало новому циклу. К нерегулярным экономическим кризисам относятся промежуточные, частичные, отраслевые и структурные. Промежуточный кризис не начинает новый цикл, а приостанавливает стадии оживления или роста. Он слабее периодического и, как правило, носит локальный характер.

Частичный кризис отличается от промежуточного тем, что охватывает не всю экономику, а какую-либо сферу общественного воспроизводства. Отраслевой кризис затрагивает одну из отраслей народного хозяйства. Структурный кризис – следствие нарушения закона пропорционального развития системы. Он вызывается серьезными диспропорциями между отраслями, с одной стороны, и выпуском важнейших видов продукции в натуральном выражении, необходимых для сбалансированного развития – с другой.

Итак, во-первых, цикличность – многомерное явление, которое носит общемировой характер. Более того, в специфических проявлениях цикличность присутствовала и в условиях директивно-плановой экономики. Во-вторых, цикличность в целом может также рассматриваться как своеобразная форма обеспечения поступательного развития экономики в условиях рыночных отношений. В-третьих, развитие социально-экономической системы происходит не по кругу, а по спирали, цикличность признается формой прогрессивного развития общества. В-четвертых, необходимо углублять объективные знания о циклах, их причинах и находить эффективные средства для сглаживания их отрицательных последствий. Но существует и другая точка зрения: циклы и кризисы – результат особенностей внутреннего развития каждой страны.

2.2. Этапы в изменении взглядов на причины экономических циклов

В теории экономических циклов отражаются закономерности воспроизводства, которое невозможно без периодических спадов и подъемов в производстве.

К. Маркс внес значительный вклад в анализ данного вопроса, определил предпосылки противоречий и доказал неотвратимость их в условиях анархии производства, полагая, что причины цикличности капиталистического воспроизводства заложены в самой приро-

де капитализма, непосредственно в противоречиях между собственниками средств производства и наемными работниками.

Немарксистские школы первоначально выступили с отрицанием неизбежности экономических циклов, доказывали наличие саморегулирующих механизмов в модели свободной рыночной экономики. В дальнейшем ученые-экономисты отказались от крайних взглядов на экономические циклы в процессах воспроизводства.

Представители неоклассической школы видят различные предпосылки кризисов в экономике, не связывая их с противоречиями между собственниками средств производства и наемными работниками.

Последовательной представительницей теории недопотребления была Джоан Робинсон – лидер левого кейнсианства. Лекарством от кризисов считалось стимулирование потребления.

Ближе к позиции К. Маркса находятся экономисты, полагающие, что причина кризисов – отсутствие правильных пропорций между отраслями, хозяйствующими субъектами.

Теория неравновесия сочетается с теорией кризисов как порождения внешних условий – политических, демографических, природных. Ф. Хайек считал, что кризисы перепроизводства возникают из-за избыточного финансирования со стороны государства.

Экономической наукой к настоящему времени разработан целый ряд концепций экономических циклов. П. Самуэльсон, например, отмечает следующие: денежную теорию, которая выделяет в качестве причины цикла экспансию банковского кредита; теорию нововведений, объясняющую цикл использованием в производстве важных нововведений (Й. Шумпетер, Х. Хансен); психологическую теорию, трактующую фазы циклов как следствие пессимистического и оптимистического настроения у людей (А. С. Пигу); теорию недопотребления, согласно которой циклы возникают при слишком большой доле дохода, идущей на сбережения, по сравнению с потреблением (Д. А. Гобсон, Р. Фостер и др.); теорию чрезмерного инвестирования, сторонники которой полагают, что источником спада может стать в большей степени излишнее, чем малое вложение средств (Ф. Хайек, Л. Мизес и др.); теорию солнечных пятен – погоды, урожая (У. С. Джевонс).

Причины возникновения и существования экономических циклов (кризисов) видоизменялись во времени вместе с изменением самой действительности. Выделяют ***три этапа*** в изменении взглядов на экономические циклы.

Первый этап охватывает период с начала XVIII века до середины 1930-х годов. В этот период преобладали суждения о том, что экономические кризисы либо вообще невозможны в условиях рынка (Дж. С. Милль, Ж.-Б. Сэй, Д. Рикардо), либо носят лишь случайный характер и что рыночная экономика способна самостоятельно их преодолевать (Ж.-Ш. Сисмонди, К. Родбертус, К. Каутский).

Второй этап – с середины 30-х до середины 60-х годов XX века. Выделение периода связано с трудами Дж. Кейнса и выводом о том, что экономические кризисы (точнее депрессия, застой) неизбежны в условиях классического капитализма и вытекают из природы присущего ему рынка. Дж. Кейнс одним из первых среди западных экономистов прямо заявил о том, что капиталистический рынок включает в себя различные проявления монополизма и сочетается с государственным регулированием, отчего цены и заработная плата являются негибкими. Принципиально необходимым средством сглаживания проблем кризиса и безработицы Дж. Кейнс считал государственное вмешательство в экономику в целях стимулирования эффективного совокупного спроса. К его заслугам в исследовании фактора цикличности следует отнести также разработанную им *теорию мультипликатора,* которая в последующем стала широко использоваться при анализе причин цикличности.

Третий этап – с середины 1960-х годов до настоящего времени. В данный период, во-первых, особое внимание стало уделяться разграничению экзогенных (внешних) и эндогенных (внутренних) причин цикличности рыночной экономики, причем именно эндогенным факторам уделялось преимущественное внимание. Во-вторых, определилась позиция ряда специалистов, согласно которой государство в развитых странах далеко не всегда стремится к антикризисному регулированию, сглаживанию циклических колебаний и к стабилизации экономического равновесия, а проводит нередко так называемую *проциклическую политику*, то есть провоцирует и поддерживает цикличность.

Таким образом, ученые условно разделились на две группы: на тех, кто не признает существование *периодически повторяющихся* циклов в экономическом развитии (западная неоклассическая школа), и тех, кто стоит на позиции, что экономические циклы – закон экономического развития (К. Маркс, Дж. Кейнс, Н. Д. Кондратьев и др.).

2.3. Современные причины экономических кризисов

Среди исследователей отсутствует единая точка зрения относительно причин экономических кризисов, поскольку кризисы различаются в зависимости от периода их возникновения и страны развертывания кризисных процессов.

Существует ряд теорий, объясняющих причины возникновения современных экономических кризисов. Наиболее распространенные из них:

1. *Научно-технический прогресс*. Активная часть основного капитала морально устаревает в течение 10–12 лет, а необходимость ее обновления служит предпосылкой экономического роста. Так как исходный толчок – замена оборудования и технологии, то обновление основного капитала называют *материальной основой экономического цикла*.

2. *Недопотребление населения*, вызывающее перепроизводство. Лекарство от кризисов – стимулирование потребления. Данная точка зрения преобладает у представителей неоклассической и либеральной школ.

3. *Диспропорциональность или «неравновесие»*. Кризисы обусловлены отсутствием правильных пропорций между отраслями, стихийными действиями предпринимателей. Кризисы перепроизводства возникают из-за избыточного финансирования со стороны государства (дешевых кредитов, накачивания спроса) – точка зрения экономистов, близких к марксистской позиции.

4. *Психологический аспект, формирующий отношение к инвестициям*. Паника и разброд кризисного состояния ведут к застою капиталовложений, повышенное настроение в условиях подъема стимулирует «горячку».

2.4. Типология кризисов

Практика показывает, что кризисы неодинаковы не только по своим причинам и последствиям, но и по самой своей сути. Классификация кризисов необходима для дифференциации средств и способов управления ими. Знание типа кризиса дает возможность снижения его воздействия, сокращения времени и обеспечения безболезненности протекания (рис. 5).

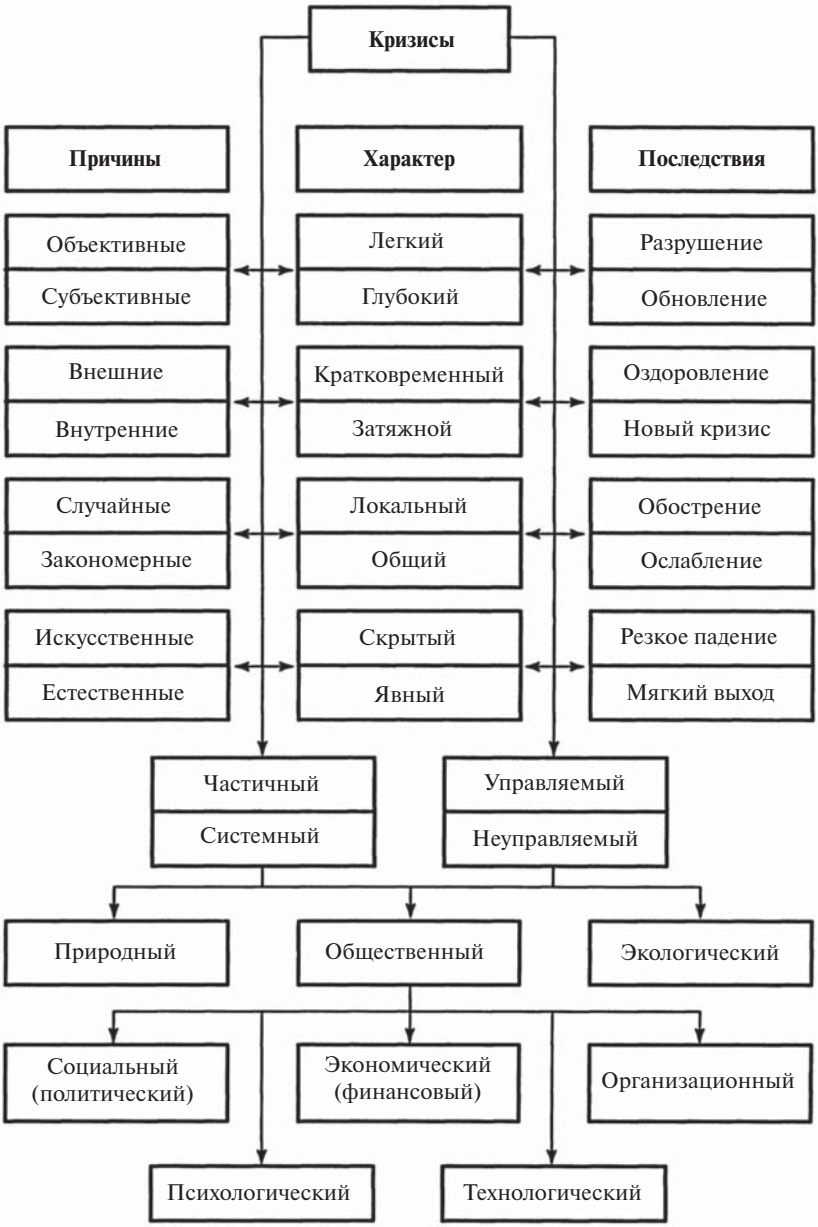

Рис. 5. Типология кризисов

Существует несколько признаков, в зависимости от которых классифицируют кризисы:

1. *Масштабы проявления кризиса*:

– общие – охватывают всю социально-экономическую систему в целом;

– локальные – охватывают только часть социально-экономической системы (одну или несколько подсистем).

Разделение кризисов по масштабам проявления, конечно, носит условный характер. В конкретном анализе кризисных ситуаций необходимо учитывать границы социально-экономической системы, ее структуру и среду функционирования.

2. *Проблематика кризиса*:

– макрокризисы – присущи довольно большие объемы и масштабы проблематики (охватывают всю народнохозяйственную систему);

– микрокризисы захватывают только отдельную проблему или группу проблем.

Главная особенность кризиса заключается в том, что он, будучи даже локальным или микрокризисом, как цепная реакция, может распространяться на всю систему или всю проблематику развития, так как в системе существует органическое взаимодействие всех элементов и проблемы не решаются по отдельности. Но это возникает тогда, когда нет управления кризисными ситуациями, или наоборот, когда осуществляется намеренная мотивация развития кризиса. *Псевдокризис* – проявление кризисных признаков в «здоровой» экономической системе. Псевдокризис может быть спровоцированным, например, с целью вытеснения конкурентов с рынка, а также вуалирования определенных действий участников делового оборота.

3. *Структура отношений*:

– экономические;

– социальные;

– организационные;

– психологические;

– технологические.

Экономические кризисы отражают острые противоречия в экономике страны или экономическом состоянии фирмы, носят временный характер и повторяются периодически. Например, кризисы производства и реализации товара, взаимоотношений экономических агентов, кризисы неплатежей, потери конкурентных преимуществ, банкротства и пр.

В группе экономических кризисов отдельно можно выделить финансовые кризисы.

Кризис финансовый – глубокое расстройство финансовой системы страны, сопровождаемое инфляцией, неплатежами, неустойчивостью валютных курсов, курсов ценных бумаг.

Социальные кризисы возникают при обострении противоречий или столкновении интересов различных социальных групп или образований: работников и работодателей, профсоюзов и предпринимателей, работников различных профессий, персонала и менеджеров и др.

Часто социальные кризисы продолжают и дополняют экономические, хотя могут возникать и сами по себе, например, по поводу стиля управления, недовольства условиями труда, отношения к экологическим проблемам, по патриотическим чувствам и т. д. Особое положение в группе социальных кризисов занимает *политический кризис*.

Политический кризис – кризис в политическом устройстве общества, кризис власти[1], кризис реализации интересов различных социальных групп, классов, в управлении обществом.

Политические кризисы, как правило, затрагивают все стороны развития общества и переходят в кризисы экономические.

Организационные – возникают вследствие противоречий в процессах разделения и интеграции деятельности, распределения функций, регламентации деятельности отдельных подразделений, как отделение административных единиц, филиалов или дочерних фирм. Часто они парализуют организационную деятельность или вызывают излишнюю бюрократизацию.

Психологические – кризисы психологического состояния человека, которые проявляются в виде стресса, приобретающего массовый характер, в возникновении чувства неуверенности, паники, страха за будущее, неудовлетворенности работой, правовой защищенностью и социальным положением.

---

[1] **Кризис государственной власти** – болезненное переходное состояние, в котором представлено диалектическое единство предела и стимула развития процесса реализации власти при управлении страной. С одной стороны, кризис выступает как перерыв в процессе воспроизводства и накопления власти, с другой стороны, он служит механизмом устранения диспропорций, восстанавливает равновесие между добычей доверия, оправданием его и распределением власти.

Кризис государственного управления – особое переломное состояние в развитии и функционировании политической системы общества, государственно-властных структур, характеризуемое нестабильностью, разбалансированностью деятельности политических институтов, снижением уровня управляемости социально-экономическими процессами, обострением политических конфликтов, нарастанием критической активности масс.

Технологические – кризисы новых технологических идей в условиях явно выраженной потребности в новых технологиях, например, кризис технологической несовместимости изделий или кризис отторжения новых технологических решений. В более обобщенном плане они могут выглядеть кризисами научно-технического прогресса как обострение противоречий между его тенденциями, возможностями, последствиями. Например, в настоящее время переживает явный кризис идея мирного использования атомной энергии, строительства атомных электростанций и кораблей.

4. *Причины возникновения*:
– природные;
– общественные;
– экологические.

Природные кризисы вызваны природными условиями жизни и деятельности человека. Их причины – землетрясения, ураганы, пожары, климатические изменения и наводнения, что не может не отражаться на экономике, психологии человека, социальных и политических процессах. При определенных масштабах такие явления природы рождают кризисы.

Причиной ***общественного*** кризиса могут быть сами общественные отношения во всех видах их проявления.

Экологические кризисы возникают при изменении природных условий, вызванных деятельностью человека: истощение ресурсов, загрязнение окружающей среды, использование опасных технологий, пренебрежение требованиями законов природного равновесия.

Характер возникновения:
– предсказуемые;
– неожиданные.

Предсказуемые кризисы наступают как этап развития, могут прогнозироваться и возникают под воздействием объективных причин – потребности реструктуризации производства, изменение структуры интересов под воздействием НТП. Разновидность предсказуемых кризисов – циклический кризис, который может возникать периодически и имеет определенные фазы своего наступления и протекания.

Неожиданные кризисы часто бывают результатом грубых ошибок в управлении, действия природных явлений, активизации социально-экономических процессов, способствующих расширению и распространению локальных кризисов.

Характер проявления:

– явные (протекают заметно и легко распознаются);

– скрытые или латентные (протекают относительно незаметно и поэтому наиболее опасны).

7. *Характер протекания*:

– острые;

– мягкие.

Острые кризисы часто ведут к разрушению различных структур социально-экономической системы, протекают сложно и неравномерно, часто аккумулируют в себе множество противоречий.

Мягкие кризисы протекают более последовательно и безболезненно, их можно предвидеть, ими легче управлять.

8. *Продолжительность действия*:

– затяжные;

– кратковременные.

Фактор времени в кризисных ситуациях играет важную роль. Затяжные кризисы – часто следствие неумения управлять кризисными ситуациями, непониманием сущности и характера кризиса, его причин и возможных последствий, как правило, проходят болезненно и сложно.

2.5. Распознавание кризиса

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. Поскольку опасность кризиса существует всегда, то очень важно знать признаки наступления кризисных ситуаций и уметь оценивать возможности их разрешения.

Социально-экономическая система – саморегулирующаяся система, в ее существовании действуют механизмы восстановления необходимого и относительного равновесия. Но ведь управление потому и существует, что, с одной стороны, оно – часть этих механизмов, а с другой, необходимо для того, чтобы, опираясь на них, 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 состояния и этапов объективного развития.

История развития человечества, производства и экономики показала, что преодоление кризисов – управляемый процесс, успешность которого зависит от своевременного распознавания кризиса, симптомов его наступления.

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 (рис. 6).

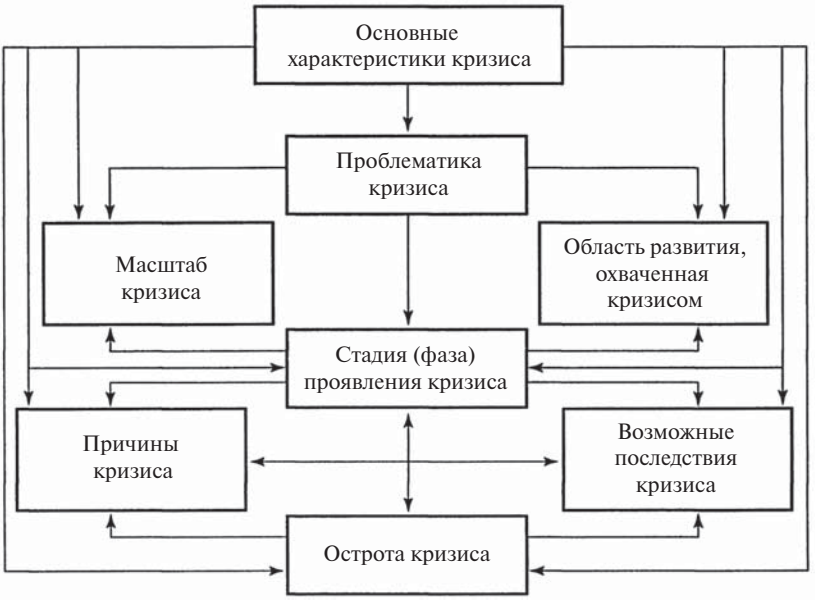

Рис. 6. Ключевые характеристики оценки кризиса

В управлении социально-экономической системой должен функционировать так называемый мониторинг антикризисного развития. Контроль процессов развития и отслеживание их тенденций по критериям антикризисного управления должны осуществлять специальные службы по аналогии со службами, предсказывающими погоду, землетрясения, солнечную активность. Для такого предсказания необходим четкий набор признаков и показателей кризисного развития, методология их расчета и использования в анализе. Предсказание кризисов возможно только на основе специального анализа ситуаций и тенденций, в котором участвуют все показатели оценивания состояния социально-экономической системы.

Распознавание строится как на действующих в управлении показателях, так и на специализированных, которые, вероятно, в будущем еще придется разрабатывать. Например, снижение производительности труда или эффективности производства не может не отражать возможность кризиса. Оно может быть случайным и эпизодическим, но может и свидетельствовать о тенденции кризисного развития.

Существующая в настоящее время система показателей не была ориентирована на распознавание кризисов. Она работала на управление ситуациями последовательного и «неуклонного» (так, по крайней мере, считалось в нашей стране) развития. Поэтому необходима разработка новых, по-видимому, синтетических показателей для того, чтобы более точно и своевременно определять вероятность и момент наступления кризисных ситуаций.

Большое значение имеет не только система показателей, отражающих основные признаки кризиса, но и методология их конструирования и практического использования, что в современном механизме управления – наиболее слабое звено. Речь идет о методологии распознавания кризиса во всех аспектах этого процесса: цель, показатели, их использование в анализе ситуаций, практическая ценность предвидения кризисов.

В связи с увеличивающимися масштабами производственной деятельности и усложнением процессов управления распознавание и предвидение кризисных ситуаций должны быть поставлены на профессиональную основу. Преодоление кризисов зависит от методики анализа кризисных ситуаций и наличия специалистов в области антикризисного управления. Профессионализм управления должен проявляться не только в нормальных, обычных условиях, но и в условиях повышенного риска, экстремальных ситуаций, кризиса.

Контрольные вопросы

1. Дайте определение понятия «экономический кризис» и назовите основные причины его возникновения.
2. Дайте определение понятия «экономический цикл».
3. Назовите фазы цикла и охарактеризуйте их проявление.
4. Охарактеризуйте циклы Китчина, Жуглара, Кузнеца, Кондратьева.
5. Каковы современные причины экономических циклов (кризисов)?
6. Перечислите этапы в изменении взглядов на причины экономических циклов.
7. Назовите основные классификационные признаки кризисов.
8. Перечислите основные типы кризисов.
9. Охарактеризуйте особенности распознавания кризиса.

ТЕМА 3. ПОТРЕБНОСТЬ И НЕОБХОДИМОСТЬ В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ. МЕХАНИЗМЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

3.1. Потребность, необходимость, тенденции и содержание антикризисного управления

Не только экономика, но и все системы развиваются циклично. Неотвратимость и неизбежность периодов спада и подъема в развитии различных систем существует при любом, даже самом успешном управлении. Поэтому управление социально-экономической системой в определенной мере всегда должно быть антикризисным.

Антикризисное управление – это управление, определенным образом предвидящее опасность кризиса, предусматривающее анализ его симптомов, меры по снижению отрицательных последствий кризиса и использования его факторов для последующего развития.

Антикризисное управление – это система управленческих мер по диагностике, предупреждению, нейтрализации и преодолению кризисных явлений и их причин на всех уровнях экономики; совокупность форм и методов реализации антикризисных процедур.

Антикризисное управление – такой вид управления, при котором развиты механизмы предвидения и мониторинга кризиса, анализа его природы, вероятности, признаков, применения методов снижения отрицательных последствий кризиса и использования его результатов для будущего более устойчивого развития.

Возможность антикризисного управления определяется человеческим фактором, его способностью поиска и выбора оптимальных путей выхода из кризисных ситуаций. Кроме того, возможность антикризисного управления определяется и знанием циклического характера развития социально-экономических систем, что позволяет предвидеть кризисные ситуации, готовиться к ним.

Цели антикризисного управления – предотвращение кризисных режимов работы и разработка мер по организации деятельности в данных режимах.

Антикризисный менеджмент – формирование такой системы управления предприятием, которая обеспечивает его эффективную работу при определенном уровне риска. Профессионализм управляющих проявляется не только в использовании всего комплекса известных инструментов менеджмента (в том числе методов организации бизнес-процессов), но и в умении предвидеть развитие событий во внешней среде предприятия.

Кризис может также предоставить новые возможности развития организации. При общем ослаблении всех участников делового оборота в случае макрокризиса, снижении накала конкурентной борьбы появляется необходимость срочного введения инноваций в деятельность компании, которые позволят перейти на новый качественный уровень деятельности организации, также вследствие кризиса возникают принципиально новые направления деятельности в существующей области и т. д.

Необходимость антикризисного управления определяется целями развития.

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

Антикризисное управление – процесс применения форм, методов и процедур, направленных на социально-экономическое оздоровление финансово-хозяйственной деятельности индивидуального предпринимателя, предприятия, отрасли, создание и развитие условий для выхода из кризисного состояния экономики региона или страны в целом.

Основными направлениями антикризисного управления на уровне хозяйствующего субъекта считаются постоянный мониторинг финансово-экономического состояния предприятия, разработка новых управленческой, финансовой и маркетинговой стратегий, сокращение постоянных и переменных издержек, повышение производительности труда, привлечение средств учредителей, усиление мотивации персонала.

К мерам регионального или федерального уровня относятся корректировка финансово-экономической, социальной, научно-технической, инвестиционной, внешнеэкономической политики, выявление и прогнозирование внутренних и внешних угроз экономической стабильности, разработка комплекса оперативных и стратегических мер по преодолению негативных факторов, укрепление контроля, правопорядка, соблюдение законодательства.

Все проблемы антикризисного управления можно распределить на *четыре группы*.

Первая группа – проблемы распознавания предкризисных ситуаций (своевременно увидеть наступление кризиса, обнаружить его первые признаки, понять характер). *Вторая группа* проблем антикризисного управления связана с методологическими проблемами жизнедеятельности организации и включает в себя комплекс проблем финансово-экономического характера. Проблематику антикризисного управления можно представить и в дифференциации технологии управления – *третья группа* проблем (проблемы мониторинга кризисов и разработки прогнозов развития социально-экономических систем, проблемы разработки управленческих решений). *Четвертая группа* проблем включает в себя конфликтологию и селекцию персонала, которые всегда сопровождают кризисные ситуации.

Управление осуществляется в социально-экономической системе, которая представляет собой объект управления. В широком смысле предметом управления всегда выступает деятельность человека. Антикризисное управление имеет предмет воздействия – проблемы и предполагаемые и реальные факторы кризиса, то есть все проявления неумеренного совокупного обострения противоречий, вызывающих опасность крайнего проявления этого обострения, наступления кризиса. Любое управление должно содержать черты антикризисного и задействовать антикризисный механизм управления по мере вступления в полосу кризисного развития организации. Игнорирование данного положения имеет значительные отрицательные последствия.

Сущность антикризисного менеджмента выражается в следующих положениях:

– кризисы можно предвидеть, ожидать и вызывать;

– кризисы в определенной мере можно ускорять, предварять, отодвигать;

– к кризисам можно и необходимо готовиться;

– кризисы можно смягчать;

– управление в условиях кризиса требует иных методов, специальных знаний, опыта и искусства;

– кризисами можно управлять до определенного предела;

– управление процессами выхода из кризиса способно их ускорять и минимизировать негативные последствия.

Система антикризисного управления должна соответствовать следующим характеристикам:

– гибкость и адаптивность, которые чаще присущи матричным системам управления;

– склонность к усилению неформального управления;

– диверсификация управления, поиск наиболее приемлемых типологических признаков эффективного управления в сложных ситуациях;

– децентрализация управления для обеспечения своевременного ситуационного реагирования на возникающие проблемы;

– усиление интеграционных процессов, позволяющих концентрировать усилия и более эффективно использовать потенциал.

Приоритетные средства антикризисного управления: мотивирование, ориентированное на антикризисные меры; поддержание оптимизма и уверенности у персонала, предотвращение конфликтов; развитие инициативы в решении проблем развития; корпоративность, взаимоприемлемость, поддержка инноваций.

Стиль антикризисного управления должен характеризоваться профессиональным доверием, целеустремленностью, антибюрократичностью, исследовательским подходом, самоорганизацией, принятием ответственности.

Основные характеристики антикризисного управления:

1. Функции антикризисного управления – это виды деятельности, которые реализуют предмет антикризисного управления, определяют его результат и отвечают на вопрос: что надо делать, чтобы управлять успешно на всех стадиях кризиса. Можно выделить шесть функций: предкризисное управление; управление в условиях кризиса, управление процессами выхода из кризиса, стабилизация неустойчивых ситуаций (обеспечение управляемости), минимизация потерь и упущенных возможностей, своевременное принятие и исполнение решений.

2. Важнейшая характеристика антикризисного менеджмента – сочетание формального и неформального управления.

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

Существуют разные стратегии антикризисного управления:

– предупреждение кризиса, подготовка к его появлению;

– ожидание зрелости кризиса для его преодоления;

– противодействие кризисным явлениям, замедление его процессов;

– стабилизация ситуаций посредством использования резервов, дополнительных ресурсов;

– рассчитанный риск;

– последовательный вывод из кризиса;

– предвидение и создание условий устранения последствий кризиса.

При построении системы антикризисного управления необходимо учитывать разнообразный зарубежный опыт.

Опыт антикризисного управления стран с развитой рыночной экономикой – методология, стратегия и практическая деятельность органов управления по предотвращению и преодолению кризисных ситуаций в социально-экономическом развитии на макро- и микроуровне.

Факторы эффективности антикризисного управления:

1. *Профессионализм антикризисного управления и специальная подготовка*. Профессионализм формируется в ходе специального обучения, целенаправленного аккумулирования опыта и развития искусства антикризисного управления.

2. *Искусство управления*, данное природой и приобретенное в процессе специальной подготовки, следует выделить особо в перечне факторов эффективности антикризисного управления. Поэтому для антикризисного управления крайне важен психологический анализ в отборе специалистов, которые способны чутко реагировать на приближение кризиса и управлять в экстремальных ситуациях.

3. *Методология разработки рискованных решений*. Подобная методология должна быть создана и освоена, потому что она в значительной мере определяет такие качества управленческих решений, как своевременность, полнота отражения проблемы, конкретность, организационная значимость.

4. *Научный анализ обстановки, прогнозирование тенденций*. Видение будущего – не субъективное, а основанное на точном, научно обоснованном анализе – позволяет постоянно осуществлять мониторинг приближающегося или проходящего кризиса.

5. Важный фактор эффективности антикризисного управления – *корпоративность* – особый вид интеграции всех сотрудников, то есть понимание и принятие всеми работниками целей организации, готовность самоотверженно работать для их достижения, развитие внутреннего патриотизма и энтузиазма.

6. *Лидерство* определяется не только личностью менеджера, но и сложившимся стилем работы, структурой персонала управления, авторитетом власти, уверенностью, укрепившимся доверием к менеджеру.

7. *Оперативность и гибкость* управления заключаются в изменении управления в соответствии с ситуациями, адаптации управления к условиям кризиса.

8. *Стратегия и качество антикризисных программ*. Во многих ситуациях возможна потребность в изменении стратегии управления и в разработке специальных программ антикризисного развития.

9. *Человеческий фактор* подразумевает обязательное наличие антикризисной команды – ближайших помощников антикризисного менеджера, которые могут пользоваться его особым доверием.

10. *Система мониторинга кризисных ситуаций* представляет собой организованные действия по непрерывному постоянному определению вероятности и реальности наступления кризиса для его своевременного обнаружения и распознавания.

3.2. Кризис предприятия, его основные фазы

В микроэкономике используется понятие «кризис предприятия». В широком смысле оно означает процесс, который ставит под угрозу существование предприятия.

Соответственно, *кризисное предприятие* – предприятие, имеющее неисполненные финансовые обязательства перед кредиторами, но не признанное банкротом в судебном порядке.

Кризисом для предприятия (организации) могут стать:

1. Потеря потребителя или рынка сбыта.
2. Задержка поставок или банкротство поставщика.
3. Крупный дефицит производимого продукта или его перепроизводство.
4. Установка нового технологического оборудования.
5. Террористический акт на предприятии.

Для кризисной ситуации типичны два варианта выхода из нее:

1) ликвидация предприятия как экстремальная форма;
2) успешное преодоление кризиса.

Промежутки между началом и завершением кризиса бывают разной длительности. С одной стороны, есть продолжительные, слабоускоряющиеся кризисные процессы, а с другой – существуют неожиданно возникающие кризисные процессы высокой интенсивности и с коротким сроком развития. Кризис может неожиданно проявиться во время гармоничного развития предприятия и носить характер

непреодолимой катастрофы или возникнуть в соответствии с предположениями и расчетами. Но в редких случаях кризис появляется абсолютно неожиданно, то есть без какого-либо предупреждения для специалистов предприятия.

Кризис нельзя рассматривать как статическое состояние, его необходимо представлять как процесс. Нормальное развитие предприятия может иметь различные отклонения, которые могут быстро привести к ошибочному (нежелательному) развитию и поставить под угрозу деятельность предприятия или даже само его существование. Если ошибочное развитие было выявлено своевременно, то можно предпринять адекватную коррекцию курса на нормальное развитие, для чего необходимы четкие знания о процессе кризиса и этапах его развития.

Кризис предприятия в общем смысле представляет собой *ограниченный по времени процесс,* который может быть управляем или как минимум удерживаем в определенных границах. Кризисные процессы в зависимости от предприятия, его структуры, инновационного потенциала могут быть разной продолжительности, интенсивности и иметь последствия различной степени тяжести.

Кризис – неотъемлемая тенденция развития организации, поэтому важно не пропустить зарождение или угрозу его возникновения. В своем развитии он проходит несколько фаз. Если не заметить наступление первой фазы, то кризис переходит в следующую и т. д., что только ухудшает ситуацию.

Фазы кризиса предприятия:

1. *Снижение рентабельности и объемов прибыли* (кризис в широком смысле). Следствие этого – ухудшение финансового положения предприятия, сокращение источников и резервов развития. Причины снижения рентабельности продаж предприятия (и основного производства) целесообразно разделить на две группы:

– *структурно-технологические* связаны с нарушениями в инвестиционном процессе, в том числе: отсутствие (или быстрое сокращение) рынков сбыта профильной продукции; неконкурентоспособность продукции (по сравнению с отечественными и импортными аналогами) вследствие морального износа основного капитала, то есть устаревания технологии и конструкции; рост норм текущих затрат (сверх проектного уровня), вызванный физическим износом основного капитала;

– *организационно-экономические* связаны с нарушениями в организации и управлении предприятием, в том числе: низкий уровень

организации производства и труда, а также маркетинга и сбыта; повышенная нагрузка на основное производство со стороны нерентабельных производственных структур предприятия.

Решение проблемы снижения рентабельности может лежать как в области стратегического управления (пересмотр стратегии, реструктуризация предприятия), так и тактического (снижение издержек, повышение производительности).

2. *Убыточность производства.* Следствием служит уменьшение резервных фондов предприятия (если таковые имеются – в противном случае сразу наступает третья фаза). Решение проблемы находится в области стратегического управления и реализуется, как правило, через реструктуризацию предприятия.

3. *Истощение или отсутствие резервных фондов.* На погашение убытков предприятие направляет часть оборотных средств и тем самым переходит в режим сокращенного воспроизводства. Реструктуризация уже не может быть использована для решения проблемы, так как отсутствуют средства на ее проведение. Нужны оперативные меры по стабилизации финансового положения предприятия и изысканию средств на проведение реструктуризации. В случае непринятия таких мер или их неудачи кризис переходит в четвертую фазу.

4. *Неплатежеспособность.* Предприятие достигло того критического порога, когда нет средств профинансировать даже сокращенное воспроизводство и (или) платить по предыдущим обязательствам. Возникает угроза остановки производства и (или) банкротства. Необходимы экстренные меры по восстановлению платежеспособности предприятия и поддержанию производственного процесса.

Для третьей и четвертой фаз характерны экстремальные условия функционирования предприятия. Основной момент – неплатежеспособность предприятия. Активно применяется тактическое управление, стратегических целей не ставят. Вывод предприятия из состояния неплатежеспособности – основная задача антикризисного управления.

Стратегическое управление и планирование – это детальный и всесторонний комплексный план развития предприятия на будущее (5 лет и более), который решает четыре задачи:

1) распределение (учет и экономия) финансовых ресурсов с тем, чтобы инвестировать их в новые проекты;

2) создание новых организационно-технических, операционных, производственных систем; поиск и налаживание контактов с клиентами, партнерами; изучение потребительского рынка;

3) совершенствование системы управления и контроля;

4) развитие бизнеса.

Соответственно в условиях кризиса вышеперечисленные задачи должным образом не решаются.

С учетом системных целей возможно выделение кризисов стратегии, достижений (результатов) и ликвидности.

О ***кризисе стратегии*** (стратегическом кризисе) речь идет тогда, когда потенциал развития предприятия, который мог быть использован в течение продолжительного времени, существенно поврежден, исчерпан и (или) нет возможности создать новый. Причины стратегического кризиса различны, например, упущенное технологическое развитие или отставание от него, не адекватная изменяющимся требованиям рынка стратегия маркетинга.

Кризис результатов (оперативный кризис) описывает состояние, при котором предприятие имеет убытки и из-за постоянного уменьшения собственного капитала движется к ситуации дефицита баланса (превышение расходной части баланса над его доходной частью). Причинами, вызывающими кризис результатов, могут быть, например потери как результат отсутствия потенциала развития предприятия; недостаточная эффективность оперативных мероприятий или менеджмента, который не в состоянии в достаточной мере использовать потенциал развития предприятия для повышения доходов.

При ***кризисе ликвидности*** из-за увеличивающихся убытков предприятию грозит потеря платежеспособности или платежеспособность уже отсутствует, в дополнение к этому существует опасность дефицита баланса.

3.3. Жизненный цикл организации

Жизненный цикл организации представляет собой совокупность стадий, которые она проходит за период своего функционирования.

Основные этапы жизненного цикла организации:

1) создание (рождение);

2) рост;

3) зрелость;

4) упадок.

В развитии любой организации существует вероятность наступления кризиса. Кризисные ситуации могут возникать на всех стадиях жизненного цикла и для их предотвращения необходимо разработать

эффективную систему управления, содержащую меры по прогнозированию и предупреждению негативных ситуаций. Следовательно, любое управление должно быть антикризисным, то есть построенным на учете возможности и опасности кризиса.

Отечественные исследователи выделяют пятиэтапный цикл развития организации, каждый этап которого соответствует состоянию организации в определенный момент времени и характеризуется определенным поведением.

1. *Эксплерентный.* Зарождение организации в рыночной среде, формирование ее первоначальной структуры. Фирма еще не оформилась окончательно, но уже поставляет на рынок экспериментальные образцы товара или услуги, зондирует рынок на предмет спроса. Поскольку подобная деятельность рискованна, то существует опасность кризиса, который может привести к исчезновению фирмы.

2. *Патиентный.* При удачном развитии событий фирма продолжает расти, завоевывая свой сегмент рынка, укрепляя рыночные позиции, вырабатывая конкурентные стратегии. Чаще всего он рассматривается как этап количественного роста, требующий перестройки структуры, дифференциации функций управлении, повышения эффективности деятельности. На данном этапе развития также существует опасность кризиса, вызванного внешними причинами, например внешними циклами развития экономики или политическими причинами.

3. *Виолентный*. Организация достигает зрелого состояния, устойчивого положения на рынке. Фирмы-виоленты характеризуются силовой стратегией, работают, как правило, в области большого бизнеса, характеризуются высоким уровнем освоенной технологии, массовым выпуском продукции, но нередко утрачивают былой динамизм и, сохраняя огромный оборот, получают все меньше прибыли на вложенный капитал.

Существует три вида подобных организаций: национальный, интернациональный и деструктурированный виолент.

4. *Коммутантный*. Представляет собой состояние фирмы в период упадка, старения, когда наиболее значимые параметры ее жизнедеятельности значительно ухудшаются, а развитие, понимаемое как дальнейшее совершенствование, заходит в тупик. На данном этапе целесообразно сменить стратегию развития, определиться с технологиями, ассортиментом продукции.

5. *Леталентный*. Этап прекращения существования организации в прежнем виде. Фирма либо распадается в связи с невозможностью

ее дальнейшего эффективного функционирования, либо происходит ее диверсификация с полным изменением профиля деятельности. Такие глубокие изменения, естественно, могут породить осложнения самого различного характера, в том числе и рыночных позиций.

3.4. Взаимосвязь кризисов с внешней и внутренней средой организации

В литературе по менеджменту понятие «организация» рассматривается как некоторое относительно обособленное структурное подразделение в общей системе общественного разделения труда. Критерии такого обособления – экономическая самостоятельность и организационная целостность (существование внутренней и внешней среды).

Возможность кризиса определяется рискованным развитием, зависящим от внешних и внутренних факторов.

Внешние факторы характеризуют экономическую конъюнктуру, влияющую на организацию. Системный кризис экономической системы страны не может не отражаться на деятельности отдельной фирмы. Степень влияния кризиса народно-хозяйственной системы на организацию зависит от области деятельности, формы собственности, размеров, направлений деятельности, а также от различных внутриорганизацинных факторов.

Для каждой организации характерна своя комбинация причин и условий развития кризиса.

Кризис на уровне отдельного региона или государства в целом возникает в результате реализации таких факторов:

– деформация структуры региональной или федеральной экономики в сторону приоритетного развития одной или нескольких связанных отраслей;

– увеличение имущественного расслоения населения;

– криминализация государственного управления и хозяйственной деятельности;

– ослабление системы государственного управления и контроля.

К возникновению кризиса на уровне хозяйствующих субъектов приводят следующие факторы:

– внешние (несбалансированная денежно-кредитная и бюджетно-налоговая политика, неудовлетворительная структура доходов и расходов населения, нестабильность функционирования базовых

политико-правовых институтов, отставание в научно-техническом развитии, конкуренция);

– внутренние (ошибки в производственной, финансовой, маркетинговой стратегии, нерациональное использование ресурсов, непрофессиональный менеджмент, низкий уровень организационной и корпоративной культуры).

Диагностика финансово-экономического состояния предприятия позволяет определить общие, типовые и индивидуальные причины его попадания в зону неплатежеспособности.

К общим причинам неплатежеспособности российских предприятий можно отнести следующие:

1) низкая конкурентоспособность продукции, которая выражается в низких потребительских характеристиках товаров и в высоких ценах;

2) несвоевременное поступление выручки при продаже ликвидной продукции;

3) низкий удельный вес денежной составляющей в выручке от реализации продукции в связи с бартерным характером товарных отношений между предприятиями;

4) дебиторская задолженность за заказанную, но неоплаченную продукцию становится не только изъятым из оборота капиталом, но и навязанным предприятию имуществом, которое превращается в объект складирования, охраны и составляет значительную долю в налоге на имущество;

5) расходы по содержанию ведомственного жилого фонда, оставшегося на предприятии, которые являются большой нагрузкой на финансовый организм предприятия;

6) задолженность предприятий перед организациями-монополистами, продающими электроэнергию, газ, тепло и воду;

7) неиспользуемые производственные, административные и бытовые помещения, которые освободились из-за сокращения производства и также превратились в финансовую нагрузку.

3.5. Технология антикризисного управления

Любое управление – процесс, предполагающий последовательную смену стадий, операций, методов, приемов осуществления воздействия на управляемый объект. Управление обладает закономерным содержанием, которое включает в себя оценку ситуации, целепола-

гание, установление проблемы, принятие и реализацию управленческого решения.

Процесс управления сознательно выстраивается по критериям рациональности использования ресурсов, максимальной эффективности, экономии времени. Все вышеуказанное носит название технологии управления.

Технология управления – последовательность и комбинация операций, выбираемых менеджером по критериям эффективности воздействия на объект управления.

Специфика антикризисного управления отражается в его технологии.

Особенности процессов и технологий антикризисного менеджмента можно выразить в следующем:

– мобильность и динамичность в использовании ресурсов, проведении изменений, реализации инновационных программ;

– реализация программно-целевых подходов в технологиях разработки и реализации управленческих решений;

– ускорение процесса реализации антикризисных мер;

– повышение эффективности оценки управленческих решений.

Значительное воздействие также оказывают факторы дефицита времени, конфликтности интересов, снижения управляемости, сложного переплетения проблем, высокой степени неопределенности и риска, снижения конкурентоспособности, давления внешней среды, нарушения баланса власти.

Технология антикризисного управления – комплекс последовательно осуществляемых действий по профилактике, предупреждению, преодолению кризиса; технология активной управленческой деятельности со всей совокупностью ее функций, методов, ролей и полномочий.

Технология антикризисного управления – совокупность мероприятий, направленных на предупреждение, смягчение и преодоление последствий кризисов социально-экономических систем.

Технологическую схему антикризисного управления можно представить в виде восьми блоков.

Блок 1. Создание специализированной рабочей группы из персонала организации и работников, приглашенных со стороны лишь на время возможной или реальной кризисной ситуации. Специалисты должны знать прогнозирование, конфликтологию, теорию кризисов, исследование систем управления, макроэкономику, микроэкономи-

ку, разработку управленческих решений и т. д. Руководители должны владеть искусством управления в условиях кризиса и практическими навыками эффективного управления в условиях риска и неопределенности, обладать специальными знаниями по антикризисному менеджменту, понимать специфику кризисного предприятия, специфику управления финансами, технологиями, персоналом, информационными потоками и пр. Группа может быть выделена в отдельное подразделение в организационной структуре предприятия.

Блок 2. Предполагается проверка целесообразности и своевременности проведения мероприятий по антикризисному управлению. При нецелесообразности происходит возвращение к исходной ситуации – поиску новых целей, планированию по ним специальных мероприятий. Если есть обоснование целесообразности и своевременности «включения» антикризисного управления, совершается переход к блоку 3.

Блок 3. Принимаются антикризисные управленческие решения, на основе получения необходимой информации о ситуации в организации, структурно-морфологического анализа ситуации, определения необходимых ресурсов, определения путей вывода организации из кризисной ситуации, проверки возможности достижения поставленных целей.

Блок 4. Создается система реализации мероприятий по разрешению острых противоречий в организации.

Определяются конкретные исполнители, которые должны располагать необходимыми и достаточными ресурсами для выполнения антикризисного управленческого решения, а также обладать знаниями и навыками по управлению кризисными ситуациями.

Блок 5. Осуществляется организация выполнения управленческих решений в виде конкретных организационно-практических мероприятий, реализация которых в четко определенной последовательности позволит достигнуть целей, поставленных в антикризисном управлении.

Блок 6. Оценка и анализ качества выполнения управленческих решений по показателям деятельности организации. Если качество выполнения управленческого решения удовлетворяет критериям эффективности, то есть в деятельности организации установлена положительная динамика развития, начинается следующий этап антикризисного управления.

Блок 7. Проверяется целесообразность проведения дальнейших работ по выводу организации из кризисной ситуации, определению стадии антикризисной программы.

Блок 8. На заключительном для данной технологической схемы этапе антикризисного управления разрабатываются мероприятия по прогнозированию будущих кризисных ситуаций. Прогнозирование позволяет, если не избежать кризисной ситуации, то подготовиться к ней и минимизировать ее последствия.

3.6. Механизмы антикризисного управления

Механизм управления, характеризующий средства воздействия, в антикризисном управлении имеет свои особенности и не всегда обычные средства воздействия дают необходимый эффект в предкризисной или кризисной ситуации.

В зависимости от разновидности кризиса будет различаться и механизм управления им.

Под экономическим механизмом принято понимать цепь последовательных взаимосвязанных экономических явлений. Как и всякий экономический механизм, механизм возникновения кризисного состояния «запускается» субъектами, инициирующими исходные экономические явления, под влиянием которых начинается процесс следования (без дополнительного импульса) в определенной последовательности одного за другим взаимозависимых экономических явлений (эффект падающего домино), в завершении которого наступает кризисное состояние.

Экономический механизм антикризисного управления состоит из следующих основных элементов (подсистем):

1. Диагностика финансового состояния.
2. Оценка бизнеса предприятия.
3. Маркетинг.
4. Организационно-производственный менеджмент.
5. Управление персоналом.
6. Финансовый менеджмент.
7. Антикризисная инвестиционная политика.
8. Антикризисное бизнес-планирование.
9. Организация ликвидации предприятия.

К правовым механизмам антикризисного управления относятся: наблюдение, финансовое оздоровление, внешнее управление, конкурсное производство, мировое соглашение.

Контрольные вопросы

1. Какова потребность, необходимость, тенденции и содержание антикризисного управления?
2. Назовите признаки и особенности антикризисного управления.
3. Перечислите факторы эффективности антикризисного управления.
4. Назовите этапы жизненного цикла организации.
5. Охарактеризуйте пять этапов цикла развития организации.
6. Что может стать причиной кризиса предприятия?
7. Какова взаимосвязь кризисов с внешней и внутренней средой организации?
8. Дайте определение понятия «технология антикризисного управления».
9. Перечислите основные элементы экономического механизма антикризисного управления.

ТЕМА 4. ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ КРИЗИСНЫХ СИТУАЦИЙ

4.1. Роль государства в антикризисном управлении

Различные варианты экономического развития Германии, США, Швеции, Франции, Японии наглядно подтверждают, что режимы функционирования экономики различаются во времени и пространстве. Реформы в современной России показали, что попытка перенести принципы развития экономики, распространенные в совершенно иных географических и исторических границах, потерпела неудачу.

Рыночная экономика – не самоцель, а лишь средство. Поэтому усилия государства должны быть сосредоточены на поиске путей, направленных на максимальное использование имеющегося научно-технического и производственного потенциала, сохранение человеческого капитала, обеспечение широкой социальной поддержки реформ. В соответствии с этим должны разрабатываться конкретные методы проведения активной промышленной и социальной политики, особое внимание следует уделять проблеме формирования всего многообразия институтов, без которых рыночная экономика нормально функционировать не может.

Центральная проблема развития – взаимодействие между правительством и рынком. Но вопрос не о том, вмешиваться или не вмешиваться государству в дела экономики. Мировой опыт подтверждает, что рынок конкурирующих продавцов – лучший способ эффективной организации производства и распределения товаров и услуг, но рынок не может развиваться в вакууме, так как нуждается в правовой и регулирующей основе.

Государство формирует основу для развития, защищая и охраняя права собственности, создавая правовые и другие регулирующие системы, содействуя эффективной предпринимательской деятельности граждан и сохранению окружающей среды.

Вмешательство государства необязательно должно выражаться в организации какой-либо деятельности и может выступать в виде регулирования. Регулирование – функция управления, обеспечива-

ющая равновесное состояние институциональных образований экономической системы.

Государственное регулирование экономики – система опосредованного воздействия на поведение хозяйствующих субъектов и тем самым на экономику в целом, путем изменения законодательства, системы налогообложения, таможенных пошлин, валютных курсов и применения других инструментов, как ограничения, так и мотивации иной деятельности.

Отношения между государством и рынком представлены в четырех аспектах: развитие человека, внутренняя экономика, международная экономика и макроэкономическая политика. Данные сферы деятельности взаимосвязаны. Реформы предполагают коренные изменения в обязанностях и взаимоотношениях государства, предприятия и гражданина. В условиях советской системы экономические функции государства сводились в основном к удовлетворению запросов и потребностей не только людей, но и предприятий. В условиях рынка предприятия сами обеспечивают эффективность и прибыльность производства. Люди сами несут ответственность за поиск для себя работы и реализацию своих возможностей. Государство призвано отслеживать взаимосвязи между масштабами и скоростью преобразований и возникновением опасных тенденций, угрожающих социальной стабильности и безопасности страны. Динамика выхода из кризиса, а затем и экономического роста определяется не силой и полновластием государства, а его способностью поощрять развитие институциональных форм, адекватных времени. За кризисом, представляющим собой разрушение всего устаревшего и ведущего к пересмотру прежних представлений, важно разглядеть ростки нового, вокруг которых и должна совершаться перестройка всего экономического и социального пространства.

Данная функция государства обеспечивается наличием демократической власти, заинтересованной в социально ориентированном характере проводимых реформ, способной осуществлять политику в интересах общества в целом, а не каких-либо групп, кланов и элит. Следовательно, речь идет о превращении власти в нормально действующий структурный механизм общества, обеспечивающий спокойную смену администраций в соответствии с волей избирателей и защищающий общество от монополизации власти. Решить данную задачу можно лишь при наличии государственного и общественного контроля за властью.

Для приведения в действие социальных факторов, получения их максимальной отдачи необходимо, прежде всего, развитие законодательной базы и эффективных механизмов исполнения всеми законов, устранение криминогенной среды[1]. В обществе, где не создана государственно-правовая система, гарантирующая силой закона предупреждение разрушительных конфликтов, растет теневая экономика.

Криминогенная экономика – 1) встроенная в официальную экономику экономическая преступность[2] в форме хищений, корыстных должностных и хозяйственных преступлений; 2) подпольная, полностью скрываемая от всех форм контроля, экономическая деятельность.

Анализ зарубежного опыта и отечественной практики показывает, что определяющую роль в резком росте масштабов теневой экономики в России сыграли просчеты и ошибки в проведении экономических преобразований, что привело к формированию дестимулирующего механизма легальной экономической деятельности и дестабилизации материального положения основной массы населения, а также росту масштабов криминального предпринимательства[3] и экономического саботажа[4].

Государство устанавливает требования (нормы) к качеству хозяйствования предприятия и должно обеспечивать его экономическую защиту[5]. Если качество хозяйствования ниже этих норм, то проис-

---

[1] **Криминогенная среда** – созданные и функционирующие организованные преступные формирования: организованные группы, банды, преступные организации и преступные сообщества.

[2] **Экономическая преступность** – 1) экономическая деятельность, осуществляемая в сфере производства, распределения, обмена и потребления материальных благ и услуг криминальными методами и имеющая целью достижение незаконного обогащения; 2) классическая форма реализации теневых отношений в экономике.

[3] **Криминальное предпринимательство** – одна из разновидностей и форм профессиональной преступной деятельности, обеспечивающая не только удовлетворение жизненных потребностей, но и извлечение дохода (прибыли), который используется затем на воспроизводство преступного бизнеса.

[4] **Экономический саботаж** – противодействие государственному регулированию экономики, осуществляемое работниками народного хозяйства или госаппарата путем умышленного неисполнения и ненадлежащего исполнения своих обязанностей, влекущее дезорганизацию хозяйственной деятельности предприятий, учреждений или организаций, либо осложнение положения на потребительском рынке.

[5] **Экономическая защита** – способ защиты, предполагающий учет экономических интересов предприятия во взаимоотношениях с государством, физическими и юридическими лицами при оформлении отношений поставок, реализации, инвестиций и платежей.

ходит банкротство. Данные нормы в свою очередь, непосредственно влияют на структуру и организацию внутрифирменного управления. Эффективный менеджмент формируется под действием по меньшей мере двух факторов: норм санации, устанавливаемых в целом для национальной экономики, и упорядоченности конкурентного сектора экономики или сферы деятельности. Воздействие государства только на один из факторов не позволит достигнуть желаемого результата – повышения эффективности хозяйствования в выбранном секторе экономики. В нормативную базу санации предприятий должны входить две группы норм: нормы, распространяющиеся на хозяйствующие субъекты общерыночной ориентации, и специальные нормы, регулирующие отношения эффективного хозяйствования в целевых сферах государственного управления экономикой (структурная перестройка, социальная сфера, формирование федеральных отношений). Схема государственного управления процессом санации предприятия изображена на рис. 7.

Рис. 7. Схема государственного управления процессом санации

Сущность процедуры банкротства предполагает определенную взаимосвязь проблем государственного уровня. Так, одновременно

с реализацией мер по санации хозяйствующего субъекта планируется решение его социальных проблем. Высвобождаемый персонал нуждается в социальной поддержке и трудоустройстве. Масштабы подобной работы в российских условиях очень большие, например с точки зрения градообразующих предприятий.

Таким образом, сложность и важность задачи государственного управления процессами санации обусловливает необходимость создания специального органа по регулированию сферы финансового оздоровления хозяйствующих субъектов. Вместе с тем закрепление за государственным органом конкретных функций связано с дополнительным анализом организации управления финансовыми процессами.

Органы государственного управления[1] представляют собой совокупность всех субъектов государственно-управленческой деятельности, включая субъекты государственной власти.

По Указу Президента РФ № 651 от 25 мая 1998 года создана Федеральная служба России по финансовому оздоровлению и банкротству (ФСФО России).

Данный государственный орган сформирован с целью создания организационных, экономических и иных условий для реализации актов о несостоятельности (банкротстве) государственных предприятий, а также предприятий, в капитале которых велика доля государства.

ФСФО России осуществляет исполнительные, контрольные, разрешительные, регулирующие и организационные функции, предусмотренные законодательством Российской Федерации в данной области, и занимается:

– утверждением методических указаний по проведению экспертизы финансового состояния неплатежеспособных организаций, учетом юридических и физических лиц, занимающихся деятельностью, связанной с проведением такой экспертизы;

– осуществлением в установленном порядке контроля за соблюдением организациями-должниками принятой законодательством РФ дисциплины платежей и расчетов;

---

[1] **Орган государственного управления** – учрежденная в установленном порядке структура, выполняющая от имени государства какую-либо одну или несколько его функций в соответствии со своим специальным общественным предназначением, обладающая организационным единством, собственной компетенцией, полномочиями, которые она должна реализовывать и за пределы которых не должна выходить в своей деятельности.

– проведением анализа финансового состояния организаций-должников и принятием решения о признании их неплатежеспособными, определением порядка ведения учета неплатежеспособных организаций и ведением такого учета;

– оформлением заключений по вопросам, связанным с определением несостоятельности (банкротства) и финансовым оздоровлением организаций, в том числе по вопросам о платежеспособности организаций, наличии признаков фиктивного или преднамеренного банкротства, реальной возможности восстановления платежеспособности организации-должника, обязательствах, связанных с особенностями банкротства отдельных категорий должников – юридических лиц, планах финансового оздоровления организации-должника, возможных последствиях обращения взыскания на имущество должника и целесообразности возбуждения в арбитражном суде производства по делу о его несостоятельности (банкротстве), результатах независимой оценки рыночной стоимости имущества должников – акционерных обществ.

4.2. Виды государственного регулирования кризисных ситуаций

Антикризисное регулирование – это воздействие на предприятие-должник на макроуровне. Антикризисное регулирование содержит меры организационно-экономического и нормативно-правового воздействия со стороны государства, направленные на защиту предприятий от кризисных ситуаций, предотвращение банкротства или ликвидацию в случае неэффективного его дальнейшего функционирования.

На сегодняшний день необходимость государственного антикризисного регулирования признана практически во всем мире.

Государственное антикризисное регулирование – категория макроэкономическая, отражающая отклонения, возникающие при организационно-экономическом и правовом воздействии государства для защиты предприятий от кризисных ситуаций, предотвращения банкротства или прекращения их функционирования.

Основные виды государственного регулирования кризисных ситуаций – нормативно-законодательная деятельность, финансовое регулирование, регулирование в сфере производства, перераспределение дохода.

Нормативно-законодательная деятельность

Деятельность организации регламентируется большим количеством нормативных актов, важнейшие из которых Гражданский кодекс Российской Федерации (ГК РФ) и Трудовой кодекс Российской Федерации (ТК РФ).

К числу важных нормативных актов, направленных на преодоление кризисных ситуаций в различных сферах жизнедеятельности общества, следует отнести Указ Президента Российской Федерации от 20 марта 1993 года «О деятельности исполнительных органов по преодолению кризиса власти», постановление Государственной Думы Федерального Собрания Российской Федерации от 25 марта 1994 года «О кризисном положении в российской науке», постановление Совета Федерации Федерального Собрания Российской Федерации от 7 апреля 1994 года «О кризисе платежеспособности в экономике Российской Федерации», указы Президента Российской Федерации от 24 октября 1994 года «О мерах по преодолению кризисной ситуации на предприятиях текстильной и легкой промышленности» и от 14 июля 1996 года «Об ответственности должностных лиц, допустивших обострение кризиса в топливно-энергетическом комплексе Приморского края» и многие другие.

В условиях кризиса особое значение приобретает государственное нормативное регулирование в сфере социальных ценностей. Вмешательство государства вытекает из объективной необходимости поддержания в экстремальных ситуациях эффективности и справедливости рынка, в получении потребителями необходимой и достоверной информации. Оно требуется в связи с увеличением опасных для здоровья и жизни людей факторов. Поэтому государство ужесточает режим контроля за соблюдением законов и нормативных актов, связанных, например, с производством и реализацией алкогольных напитков, продуктов питания, медикаментов, сложной электробытовой техники.

Велика роль государства в регулировании таких сторон социальной жизни, как занятость, трудовые отношения, развитие домохозяйств. Регулирование осуществляется с помощью широкого арсенала законодательных и административно-правовых мер, политики цен и тарифов, налогов, социальных трансфертов, экологических правил.

Финансовое регулирование

Финансовое регулирование – управление совокупностью денежных средств, находящихся в распоряжении домохозяйства, предприятия или государства, а также источниками доходов, статьями расходов, порядком их формирования и использования.

В стране финансовые ресурсы аккумулируются бюджетной системой, которая обеспечивает их перераспределение в соответствии с принятыми критериями и условиями.

Финансовая политика последних лет привела не только к последовательному вытеснению долгосрочных кредитов краткосрочными, но и сокращению объемов кредитования. Значительная часть денежных средств банков, предприятий и населения стала уходить не на кредитование производства, а на финансирование бюджетного дефицита. По операциям с валютой, ценными бумагами, межбанковскими кредитами доходность была завышена. Без кредитов экономика ставится на грань полного распада.

В развитых странах денежная масса состоит преимущественно из кредитных денег (банкнот, депозитов), то есть денег, выпускаемых в обращение по каналам кредита и регулируемых состоянием производства и конъюнктуры. Инициаторами выпуска или изъятия денег выступают хозяйствующие субъекты, а процесс денежной эмиссии имеет свои ограничения: государство может оказывать существенное влияние на темпы роста денежной массы и другие параметры денежного оборота.

В России не дефицит денег, а дефицит финансового капитала. Он выражается в дефиците пассивов банковских и небанковских финансовых институтов относительно спроса на денежные средства. Основная причина – отсутствие достаточных вложений населения (домашних хозяйств) и предпринимателей. Гиперинфляция 1992–1994 годов практически уничтожила многолетние накопления населения и оборотные фонды предприятий.

Вместе с тем из кризисной ситуации есть несколько способов выхода. Первый – постепенно восстановить утраченные сбережения. Второй – стимулировать привлечение новых накоплений граждан в банки и небанковские финансовые институты. Третий – привлечение прямого и портфельного иностранного капитала и внешние заимствования. Четвертый – использование широко распространенной на Западе практики учета и переучета векселей[1].

---

[1] **Вексель** – ценная бумага, содержащая обязательство физического или юридического лица о погашении в указанный срок денежного обязательства (платежа).

Указанные способы регулирования имеют как преимущества, так и недостатки. Первый способ не ведет к инфляции, но способствует росту государственного долга. Кроме того, он практически не увеличивает финансовый капитал, так как восстановление сбережений населения происходит в основном через заимствование денег у самого же населения. Второй способ также не грозит инфляцией, но растягивает на продолжительный срок процесс роста финансового капитала, что на годы сохранит проблему неплатежей, дефицита источников финансирования инвестиций в основной и оборотный капитал. Третий способ может смягчить проблему, но он ставит в зависимость финансирование экономики от конъюнктуры мирового рынка. Четвертый способ в России практически не действует.

Регулирование в сфере производства

Преодоление кризисного состояния требует создания материальной основы для повышения уровня жизни населения страны. Двигателем здесь выступает производительность, которой управляет научно-технический прогресс, находящийся под влиянием истории, культуры, образования, институциональных факторов и политики. Производительность связана с инвестициями в человеческий капитал и в качество окружающей среды.

Обеспечить решение данной задачи может только государство. Никакой другой институт не в состоянии добиться необходимой оптимизации структуры народного хозяйства, внедрения достижений научно-технического прогресса в производство, преодоления сырьевой направленности экспорта.

Политика государства долгие годы была нацелена на обеспечение активного роста промышленного производства за счет свертывания и ликвидации неэффективных, не удовлетворяющих требованиям рыночной экономики производств, поддержки и развития современных эффективных и конкурентоспособных производств и видов деятельности. Такая политика возможна лишь при условии резкого ускорения темпов роста инвестиций в основной капитал, но у государства таких возможностей не было и нет, а другого способа поддержки и развития современных эффективных и конкурентоспособных производств просто не существует. Тем не менее, государство выступает за дальнейшее сокращение и свертывание неэффективных производств, несмотря на то, что во многих отраслях производство уже сократилось в несколько раз.

В социальном аспекте загрузка простаивающих мощностей означает увеличение занятости, смягчение социальной напряженности и криминогенной[1] обстановки в стране. Незагруженные мощности – не только важнейший фактор экономического роста на начальном этапе выхода экономики из кризиса, но и важнейшая предпосылка последующей значительной активизации инвестиционной деятельности.

С учетом сказанного, государственное регулирование в данной области сводится к активной промышленной политике, в основе которой лежат следующие принципы:

– обеспечение учета интересов всех участников ее осуществления;

– социально-экономическая направленность;

– сочетание мер государственного регулирования и рыночных механизмов;

– создание благоприятных условий для снижения негативных последствий в ходе структурных преобразований, а затем и для повышения уровня жизни населения;

– адресный характер мероприятий и высокая ответственность участников за конечные результаты их проведения;

– система договорных отношений и конкурсная основа для участников процесса преобразований в промышленности;

– обоснованная централизация ресурсов в целях обеспечения развития производства и предотвращения дальнейшего разрушения научно-производственного и интеллектуального потенциала;

– широкое использование аренды, лизинга и инвестиционных конкурсов продажи государственной собственности;

– развитие и содействие всеобщей мотивации спроса на рынках труда, капитала, товаров и услуг, технологии и др.

Ключевое звено промышленной политики – повышение роли научно-технического прогресса (НТП). НТП и общемировые тенденции к интеграции национальных экономик обусловливают стремительное расширение и обновление ассортимента продукции, ее техническое усложнение, повышение наукоемкости.

Падение престижа науки ускорило отставание в применении новых технологий и выпуске наукоемкой продукции, обернулось неконкурентоспособностью большинства товаров и услуг, резким снижением объемов производства.

---

[1] **Криминогенность** – свойство, способность отдельных личностных, внеличностных факторов, их совокупностей или определенных ситуаций вызывать антиобщественную, противоправную (криминогенную) мотивацию.

Анализ работы предприятий различных форм собственности показывает, что самые низкие показатели хозяйственной деятельности имеют предприятия федеральной собственности. Так, на данных предприятиях в промышленности, строительстве, на транспорте и особенно в торговле было произведено продукции и выполнено работ в расчете на одного работника в 2–3 раза меньше, чем на предприятиях других форм собственности.

Обобщение и осмысление специфических моделей поведения предприятий в кризисных условиях позволяет сформулировать следующие выводы: попадание в кризисную фазу неизбежно заставляет руководителей применять антикризисные меры управления; антикризисное поведение предприятий часто противоположно тем действиям, которые эффективны в условиях экономического роста или стабилизации экономики; в промышленности стихийно формируются различные антикризисные модели деятельности предприятий. Необходимо их изучить, признать и сознательно использовать на практике.

В ряде регионов страны по инициативе местных органов власти объединяются кредитные ресурсы, которые аккумулируются во внебюджетном фонде финансовой поддержки промышленности региона и выдаются предприятиям с компенсацией части процентной ставки за счет средств фонда. В числе мер, содействующих функционированию предприятий в условиях кризиса, местные органы власти также добиваются:

– реструктуризации задолженности предприятий перед бюджетом, внебюджетными фондами и системами энерго-, тепло- и водоснабжения;

– выделения централизованных финансовых ресурсов на обслуживание и поддержку мобилизационных производств и объемов государственного резерва; защиты отечественных товаропроизводителей от бесконтрольного ввоза импортных товаров путем введения квот и повышения таможенных пошлин на ввозимую из-за рубежа продукцию, аналогичную конкурентоспособной продукции российских товаропроизводителей;

– введения дифференцированных тарифов на перевозки грузов железнодорожным транспортом. Одни – на регулярные перевозки, обусловленные сложившейся технологией производства и потребления товаров; другие – на разовые перевозки грузов в связи с реализацией в основном инвестиционных процессов; эффективной рекламной поддержки отечественных конкурентоспособных товаров.

Во многих регионах созданы советы по антикризисным программам, которые:

– разрабатывают и утверждают концептуальные подходы к финансовому оздоровлению предприятий;

– анализируют ход выполнения антикризисных программ, содействуют осуществлению мероприятий по финансовому оздоровлению предприятий;

– ведут мониторинг формирования портфеля инвестиционных проектов и подготовки антикризисных бизнес-планов;

– заслушивают сообщения территориальных органов по делам о несостоятельности (банкротстве), о применении предусмотренных законодательством процедур финансового оздоровления или банкротства предприятий, имеющих неудовлетворительную структуру баланса.

На смягчение последствий кризиса и оживление экономики направлены региональные программы государственной поддержки и развития малого предпринимательства.

Перераспределение дохода

Социально-экономический кризис сопровождается массированным и неэффективным размещением труда и капитала, резким падением объемов производства в государственном секторе экономики. Из данного сектора в государственный бюджет всегда поступала основная часть доходов, в нем же сейчас очень медленно сокращаются государственные расходы. В результате расходы на социальные цели государство снижает тогда, когда потребность в социальной защите, напротив, резко возрастает. В таких условиях стратегия социальной политики государства должна предусматривать регулирование рыночных сил, которое позволяет решать проблемы, связанные с несостоятельностью рынка, и организовывать процесс перераспределения доходов. Главное в этой деятельности – предотвращение абсолютной бедности. Борьба с бедностью составляет основу для поддержания уровня жизни и включает в себя социальное страхование и выравнивание доходов. Цель борьбы с бедностью – обеспечить такие условия, при которых ни один гражданин и ни одна семья не оказались бы ниже определенного минимального уровня доходов или потребления. Цель социального страхования – предохранить каждого человека от внезапного и недопустимо сильного снижения уровня жизни. Цель выравнивания доходов – обеспечить каждому человеку возможность фактически перераспределять собственный доход.

Пока длится налогово-бюджетный кризис, задача борьбы с бедностью получает приоритет перед другими функциями, обеспечиваемыми выплатой денежных пособий, такими, как страхование и выравнивание доходов. Улучшение состояния государственного бюджета послужит основанием активизировать другие функции денежных пособий. Если государство ликвидирует семейные пособия, стабилизирующие потребление в сложное для их получателей время, то тем самым усугубит воздействие кризиса на положение семей.

Известно, что голод – действенный стимул к поиску работы. Однако голодные работники редко действуют производительно, не говоря уже об изобретательстве, ноу-хау и других нововведениях, крайне необходимых, чтобы выбраться из кризиса. Дети теряют наиболее продуктивные годы когнитивного развития, если не могут продолжать учебу по финансовым причинам.

Таким образом, если политика выравнивания доходов не будет действенной, то могут возникнуть необратимые последствия на личностном уровне, проявиться отрицательные тенденции в формировании человеческого капитала.

Необходимость государственного финансирования медицинского обслуживания диктуется потребностью, с одной стороны, производства общественных благ и, с другой, – обеспечения широкого доступа населения к услугам здравоохранения. Мероприятия в области здравоохранения финансируются в основном государством. Программы вакцинации и санитарного просвещения, требуют бюджетных средств; престарелые и другая экономически неактивная часть малоимущего населения нуждаются в субсидиях; потребление лекарств, в частности, имеющих ограниченные объемы производства, тоже субсидируется; меры по охране здоровья населения также осуществляются за счет бюджетных средств.

Между тем деятельность государства в социальной сфере явно не соответствует ее целям. В основе социально-психологического дискомфорта и синдрома угасающего настроения населения – значительное снижение жизненного уровня.

Российское государство не считает себя обязанным обеспечивать элементарные социально-экономические жизненно важные права граждан. Более того, оно само выступает в роли нарушителя этих прав, вовремя не выплачивая заработную плату, пенсии, пособия и стипендии. Государственными органами отвергается даже такая рутинная мера, как оформление задолженности по заработной плате и пенсиям в виде кредита с начислением процентов.

В то же время государство распродает финансовым группам по заниженным ценам уникальные объекты. Наряду с этим государственные органы предоставляют в распоряжение уполномоченных банков денежные ресурсы бюджета, раздают квоты и лицензии. Государство не предпринимает также серьезных усилий и для повышения социальной ответственности бизнеса. Под предлогом повышения конкурентоспособности предприятий фактически разрушена их социально-бытовая и культурная инфраструктура.

Таким образом, направление изменений социально-экономической ситуации в стране в последние годы находится в явном несоответствии с современными социальными целями. Практически утрачены даже фрагментарные элементы «государства благосостояния» в социальной жизни, что усугубляет экономические проблемы страны, затрудняет выход из кризиса.

В условиях кризиса возрастает необходимость сочетания рыночных механизмов с государственным регулированием социально-экономических процессов на всех уровнях – от федерального до муниципального; все возрастающая роль также отводится институтам гражданского общества.

Продолжая испытывать давление узкокорыстных интересов отдельных групп, государство пытается выполнять политические, экономические и социальные функции в общенациональных интересах и целях. Государственное регулирование призвано открывать простор, стимулировать позитивные социальные процессы, ограничивать и парализовывать возможные антисоциальные последствия игры стихийно-рыночных сил, страховать общество от них.

4.3. Сущность понятий «безопасность» и «национальная безопасность»

Безопасность кого-либо или чего-либо – такое их состояние, при котором они находятся в положении надежной защищенности.

Безопасность – создаваемые системой условия, гарантирующие предотвращение утечки конфиденциальной информации, нарушение тайны, осуществление диверсии, сохранение экосистемы и здоровья человека. В качестве объектов безопасности могут быть страна, регион, экосистема, фирма, человек и др. По направлениям безопасность может быть военная, экологическая, экономическая, информационная, техническая и др.

Безопасность объекта – состояние защищенности объекта от различных угроз, предусматривающее создание условий для его нормального функционирования и строгого соблюдения на нем установленных режимов, которое обеспечивается и поддерживается путем разработки и реализации системы мер, осуществляемых администрацией объекта.

Безопасность организации – состояние динамической стабильности, при которой организация может осуществлять свои функции в полном объеме. Стабильность характеризуется динамическим равновесием, балансом между воздействием дестабилизирующих факторов и способностью системы противостоять им в пределах, за которыми наступает ее разрушение.

Гарантировать безопасность обязана сформированная в государстве система безопасности.

Система безопасности – органы законодательной, исполнительной и судебной властей; государственные, общественные и иные организации и объединения; граждане, принимающие участие в обеспечении безопасности в соответствии с законом, а также законодательство, регламентирующее отношения в сфере безопасности.

Эффективно функционирующая система безопасности обеспечивает безопасность предпринимательской деятельности[1], но также необходимо и наличие грамотно сформулированной концепции безопасности предприятия[2] и ее реализации на практике.

Когда речь идет о стране, обществе, то чаще используется понятие «национальная безопасность», где главными объектами защиты выступают личность, общество и государство. В послании Президента РФ Федеральному Собранию «О национальной безопасности»

---

[1] **Безопасность предпринимательской деятельности** – 1) комплекс мер, позволяющих предпринимателям (юридическим и физическим лицам) успешно осуществлять свою деятельность в условиях возникновения стихийных бедствий, катастроф, а также при незаконных действиях конкурентов и преступных групп (отдельных лиц); 2) состояние устойчивой жизнедеятельности предприятия, при котором обеспечивается реализация их приоритетных целей, основных интересов и защита от внешних и внутренних угроз.

[2] **Концепция безопасности предприятия** – 1) целостное и системное понимание, видение и представление путей устранения опасностей, которые грозят или могут грозить предприятию извне в силу того, что его деятельность протекает в рамках более общих политических, экономических и социальных процессов, а также обнаружение способов ликвидации опасностей, которые угрожают предприятию изнутри в силу частных специфических внутриорганизационных процессов; 2) система взглядов на проблему безопасности предприятия на различных этапах и уровнях производственной деятельности, а также основные принципы, направления и этапы мер безопасности.

подчеркивается, что «национальная безопасность понимается как состояние защищенности национальных интересов от внутренних и внешних угроз, обеспечивающее прогрессивное развитие личности, общества и государства».

Защита безопасности общества, человека и государства от многочисленных угроз и опасностей не сводится только к тому, что достигнуто, а предполагает создание благоприятных условий, обеспечивающих модернизацию, быстрое развитие всех сфер жизнедеятельности российского общества, совершенствование его государственного организма в интересах прогрессивного поступательного развития всех наций и народов России.

Различные виды опасностей делят на внутренние и внешние.

Внутренние опасности для общества и государства порождаются действиями различных радикально настроенных социальных, национальных, этнических групп, слоев, политических партий, движений, направленных на изменение конституционного строя, подрыв или ослабление экономических устоев, политической стабильности и обороноспособности страны и государства.

Внешние угрозы[1] и опасности могут порождаться действиями недружественных или враждебных сил, находящихся за пределами страны – государств, союзов государств, различных эмигрантских, сепаратистских организаций, существующих на их территориях и часто направляемых спецслужбами. Кроме этого, угрозу могут представлять политика и действия правящих элит и государственных органов зарубежных стран, направленные на подрыв, ослабление экономической мощи, достижение односторонних уступок, овладение сырьевыми ресурсами, изменение политического строя другого государства и т. п.

Воздействие внутренних и внешних опасностей и угроз на состояние национальной безопасности страны (общества), как правило, меняется в зависимости от складывающейся в обществе и государстве внутренней и внешней окружающей среды. В одном случае наибольшую угрозу для безопасности страны могут представлять действия внутренних сил, в другом – действия внешних сил.

---

[1] **Угроза безопасности** – 1) совокупность условий и факторов, создающих опасность жизненно важным интересам личности, общества и государства; 2) перспектива такого развития событий, которая будет создавать опасность для самого существования государства, его независимости и выживания как социально-экономической и политической общности; 3) угроза намеренного несанкционированного изменения состояния системы.

Внешние и внутренние опасности проявляют себя в основных сферах жизнедеятельности общества – экономической, социальной, политической, духовно-нравственной, информационной, оборонной, демографической, экологической. Именно в этих сферах конкретизируются опасности и угрозы, от которых надо защищать общество и государство с помощью продуманной системы методов и механизмов применительно к каждой общественной сфере, характеру деятельности предприятия.

В структуре национальной безопасности экономическая безопасность занимает особое место, поскольку все виды безопасности так или иначе не могут быть в достаточной степени реализованы без экономического обеспечения.

Распад СССР показал, что для безопасного существования страны недостаточно иметь мощную армию и высокотехнологичную оборонную промышленность, нужны еще многие слагаемые экономики, развитый сектор потребительских благ и услуг, конкурентность товаров на мировом рынке, отлаженный механизм экономического управления и др.

Устойчивость экономики, динамизм ее развития в значительной мере способствуют стабилизации социальной сферы, сплочению различных социальных групп, слоев, этносов, преодолению деструктивных конфликтов, увеличению занятости населения, повышению качества жизни, сокращению числа людей, доходы которых ниже прожиточного минимума.

Экономическая составляющая оказывает существенное влияние на развитие политической системы общества, ее готовность и возможность противостоять действиям деструктивных сил. Без надлежащего экономического потенциала нельзя создать и обеспечить деятельность политических, правовых и силовых структур, способных успешно защищать политические интересы страны.

Наука, образование, культура могут в полной мере выполнить свои функции, быть ведущими факторами ускорения гуманистического развития общества только при условии опоры на соответствующий экономический потенциал. Таким образом, экономическая составляющая в системе национальной безопасности – стержень, обеспечивающий функционирование всех элементов системы.

4.4. Система экономической безопасности

В специальной литературе понятие «экономическая безопасность» определяется по-разному. Так, экономическая безопасность может, например, трактоваться как состояние экономики и институтов власти, при котором обеспечивается гарантированная защита национальных интересов, социальная направленность политики, достаточный оборонный потенциал даже при неблагоприятных условиях развития внутренних и внешних процессов.

Примем за основу следующее определение.

Экономическая безопасность – 1) уровень материально-производственных, научно-технических и финансовых связей страны, ее предприятий, научных и финансовых учреждений с себе подобными, позволяющий стране и ее народу всесторонне и оптимально развивать свои возможности на равных взаимовыгодных условиях, без ущерба своим интересам и ценностям; 2) состояние, в котором народ может суверенно, без вмешательства и давления извне определять пути и формы своего экономического развития; 3) процесс налаживания механизмов надежного функционирования производственной и коммерческой деятельности на уровне предприятия – экономически самостоятельного и материально ответственного за свои результаты.

Также необходимо определить сущность и содержание понятия «экономическая безопасность предприятия».

Экономическая безопасность предприятия – состояние динамической устойчивости юридических, производственных отношений и организационных связей предприятия, материальных и интеллектуальных ресурсов, при котором гарантируются стабильность его функционирования, финансово-коммерческий успех, прогрессивное научно-техническое и социальное развитие.

Экономическую безопасность предприятия должна обеспечивать **система экономической защиты предприятия** – совокупность организационных мероприятий, направленных на защиту имущественных интересов, правовую защиту интеллектуальной собственности, договорной базы, противодействие промышленному шпионажу[1].

---

[1] **Экономический шпионаж** – 1) сфера тайной деятельности по сбору, анализу, хранению и использованию конфиденциальной информации; 2) поддерживаемая или координируемая иностранным государством разведывательная деятельность, которая включает в себя незаконные или конспиративные действия, направленные на добывание секретной информации финансового, коммерческого или экономического характера, сведений о собственности или о промышленных секретах либо приобретение указанной информации, или незаконные или конспиративные действия, направленные на добывание

Система экономической защиты предприятия реализует на практике концепцию экономической безопасности[1] и призвана устранять угрозы безопасности предпринимательской деятельности[2].

Фактор, в значительной степени определяющий экономическую безопасность страны, –производство максимального количества экономических ресурсов на душу населения. Именно от их величины во многом зависят уровень, качество и продолжительность жизни населения, состояние его здоровья, качество питания, уровень образования, финансовые возможности государства и общества по обеспечению социальной защиты нетрудоспособных, развитие науки и культуры.

Экономическую безопасность, непосредственно связанную с задачами обеспечения обороноспособности страны, обычно рассматривают как военно-экономическую безопасность. Военно-экономическая безопасность предполагает такое состояние военного сектора экономики, которое гарантирует достаточный уровень военного потребления в период войн и вооруженных конфликтов и обеспечивает в мирное время удовлетворение оборонных потребностей в пределах разумной достаточности. Понятно, что решение этой сложной задачи зависит от уровня и качества состояния национальной экономики в целом.

Для анализа состояния экономической безопасности большое значение имеют не столько сами показатели (индикаторы), сколько их пороговые значения, то есть предельные величины, несоблюдение которых приводит к формированию негативных, разрушительных тенденций в области экономической безопасности.

Учитывая ослабление научно-технического потенциала, разрушение индустриальных основ национальной экономики, региональную экономическую дезинтеграцию, резкую дифференциацию в доходах и нарастание безработицы, возникновение чрезвычайных ситуаций, утечку финансовых средств за рубеж, можно констатировать, что уровень экономической безопасности России продолжает снижаться.

секретной информации об ответственных решениях в области экономической политики или оказания влияния на процесс принятия таких решений.

[1] **Концепция экономической безопасности** – система взглядов и принципов, определяющих основные направления совершенствования деятельности по обеспечению экономической безопасности объекта защиты.

[2] **Угрозы безопасности предпринимательской деятельности** – реальные и потенциальные воздействия криминальных структур и элементов, конкурентов, занимающихся промышленной разведкой фирм и отдельных лиц, которые могут причинить ущерб интересам предприятия, вызвать его ликвидацию.

Содержание понятия «экономическая безопасность Российской Федерации» может быть рассмотрено в относительно статичном состоянии как комплекс таких важных для национальной экономики элементов, как человеческие ресурсы, технико-производственный, технологический, продовольственный, энергетический, управленческий и информационный элементы.

Качество *человеческих ресурсов* определяется здоровьем населения России, которое значительно хуже, чем в индустриально развитых странах. Средняя трудоспособность российского рабочего, если оценивать ее по количеству лет работы, потерям рабочего времени из-за болезней и несчастных случаев, активности на работе, в два раза ниже, чем трудоспособность рабочего США.

Значимая личностная характеристика человеческих ресурсов – нравственность. За годы реформ получили развитие такие отрицательные черты, как безынициативность, агрессивность, конфликтность, циничное отношение к обществу, государству и человеку, взяточничество, рэкет, коррупция.

В условиях повышения роли науки в производстве, его постоянного усложнения человеческие ресурсы, их профессионализм, компетентность и нравственность в значительной мере определяют экономическую безопасность общества.

Большое значение для обеспечения экономической безопасности государства имеет ее *технико-производственная составляющая*, то есть способность индустрии страны в случае нарушения внешнеэкономических связей или внутренних социально-экономических потрясений оперативно компенсировать их негативные последствия, устойчиво осуществлять расширенное воспроизводство, удовлетворять общественные (в том числе и оборонные) потребности. Данная составляющая тесно связана как с материально-вещественными, так и с социальными факторами производства. В результате значительного импорта машин и оборудования в Россию начала складываться все более ощутимая зависимость от западных поставок (особенно металлообрабатывающего, металлургического и химического оборудования). В случае обострения экономического или развязывания военного противоборства такая зависимость может привести к существенным экономическим затруднениям. Вот почему так необходимо отечественное производство машинно-технической продукции высокого качества и в достаточном количестве.

Промышленность России ориентирована преимущественно на производство промежуточного продукта – топлива и сырья. Отрас-

ли, производящие продукцию конечного потребления, составляют только примерно 2/5 промышленного производства. Основные фонды промышленных предприятий реального сектора экономики изношены более чем на 50 %, а в топливно-энергетическом комплексе – почти на 80 %.

Технологическая составляющая экономической безопасности предполагает такое состояние научно-технического потенциала страны, которое гарантирует в минимально короткие сроки самостоятельную разработку новейших технологических решений, обеспечивающих прорыв в ведущих отраслях гражданского и оборонного производства. Повышение самообеспеченности России в ключевых технологиях, наращивание технологического потенциала на основе новейших научно-технических достижений, несомненно, укрепит экономическую безопасность страны. Массовое же использование перспективных технологий будет способствовать ускоренному переводу экономики на интенсивную модель развития, существенному изменению экспортно-импортной структуры российской экономики, ликвидации ее экономической зависимости от других стран.

В третьем тысячелетии передовые страны мира – США, страны Европы и Япония – стоят на пороге нового этапа НТП, внедрения новейших технологий XXI века во все сферы жизни.

Ведущее направление НТП – гуманизация технического прогресса, усиление жизнеобеспечивающей ветви НТП, смещение приоритетов в сторону биологии, биохимии, биофизики, медицинских наук, информационных услуг, то есть в сторону тех направлений науки и техники, которые повышают качество жизни людей.

Второе важное направление НТП – снижение энергоемкости и металлоемкости общественного производства. Развитые страны существенно продвинулись на этом пути, постепенно переходя к такому типу экономического роста, при котором удовлетворение производственных и личных потребностей людей сможет осуществляться при меньших удельных объемах, вовлекаемых в производство ресурсов. Реализация данного направления будет способствовать обеспечению устойчивого развития отдельных стран и глобальной экономики.

Индустриально развитые страны уделяют исключительное внимание развитию информационных технологий. Развитие информационных сетей и спутниковой связи позволяет легко преодолевать национальные границы и придает жизни общества все более глобальный характер.

Для нашей страны вызов глобализации означает необходимость постепенного перехода от энергосырьевого экспорта к более сбалансированному участию в мировой экономике за счет интеграции отечественного научного и технологического потенциала, экспорта наукоемкой продукции и услуг, подключения к стратегическим альянсам.

Важный элемент системы экономической безопасности – *продовольственная составляющая*, предполагающая способность сельскохозяйственного сектора экономики обеспечивать население страны продовольствием, а промышленность – необходимым сельскохозяйственным сырьем.

Сегодня опасность утраты продовольственной независимости страны становится весьма реальной. Архаичность сельского хозяйства и в целом продовольственного комплекса России резко усугубились в результате избранного варианта проведения аграрной реформы. Поспешность в разрушении сложившихся структур и хозяйственных связей, обострение ценовых диспропорций между промышленностью и сельским хозяйством, практически полное открытие внутреннего рынка для импорта продуктов питания – все это подрывает базу для самообеспеченности страны продовольствием. Заметно снизилась товарность сельского хозяйства. Монополизм производителей сельскохозяйственной техники, «разбухание» посреднических структур, непродуманная налоговая и кредитная политика делают производство сельскохозяйственной продукции неэффективным. Доля импортного продовольствия неуклонно растет, особенно в крупных городах, и критический порог по продовольствию значительно превышен, что может привести к диктату цен, а также к разрушению отечественного производства, захвату российского внутреннего рынка.

Сложившиеся неблагоприятные условия создают реальную угрозу потери продовольственной независимости страны, если органами исполнительной власти и хозяйствующими субъектами не будут предприняты эффективные меры по ее преодолению.

В системе экономической безопасности велика роль *энергетической составляющей*, которая предполагает обеспечение стабильности поставок энергоносителей для нужд национальной экономики и оборонного комплекса. Хотя российская экономика приобретает все больше топливно-сырьевой характер, энергетическая составляющая может стать ограничителем экономического роста. Рост про-

изводства вызовет увеличение внутреннего потребления топлива. Между тем топливная промышленность в настоящее время не готова заметно увеличить объемы своей продукции. Практически все крупные и средние месторождения нефти находятся преимущественно в поздней стадии разработки. Приросты разведанных запасов почти по всем видам топливных ресурсов в течение длительного периода не компенсировали добычу. Необходимо установить оптимальное соотношение различных видов топлива в топливно-энергетическом балансе страны. По мнению специалистов, в настоящее время топить газом – это все равно, что топить ассигнациями.

Нужна четкая и ясная для всех структурная политика в этой отрасли, которая определяла бы приоритеты, обеспечивающие экономическую независимость страны.

Глубокий энергетический кризис, поразивший зимой 2002 года ряд регионов страны, воочию убедил в необходимости реформирования энергетической системы России. Энергетическая система страны, сложившаяся в период планово-административной экономики, условиях формирования рыночных, конкурентных отношений нуждается в существенной модернизации и реконструкции, с учетом накопленного отечественного и зарубежного опыта, в интересах всей национальной экономики.

В структуре экономической безопасности особое место занимает *управленческая составляющая*, включающая в себя целый набор разнообразных умений, навыков, необходимых менеджерам для реализации функций управления на макро- и микроуровне. В литературе выделяют две основные группы умений и навыков, которыми должны в совершенстве владеть специалисты в области управления:

1) умение реализовать весь управленческий цикл, направленный на успешное решение проблемы, определять перспективные цели, рационально планировать работу (свою и подчиненных), четко доводить задания до исполнителей, соблюдать режим и т. п.;

2) овладение коммуникативной функцией, то есть умение общаться с людьми, налаживать контакты с сотрудниками, партнерами, представителями внешних организаций и государственных структур, а также умение слушать собеседника, входить в его положение, владеть письменной и устной речью, контролировать собственные эмоции.

Сейчас судьба экономики в значительной мере определяется качеством управленческого потенциала, эффективностью систем управления на макро- и микроуровне. К сожалению, до сих пор на многих

предприятиях не преодолено упрощенное представление о проектировании и принципах управления социально-экономическими системами. Часто все сводится лишь к изменению формы собственности и ее переделу, а не к созданию современной системы управления финансами (прежде всего управления затратами), разработке детальных маркетинговых программ продвижения выпускаемой продукции на внутренний или внешний рынок. Не проводится в достаточном объеме работа по реструктуризации предприятий, проектированию эффективных организационных структур, расширению масштабов и повышению роли информационных технологий, компьютерных сетей, телекоммуникаций.

Информационная составляющая экономической безопасности предполагает такой порядок взаимного обмена экономическими, социальными, научно-техническими и военными сведениями внутри народнохозяйственного комплекса и с зарубежными партнерами, при котором будет гарантирована надлежащая тайна ведения бизнеса в интересах государства, общества и хозяйствующего субъекта.

Информационная функция системы экономической безопасности заключается в получении системой в целом и ее элементами информации, необходимой для осуществления согласованной и целенаправленной деятельности по достижению поставленных целей. Требования к реализации этой функции будут определяться необходимостью и достаточностью представляемой потребителю информации в соответствии с его запросами и потребностями.

Информационная опасность имеет место в том случае, когда величина и вероятность возможного информационного ущерба больше порогового значения, требующего принятия мер по его предотвращению, защите объекта безопасности.

Понятие «информационная безопасность[1]» противоположно понятию «информационная опасность» и означает защищенность от получения значимого информационного ущерба.

В последние годы возросла значимость обеспечения информационной безопасности во всех сферах общественной жизни, включая экономическую. Причин здесь несколько: быстрое развитие возможностей информационной техники и технологий; усиление экономического противоборства между государствами, транснациональными

[1] **Информационная безопасность** – состояние защищенности информационной среды; деятельность по предотвращению утечки защищаемой информации, несанкционированных и непреднамеренных воздействий на защищаемую информацию, то есть процесс, направленный на достижение этого состояния.

корпорациями и фирмами; возрастающее воздействие на общественное сознание различных групп населения, интересы и потребности клиентов и поставщиков.

Особую роль и значимость приобретает информационная составляющая экономической безопасности в XXI веке. Информатизация финансово-экономической сферы оказывает как положительное, так и отрицательное воздействие на ее развитие. О негативном воздействии на экономическое сознание и поступки российских граждан свидетельствует тот факт, что сотни финансовых пирамид позволили мошенникам ограбить миллионы доверчивых граждан, а недобросовестная реклама способствовала распродаже некачественных товаров на сотни миллионов долларов.

По мнению специалистов, компьютер становится самым активным инструментом экономической борьбы и преступности, поскольку может предоставить официальную информацию об обладании определенным объектом ценностей, зафиксированную на электронном носителе. Подделка кредитных карточек, воровство денег с помощью компьютерных сетей приняли характер подлинного бедствия в США, Италии и других странах.

Быстрыми темпами развивается и промышленный шпионаж (и контршпионаж). В США убытки частных фирм из-за хищения производственных секретов оцениваются десятками миллиардов долларов в год. По оценкам экспертов, из России за годы реформ вывезено ценнейшей информации об изобретениях, открытиях, ноу-хау на сотни миллиардов долларов.

Конкурентная борьба ведется с помощью компьютерных вирусов как на внутрифирменном, так и на международном уровне, усиливаясь по мере информатизации экономики государств. Не исключено, что потрясения на фондовых рынках мира в 1997–1998 годах были следствием умело проведенной информационной операции крупных финансовых спекулянтов.

Некоторые экономисты считают, что для построения системы количественных и качественных показателей экономической безопасности на уровне предприятия целесообразно определять следующие показатели (индикаторы):

1) производства – динамика производства (рост, спад, стабильное состояние, темп изменения); реальный уровень загрузки производственных мощностей; доля НИОКР в общем объеме работ; темп обновления основных производственных фондов; стабильность производственного процесса (ритмичность, уровень загруженности в те-

чение определенного времени); оценка конкурентоспособности продукции; возрастная структура и технический ресурс парка машин и оборудования;

2) финансовые – объем «портфеля» заказов (общий объем предполагаемых продаж); фактический и необходимый объем инвестиций; уровень инновационной активности; уровень рентабельности производства; фондоотдача (капиталоемкость) производства; просроченная задолженность (дебиторская и кредиторская); доля обеспеченности собственными источниками финансирования оборотных средств;

3) социальные – уровень оплаты труда по отношению к среднему показателю промышленности или экономике в целом; уровень задолженности по зарплате; потери рабочего времени; структура кадрового потенциала (возрастная, квалификационная). Конечно, количественные характеристики индикаторов для каждого предприятия будут иметь различные величины. Их целесообразно определять экспертными методами.

Анализ основных элементов, составляющих экономическую безопасность Российской Федерации, показывает, что ее пороговые значения во многих случаях превысили минимально допустимые нормы. Угрозы и опасности охватили ведущие отрасли экономики, затронули фундаментальные основы обеспечения жизнедеятельности человека и государства. Поэтому необходима эффективная стратегия обеспечения экономической безопасности России.

4.5. Субъекты управления экономической безопасностью страны

В качестве субъектов безопасности в обществе выступают отдельные граждане, социальные группы, общественные, хозяйственные организации, которые осознают угрозы и опасности обществу, государству и призваны осуществлять определенную деятельность по их профилактике и преодолению. В той или иной мере каждая личность, этнические или национальные общности, хозяйствующие субъекты занимаются обеспечением своей безопасности.

В Федеральном законе РФ «О безопасности» от 5 марта 1992 года № 2446-1 подчеркивается, что граждане, общественные и иные организации и объединения обладают правами и обязанностями по участию в обеспечении безопасности в соответствии с законода-

тельством Российской Федерации, нормативными актами органов государственной власти и управления краев, областей, автономных областей и автономных округов, принятыми в пределах их компетенций в данной сфере.

Эффективность деятельности людей в сфере безопасности во многом повышается, если они объединены в соответствующие организации, учреждения и институты.

Государство осуществляет деятельность по обеспечению всех видов национальной безопасности: политической, экономической, социальной, экологической и оборонной; направляет усилия всех граждан общества, независимо от их национальной принадлежности, на создание условий, способствующих защите их национальных интересов и интересов его самого; принимает законы и другие нормативные акты через систему своих органов и обеспечивает их проведение в жизнь всеми находящимися в его распоряжении методами, в том числе административными. Государству принадлежит монополия на законотворчество и принуждение при его реализации.

Фактически вопросами обеспечения экономической безопасности занимаются все ветви государственной власти: законодательная, исполнительная и судебная. При этом очень важно разграничение их полномочий в области обеспечения безопасности страны и ее регионов. В Федеральном законе «О безопасности» указывается, что общее руководство государственными органами обеспечения безопасности в Российской Федерации осуществляет Президент РФ.

Поскольку данное направление деятельности представляет большую сложность и требует профессиональных знаний и умений в различных областях, закон предусмотрел создание специального органа – Безопасности РФ, осуществляющего подготовку решений Президента страны в области обеспечения всех составляющих национальной безопасности, включая и экономическую безопасность.

Совет Безопасности РФ – это конституционный орган, призванный обеспечивать защиту жизненно важных интересов личности, общества и государства во всех общественных сферах, включая экономическую, от внутренних и внешних угроз.

В Законе РФ «О безопасности» сформулированы основные задачи Совета Безопасности РФ:

– определение жизненно важных интересов государства, выявление внутренних и внешних угроз;

– разработка основных направлений стратегии обеспечения безопасности государства;

– подготовка оперативных решений по предотвращению чрезвычайных ситуаций в стране;

– разработка предложений по координации деятельности органов исполнительной власти в процессе реализации принятых решений в области обеспечения безопасности личности, общества и государства и др.

При рассмотрении проблемы обеспечения безопасности территорий субъектов Российской Федерации к участию в работе Совета Безопасности РФ, как правило, привлекаются их полномочные представители и руководители федеральных органов исполнительной власти. Секретарь Совета Безопасности подчиняется непосредственно Президенту РФ.

Законом «О безопасности» установлено, что в случае необходимости выработки предложений по предотвращению сложных (кризисных) ситуаций или ликвидации их последствий, по отдельным проблемам защиты интересов личности, общества и государства (это могут быть и экономические интересы) Совет Безопасности РФ может создавать специальные межведомственные комиссии.

Кроме государственных органов и институтов управления обеспечением экономической безопасности в обществе сложилась и действует система негосударственных организаций, общественных объединений, движения граждан, коммерческих структур, ассоциаций юридических и физических лиц. Они осуществляют защиту экономических прав и свобод различных общественных групп, трудовых и профессиональных коллективов, оказывают влияние на выработку экономической политики, стратегии и тактики экономической безопасности.

4.6. Совершенствование управления экономической безопасностью

В настоящее время многие российские предприятия, работая в нестабильной экономической среде, убыточны, переживают глубокий спад производства и находятся в критическом состоянии или состоянии банкротства, что представляет определенную опасность как для экономики и социальной стабильности в регионе и обществе в целом, так и для потенциала и коллектива каждого предприятия. Промышленное предприятие как основной структурообразующий элемент экономики выполняет не только производственную

функцию, но и дает средства к существованию многим людям, связанным с ним, то есть несет определенную социальную нагрузку и ответственность. Неполная загрузка мощностей, неэффективное их использование, а тем более разрушение потенциала предприятия представляют угрозу экономическим, материальным основам жизнедеятельности коллектива и общества, для поддержания которых он создавался и развивался.

Ни одно предприятие не может ощущать себя в экономической безопасности, если его продукция не востребована рынком, если истощены инвестиционные ресурсы, если у него образовалась непосильная кредиторская задолженность[1].

Российская экономика вошла в XXI век ослабленной, неконкурентоспособной, с деформированной структурой производства и с низким уровнем жизни населения. Угроза экономической безопасности страны продолжает сохраняться, а по некоторым направлениям – даже возрастать.

В экономической литературе можно найти обоснование различных методов, способствующих выводу страны на путь устойчивого развития и обеспечения экономической безопасности:

1. *Обеспечение эффективного взаимодействия государства и бизнеса в регулировании экономических процессов и упрочении экономической безопасности*.

Опыт социально-экономического развития ведущих стран Европы и Америки, а также российский опыт показал, что ни полный уход государства из экономики, ни полное огосударствление экономических процессов не дают положительных результатов. Экономическая деятельность государства не должна подменять рыночные механизмы. Государство должно быть желанным партнером бизнеса. Есть много сфер, где у государства и бизнеса совпадают интересы: создание условий для активизации инвестиционной и инновационной деятельности, формирование надлежащей инфраструктуры, охрана прав собственности, борьба с криминальными элементами и др.

Нельзя переоценить роль государства в совершенствовании управления государственной собственностью и создании механизма повышения эффективности ее использования. Хотя считается, что более 70 % предприятий находится в частной собственности, государство,

---

[1] **Кредиторская задолженность** – временно привлеченные предприятием, организацией, учреждением денежные средства, подлежащие возврату кредиторам в установленные сроки.

имея пакеты акций в акционерных обществах (АО), владеет солидным производственным потенциалом. Смешанная собственность преобладает в ключевых отраслях экономики – топливно-энергетическом комплексе (ТЭК), металлургии, машиностроении. Однако доходы от смешанных предприятий в бюджет страны крайне малы. Чтобы изменить положение, необходимо решительно улучшить работу представителей государства в советах директоров АО, сделать их надежными защитниками национальных экономических интересов страны.

2. *Повышение качества управления государственными унитарными и казенными предприятиями*.

Большинство из них производят продукцию для нужд обороны страны и не могут работать, подчиняясь только рыночным механизмам. За них должно отвечать государство, а они, в свою очередь, обязаны отвечать перед государством. Пока этой взаимной ответственности нет. Министерство экономического развития и торговли РФ не отладило механизмы современного планирования, организации маркетинга и контроля за деятельностью казенных и унитарных предприятий.

Возрастает роль государства в реструктуризации предприятий в целях совершенствования их организационной структуры, обеспечивающей снижение производственных и управленческих издержек, экономию оборотных средств, интеграцию науки и производства.

Одним из направлений организационных преобразований может быть создание интегрированных структур, объединяющих предприятия, финансовые и научные организации (финансово-промышленные группы, федеральные научно-производственные центры, корпорации, холдинговые компании).

3. *Всемерная поддержка малого предпринимательства*, которое позволяет обеспечить структурные сдвиги в производстве, активизировать инновационные процессы, разрабатывать, осваивать новые технологии в различных отраслях национальной экономики.

Государственные законодательные федеральные и региональные органы должны проявить большую настойчивость в совершенствовании нормативно-правового обеспечения малого предпринимательства. Необходимо разработать и принять правовые акты об обществах взаимного кредитования, инвестиционных союзах, о порядке выдачи государственных гарантий по программам и проектам малого бизнеса.

Развитию малого бизнеса должна способствовать и налоговая политика, что во всем мире достигается путем патентных платежей. В российских условиях необходимо активнее развивать данную форму.

Некоторые экономисты считают, что преимущества малого предпринимательства обусловлены экономическим содержанием нынешнего этапа НТП. Многочисленные обследования показали, что удовлетворенность лиц творческого труда обратно пропорциональна величине организации, в которой они трудятся. Нередко высококвалифицированные сотрудники предпочитают устраиваться на работу в небольшие фирмы или начинать собственное дело.

4. *Инновационная деятельность различных типов предприятий* для большей продуктивности которой необходимо сформировать единую государственную инновационную политику, определить приоритеты развития инновационной сферы, усовершенствовать законодательные, нормативные акты, перевести предприятия на более высокие технологические уклады и создать для этого благоприятные экономические и финансовые условия.

Наиболее болезненная проблема российской науки – преемственность, передача знаний и опыта от старшего поколения младшему. Для ее разрешения необходимо воссоздать государственную систему содействия кадровому обеспечению высокотехнологичных производств, организовать опережающую подготовку научных и инженерных кадров по приоритетным направлениям науки и технологии.

Государственные органы призваны оказывать финансовую поддержку патентной и изобретательской деятельности, осуществлять содействие в защите интеллектуальной собственности в России и за рубежом, способствовать развитию венчурного капитала.

Заслуживает внимания совершенствование конкурсной системы отбора инновационных проектов и их исполнителей. Приоритет должен быть отдан относительно небольшим и быстро окупаемым инновационным проектам при условии их паритетного финансирования из бюджета и за счет собственных средств предприятий.

При отборе инновационных проектов следует отдавать предпочтение применению технологий двойного назначения, информационных технологий, биотехнологий, разработке и реализации программ инновационного развития регионов с высокой концентрацией научно-технического потенциала (технополисов, технопарков, наукогородов).

5. *Разработка и претворение в жизнь структурной политики* – приоритетное направление развития, обеспечивающее экономическую безопасность страны, направленное на сохранение наиболее ценных элементов накопленного технического потенциала, преодоление сложившихся деформаций в отраслевой, внутриотраслевой и производственной структуре, выражающихся в техническом и тех-

нологическом отставании отечественного производства. Важно создать и закрепить собственную нишу на мировом рынке для экспорта российской промышленной продукции, добиться насыщения внутреннего рынка отечественной промышленной продукцией в соответствии с объемом структурного спроса.

6. *Активизация научно-технической политики* наряду с разработкой и проведением рациональной структурной политики. По расчетам специалистов, доля бюджетных расходов, направляемых в сферу НИОКР, должна быть не ниже 2 % ВВП.

Необходимо освободить от налогов затраты предприятий на НИОКР; создать с помощью государства инфраструктуры, обеспечивающие коммерциализацию результатов НИОКР; обеспечить субсидирование затрат отечественных предприятий и организаций на импорт технологий, поддержание функционирования опытных стендов, экспериментальных установок и производств. Чтобы добиться прорыва в этом важном направлении, государство должно использовать все имеющиеся рычаги воздействия: индикативное планирование, государственные инвестиции, таможенные пошлины, образовательную политику, выделение квот на закупки высокоэффективных технологий и ноу-хау, и др.

Особого внимания заслуживает поддержка со стороны государства и коммерческих структур формирования «виртуальных корпораций» — часто рассредоточенных, не явно видимых и неформализованных глобальных конгломератов, действующих на основе сотрудничества и общих экономических интересов. В этих системах происходит интенсивное перемещение идей, капиталов, технологий и высококвалифицированных специалистов.

7. *Предотвращение утечки капиталов из России и их возврат в национальную экономику*. Отсутствие серьезных мер противодействия утечке капитала привело к тому, что национальная экономика потеряла колоссальный объем валюты, превышающий размер внешнего долга России.

8. *Существенное изменение культурной, информационной и воспитательной политики государства и структур гражданского общества*, приведение этой политики в соответствие с традиционными ценностями российской духовной культуры, освоение современной формы национальной идеи Российской Федерации, что способствовало бы сплочению и духовному обогащению различных этнических, социальных групп людей и гармонизации общественных отношений.

Воспитание подрастающего поколения в духе патриотизма, социальной соборности, творческого труда, превосходства духовного над материальным, на принципах социального партнерства и справедливости будет способствовать формированию высококачественного человеческого ресурса, интеллектуализации общественного производства, а значит, обеспечению экономической безопасности страны, преодолению системного кризиса.

Готовых рецептов выхода из кризиса и обеспечения экономической безопасности нет. Необходимы творческий поиск, нестандартные решения, социально-экономические эксперименты. Но методы экспериментирования должны иметь научное обоснование ожидаемых социальных и экономических последствий и минимизировать риск и возможные ошибки.

Контрольные вопросы

1. Какова роль государства в антикризисном управлении?
2. Перечислите виды государственного регулирования кризисных ситуаций.
3. Каково значение нормативно-законодательной деятельности государства в антикризисном управлении?
4. Дайте определение понятия «антикризисное управление» в рамках современного законодательства.
5. Раскройте сущность понятий «безопасность» и «национальная безопасность».
6. Какое место занимает экономическая составляющая в структуре национальной безопасности?
7. Перечислите основные элементы системы экономической безопасности.
8. Назовите субъекты управления экономической безопасностью страны.
9. Охарактеризуйте методы, способствующие выводу страны на путь устойчивого развития и обеспечения экономической безопасности.

ТЕМА 5. БАНКРОТСТВО ПРЕДПРИЯТИЙ И БАНКОВ

5.1. Понятие «несостоятельность» (банкротство)

Банкротство – результат развития кризисного состояния предприятия.

Банкротство (несостоятельность) – признанный арбитражным судом или объявленный должником факт неспособности последнего удовлетворить требования кредиторов в полном объеме или исполнить обязанность по уплате обязательных платежей[1].

Должник – гражданин, в том числе индивидуальный предприниматель, или юридическое лицо, оказавшиеся неспособными удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей в течение установленного законом срока.

Денежное обязательство – обязанность должника уплатить кредитору определенную денежную сумму по гражданско-правовой сделке и (или) иному предусмотренному Гражданским кодексом Российской Федерации основанию.

Большинство вопросов, возникающих по поводу несостоятельности, подчиняются нормативно-правовым актам, таким, как Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 26 октября 2002 года № 127-ФЗ, Гражданский кодекс РФ и некоторым другим.

Состояние неплатежеспособности должника трансформируется в несостоятельность (банкротство) только после констатации арбитражным судом признаков неплатежеспособности должника.

Несостоятельность (банкротство) – признанная арбитражным судом неспособность должника в полном объеме удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей.

Несостоятельность в зависимости от условий может быть:

---

[1] **Обязательные платежи** – налоги, сборы и иные обязательные взносы в бюджет соответствующего уровня и государственные внебюджетные фонды в порядке и на условиях, которые определяются законодательством Российской Федерации.

1. *Непредвиденной.*

Такое банкротство возникает вследствие острой кризисной ситуации на предприятии, вызванной различными обстоятельствами: стихийными бедствиями, политической нестабильностью в стране, банкротством должников, ухудшением общей экономической ситуации и т. д. В подобных случаях государство, как правило, оказывает помощь предприятию в преодолении кризиса.

2. *Ложной.*

Должники прибегают к сокрытию собственного имущества и средств, чтобы избежать уплаты долгов кредиторам. Такие действия предусматривают уголовную ответственность.

3. *Неосторожной.*

Наиболее распространенный вид наступает вследствие неэффективной и нерациональной деятельности, а также осуществления различных рискованных операций. Особенность неосторожной несостоятельности заключается в том, что она наступает не сразу, а постепенно, то есть существует возможность для ее предвидения и прогнозирования, если регулярно осуществлять анализ состояния предприятия, в первую очередь финансового.

Признание должника несостоятельным (банкротом[1]) – единственный законный способ прекращения (погашения) всех долгов организации, которая не может удовлетворить требования кредиторов.

Кредиторы – лица, имеющие по отношению к должнику права требования по денежным обязательствам и иным обязательствам, об уплате обязательных платежей, о выплате выходных пособий и об оплате труда лиц, работающих по трудовому договору.

Если у предприятия стали проявляться явные признаки банкротства, то его руководство обязано поставить в известность учредителей. И они, в свою очередь, должны действовать весьма оперативно для недопущения несостоятельности и восстановления платежеспособности предприятия.

Платежеспособность – это способность предприятия погасить все долги в случае одновременного предъявления требования о платежах со стороны всех кредиторов предприятия.

В целях предупреждения банкротства учредителями должника или третьими лицами может быть оказана финансовая помощь в объеме, необходимом для погашения долговых обязательств и выплат для восстановления его платежеспособности.

---

[1] **Банкрот** – должник, у которого есть несколько кредитов и который не в состоянии в дальнейшем выполнять свои платежные обязательства.

Досудебная санация – меры по восстановлению платежеспособности должника, принимаемые собственником имущества должника – унитарного предприятия, учредителями (участниками) должника, кредиторами должника и иными лицами в целях предупреждения банкротства.

Суть досудебной санации состоит в предоставлении предприятию-должнику финансовой помощи в том размере, какой будет необходим для погашения денежных обязательств и платежей, восстановления платежеспособности предприятия. Закон предусматривает возможность проведения досудебной санации за счет федерального, местного бюджетов или государственных внебюджетных фондов.

Банкротство – единственный законный способ избежать уголовной ответственности за злостное уклонение от погашения кредиторской задолженности, а также единственный законный способ ликвидации предприятия с долгами.

Фактически предприятие можно считать банкротом лишь после установления факта его финансовой несостоятельности арбитражным судом. Кроме того, предприятие само может объявить о своем банкротстве официальным путем или о ликвидации, происходящей в процессе конкурсного производства, цель которого – удовлетворение требований кредиторов и объявление предприятия свободным от всякой задолженности.

Институт банкротства – важнейший элемент механизма рыночной экономики. Введение процедур банкротства позволяет исключить из инфраструктуры слабые сегменты экономики и юридически закрепляет возможность организовать спасение и оздоровление предприятий, не вписывающихся в рынок.

Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 26 октября 2002 года № 127-ФЗ устанавливает основания для признания должника банкротом, регулирует порядок и условия осуществления мер по предупреждению банкротства, порядок и условия проведения процедур банкротства и т. д.

Закон не предусматривает обязательную ликвидацию предприятия при наличии признаков банкротства, помогает восстановить финансовое положение должника, обладающего значительным финансовым потенциалом, но который на данный момент испытывает временные финансовые трудности.

5.2. Признаки и порядок установления банкротства организаций

Для возбуждения дела о банкротстве необходимо чтобы должник (юридическое лицо или гражданин) обладал признаками банкротства.

В статье три Федерального закона «О несостоятельности (банкротстве)» закреплены ***признаки банкротства***:

1. Гражданин считается не способным удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей, если соответствующие обязательства и (или) обязанность не исполнены им в течение трех месяцев с даты, когда они должны были быть исполнены, и если сумма его обязательств превышает стоимость принадлежащего ему имущества.

2. Юридическое лицо считается не способным удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей, если соответствующие обязательства и (или) обязанность не исполнены им в течение трех месяцев с даты, когда они должны были быть исполнены.

Для того чтобы установить признаки банкротства, рассматриваются суммы долга за товары, выполненные работы и предоставленные услуги, суммы займов с учетом процентных ставок, подлежащих уплате должником, размер обязательных платежей без учета установленных законодательством штрафов и иных финансовых санкций.

Из определения понятия «банкротство» видно, что один из основных признаков несостоятельности предприятия – его неспособность удовлетворить требования кредиторов. Следовательно, в случае неуплаты пени, штрафов, неустоек, предприятие не может считаться банкротом.

Производство по делу о банкротстве может быть возбуждено арбитражным судом при условии, что требования к должнику – юридическому лицу в совокупности составляют не менее 100 000 рублей, а к должникугражданину – не менее 10 000 рублей, а также имеются признаки банкротства, установленные статьей три Федерального закона.

Механизм банкротства необходимо применять обоснованно и взвешенно, так как подавляющее большинство российских предприятий ввиду высокого уровня взаимной задолженности формально имеют признаки банкротства, либо смогут их иметь при относительно небольшом изменении макроэкономических условий.

Как правило, в группу риска, связанного с возможным признанием несостоятельности (банкротства), входят либо предприятия, недальновидно взявшие несколько кредитов (сельхозпредприятия, либо производственные (промышленные) предприятия), закупавшие на полученные кредиты дорогостоящие оборудование и технологические линии, либо крупные региональные (а иногда и федеральные) торговые сети. Опыт показывает, что от банкротства не застрахована ни одна организация, при этом причины плохих финансовых показателей могут быть как объективными, так и субъективными, но почти во всех случаях могут помочь грамотные специалисты.

Юридическое лицо, за исключением казенных предприятий, учреждений, политических партий и религиозных организаций, по решению суда может быть признано несостоятельным (банкротом).

Возбуждение дела о банкротстве в арбитражном суде происходит на основании заявления (должника, кредитора), порядок подачи которого прописан в законе.

Заявление должника подается на основании решения собственника предприятия, уполномоченных органов или руководящих органов предприятия. Заявление должно содержать все необходимые данные, предусмотренные законом, в том числе сумму требований, которое предприятие не имеет возможности удовлетворить, данные о форме и субъекте собственности и др. Копия заявления отправляется кредиторам. К заявлению должника также прилагаются список его кредиторов и должников с трактовкой их дебиторской и кредиторской задолженности, бухгалтерский баланс либо другие бухгалтерские документы.

При отсутствии каких-либо необходимых документов в заявлении арбитражный суд может отказать в принятии иска и возвратить его, но заявление, поданное должником, уже не может быть отозвано.

В законе установлен также порядок подачи заявления кредитором. Если должник не выполняет обязательства по товарам и услугам (за исключением отказа от оплаты по основаниям, предусмотренным законодательством или договором), то по прошествии трех месяцев со дня наступления исполнения сроков отмеченных обязательств кредитор имеет право известить должника. В извещение должны входить требования к должнику о выполнении своих обязательств в недельных срок. Если же этого не произойдет, то кредитор предупреждает должника о том, что он обратится в арбитражный суд с заявлением о возбуждении дела о несостоятельности (банкротстве) предприятия.

В заявлении кредитора обязательно должны присутствовать документы, подтверждающие требования к должнику, не удовлетворенные в течение установленного законом срока. Кроме того, должны присутствовать уведомление о доставке извещения должнику и подтверждение отправления ему копии заявления.

Таким образом, на основании заявления должника или кредитора судья арбитражного суда открывает производство по делу о несостоятельности (банкротстве) предприятия и выносит определение, направляющееся должнику или кредитору.

Особенности банкротства кредитных организаций

Кредитная организация – юридическое лицо, которое для получения прибыли как основной цели своей деятельности на основании лицензии Центрального банка Российской Федерации имеет право осуществлять банковские операции.

Вопросы банкротства банков и иных кредитных учреждений занимают особое место в делах о несостоятельности и обладают достаточной сложностью, поскольку состав кредиторов указанных учреждений, как правило, носит массовый характер (вкладчики – физические лица и юридические лица; банки – по предоставляемым ранее банку-банкроту кредитам и займам; налоговые органы – по вопросам уплаты налогов и иных обязательных платежей; сотрудники банка – по вопросам выплаты заработной платы и компенсации вреда и т. д.).

Кредитные организации вместе со страховыми организациями и с профессиональными участниками рынка ценных бумаг отнесены законом к категории финансовых организаций. Банкротство всех данных субъектов допускает применение особенностей, установленных Федеральным законом «О несостоятельности (банкротстве) финансовых организаций» от 25 февраля 1999 года № 40-ФЗ.

Несостоятельность кредитной организации – признанная арбитражным судом ее неспособность удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей в течение одного месяца с момента 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 кредитной организации перед ее кредиторами.

Дело о банкротстве может быть возбуждено арбитражным судом только после отзыва Банком России лицензии на основании заявления. Заявителем могут быть должник, кредитор, уполномоченный ор-

ган, а также Банк России. Отличительная особенность банкротства кредитных организаций – участие Банка России в деле о банкротстве или в арбитражном процессе по делу о банкротстве.

Заявители должны приложить к заявлению о признании кредитной организации банкротом копию приказа Банка России об отзыве у кредитной организации лицензии на осуществление банковских операций.

Лица, которые имеют право обратиться в арбитражный суд с заявлением о признании кредитной организации банкротом, также обладают правом обратиться в Центральный Банк РФ с заявлением об отзыве у должника лицензии на осуществление банковских операций при обнаружении признаков ее банкротства. В случае неполучения ответа Банка России они могут обратиться в арбитражный суд с заявлением о признании кредитной организации банкротом.

Банк России обязан ответить в месячный срок. Представление арбитражному суду копии приказа Банка России об отзыве лицензии на осуществление банковских операций в указанный выше срок – основание для возбуждения производства по делу о банкротстве.

У Банка России есть право по собственной инициативе отозвать лицензию в случае наличия оснований. Если к моменту отзыва лицензии у кредитной организации определяются признаки банкротства, Банк России в течение пяти дней обязан подать заявление в арбитражный суд о признании кредитной организации банкротом. В подобной ситуации Банком России должна быть представлена кандидатура для назначения арбитражным управляющим в арбитражный суд, причем это необходимо сделать в течение 15 дней со дня принятия судом заявления.

По результатам рассмотрения заявления о признании кредитной организации банкротом арбитражным судом может быть принято одно из следующих решений:

– о признании кредитной организации банкротом и об открытии конкурсного производства;

– об отказе в признании кредитной организации банкротом.

В случае принятия арбитражным судом решения о признании кредитной организации банкротом конкурсное производство проводится в порядке, установленном законом, с учетом особенностей, предусмотренных Федеральным законом от 25 февраля 1999 года № 40-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве) финансовых организаций».

Конкурсный управляющий в течение десяти дней с даты вынесения определения арбитражного суда о завершении конкурсного про-

изводства должен представить указанное определение в орган, осуществляющий государственную регистрацию юридических лиц.

Таким образом, характерная особенность банкротства кредитных организаций – открытие конкурсного производства.

5.3. Процедуры банкротства

Антикризисные процедуры (процедуры банкротства) – это процедуры, которые должны быть направлены на сохранение предприятий, выпускающих конкурентоспособную, социально значимую продукцию.

Внесудебные процедуры – возможность без обращения в арбитражный суд решать путем переговоров должника с кредиторами вопросы либо продолжения деятельности предприятия-должника, либо его добровольной ликвидации.

Процедура банкротства – законная процедура, направленная на цивилизованное решение вопросов выхода из бизнеса структуры, оказавшейся неспособной эффективно осуществлять предпринимательскую деятельность, в том числе отвечать по своим долгам.

Процедуры, применяемые в деле о банкротстве:

1) *должника – юридического лица*:

– наблюдение;

– финансовое оздоровление;

– внешнее управление;

– конкурсное производство;

– мировое соглашение.

2) *должника-гражданина*:

– конкурсное производство;

– мировое соглашение.

Наблюдение

Наблюдение – процедура банкротства, применяемая к должнику с момента принятия арбитражным судом заявления о признании должника банкротом до момента, определяемого законом, в целях обеспечения сохранности имущества должника, проведения анализа финансового состояния должника, составления реестра требований кредиторов и проведения первого собрания кредиторов.

Период наблюдения начинается с момента возбуждения производства по делу о банкротстве, если досудебная санация не прово-

дилась. В период наблюдения действует временный управляющий наряду с руководством должника, которое не отстраняется от исполнения своих обязанностей.

Временный управляющий – арбитражный управляющий, утвержденный арбитражным судом для осуществления мер по обеспечению сохранности имущества должника, наблюдения за порядком проведения процедур банкротства в сроки, установленные ФЗ РФ «О несостоятельности (банкротстве)».

Наблюдение прекращается, когда на основании решения первого собрания кредиторов суд выносит определение о введении финансового оздоровления или внешнего управления, либо принимает решение о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства, либо утверждает мировое соглашение и прекращает производство по делу о банкротстве.

Финансовое оздоровление

Финансовое оздоровление – процедура банкротства, применяемая к должнику в целях восстановления его платежеспособности и погашения задолженности в соответствии с графиком погашения задолженности.

Финансовое оздоровление вводится арбитражным судом на основании решения собрания кредиторов на срок не более, чем два года. Одновременно с вынесением определения о введении финансового оздоровления арбитражный суд утверждает административного управляющего. В определении о введении финансового оздоровления должен указываться срок финансового оздоровления, а также содержаться утвержденный судом график погашения задолженности. Определение арбитражного суда о введении финансового оздоровления подлежит немедленному исполнению, но может быть обжаловано. В ходе финансового оздоровления органы управления должника осуществляют свои полномочия с ограничениями.

Административный управляющий – арбитражный управляющий, утвержденный арбитражным судом для проведения финансового оздоровления в соответствии с Федеральным законом «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.2002 № 127-ФЗ.

Внешнее управление

Внешнее управление – процедура банкротства, применяемая к должнику в целях восстановления его платежеспособности, передача полномочий по управлению должником внешнему управляющему.

Внешнее управление вводится на срок не более чем 18 месяцев, который может быть продлен не более чем на шесть месяцев.

Главная цель внешнего управления – финансовое оздоровление должника, достигаемое за счет продажи части имущества должника, а также при помощи организационных и экономических мероприятий.

Внешнее управление имуществом должника осуществляется с помощью арбитражного управляющего.

Внешний управляющий – арбитражный управляющий, утвержденный арбитражным судом для проведения внешнего управления и осуществления иных установленных законом полномочий.

Согласно закону руководитель предприятия-должника отстраняется от должности с момента назначения внешнего управляющего и обязан передать ему управление делами. На период внешнего управления предприятием действует мораторий на удовлетворение требований кредиторов к должнику, а на сумму, требуемую кредитором, начисляются проценты.

Внешний управляющий разрабатывает план внешнего управления и представляет его на утверждение собранию кредиторов. В его полномочия входят меры по восстановлению платежеспособности предприятия-должника согласно плану, принятому собранием кредиторов.

План финансового оздоровления – это эффективный инструмент планирования финансово-экономических, технических и управленческих мероприятий по реформированию несостоятельного предприятия в соответствии с потребностями рынка, основные цели которых – восстановление платежеспособности и повышение конкурентных преимуществ предприятия-должника.

Внешнее управление заканчивается либо прекращением производства по делу о несостоятельности (банкротстве) предприятия-должника, если цель внешнего управления успешно достигнута, либо принятием решения о признании должника несостоятельным (банкротом) и о начале конкурсного производства.

Конкурсное производство

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

Конкурсные кредиторы – кредиторы по денежным обязательствам, за исключением уполномоченных органов, граждан, перед которыми должник несет ответственность за причинение вреда жизни или здоровью, морального вреда, имеет обязательства по выплате вознаграждения по авторским договорам, а также учредителей (участников) должника по обязательствам, вытекающим из такого участия.

Конкурсная масса – все имущество должника, имеющееся на момент открытия конкурсного производства и выявленное в его ходе, за исключением социально значимых объектов и объектов культурного наследия.

Конкурсный управляющий приступает к продаже указанного имущества на открытых торгах после проведения инвентаризации и оценки имущества должника. Все деньги, вырученные таким образом, идут на погашения задолженностей перед кредиторами. Здесь существует некоторая очередность:

– судебные расходы покрываются вне очереди;

– в первую очередь удовлетворяются требования лиц, перед которыми должник несет ответственность за причинение вреда жизни и здоровью;

– во вторую – выплачиваются выходные пособия, и производится оплата труда лиц работающих по трудовому договору, также выплачиваются вознаграждения по авторским договорам;

– в третью – погашаются задолженности перед кредиторами по обязательствам. Данные обязательства обеспечиваются залогом имущества должника;

– в четвертую – выплачиваются обязательные платежи в бюджет и во внебюджетные фонды;

– в последнюю очередь выплачиваются задолженности перед другими кредиторами.

Перейти к удовлетворению требований одной очереди, можно лишь удовлетворив требования предыдущей. Если у должника не хватает денежных средств для того чтобы полностью погасить задолженности, они распределяются пропорционально суммам требований, подлежащих удовлетворению между кредиторами соответствующей очереди.

Конкурсное производство вводится на срок до шести месяцев, но срок может продлеваться не более чем на шесть месяцев. При открытии конкурсного производства арбитражный суд назначает конкурсного управляющего в порядке, предусмотренном для назначения внешнего управляющего.

Конкурсный управляющий – арбитражный управляющий, утвержденный арбитражным судом для проведения конкурсного производства и осуществления иных установленных законом полномочий.

Мировое соглашение

Мировое соглашение – процедура банкротства, применяемая на любой стадии рассмотрения дела о банкротстве в целях прекращения производства по делу о банкротстве путем достижения соглашения между должником и кредиторами.

Заключается мировое соглашение лишь после погашения заложенностей по требованиям кредиторов первой и второй очереди. Если в ходе наблюдения или внешнего управления арбитражным судом утверждается мировое соглашение, то производство по делу о банкротстве прекращается.

Мировое соглашение заключается на равных условиях для всех кредиторов и оформляется в письменном виде. В тексте мирового соглашения должно содержаться положение о порядке и сроках исполнения обязательств должника в денежной форме. Также в нем могут присутствовать положения об изменении сроков и порядка уплаты платежей, включенных в реестр требований кредиторов. Условия мирового соглашения могут быть совершенно различными, исходя из того компромисса, которого достигли заинтересованные лица: может быть и рассрочка (отсрочка) погашения долгов, и частичное прощение долга, и новация долгового обязательства в иное обязательство.

Также не должно быть преимущества кредиторов, требования которых исполняются в неденежной форме перед кредиторами, требования которых исполняются в денежной форме.

Арбитражный суд утверждает мировое соглашение и выносит определение об утверждении мирового соглашения, в котором указывает на прекращение производства по делу о банкротстве. Если мировое соглашение заключается в ходе конкурсного производства, то в определении указывается, что решения о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства исполнению не подлежат.

Если арбитражный суд выносит определение об отказе в утверждении мирового соглашения, то оно признается незаключенным, что не препятствует заключению нового мирового соглашения.

В проведении процедур банкротства принимают участие представители работников должника[1].

Расходы на проведение процедур, применяемых в деле о банкротстве, осуществляются за счет средств должника, если иное не предусмотрено законом.

Также законом предусмотрены упрощенные процедуры при рассмотрении дел о банкротстве ликвидируемого должника и отсутствующего должника.

5.4. Реструктуризация, реорганизация и ликвидация организаций

Антикризисный процесс – применение к предприятию-должнику реорганизационных и ликвидационных процедур. Начинается с комплексной оценки его финансово-экономического состояния.

Реструктуризация в антикризисном управлении

Реструктуризация – структурная перестройка; глубокое преобразование структуры производства и организации управления в масштабах предприятия, компании, фирмы или целой отрасли, экономики страны.

Реструктуризация – изменение структуры чего-либо по определенным параметрам (сроку, назначению, величине, льготам, выплатам и т. д.) в связи с изменившимися условиями и в целях позитивного решения проблемы; один из методов антикризисного управления (реструктуризация долгов, предприятия, финансов, технологии, персонала и пр.).

Цель полного технического, экономического и финансового реструктурирования – повышение эффективности работы предприятия.

Одна из основных причин реформирования российского бизнеса – кардинальное изменение условий хозяйствования, которое вызвано переходом к рыночным методам организации экономической

[1] **Представитель работников должника** – лицо, уполномоченное работниками должника представлять их законные интересы при проведении процедур банкротства.

деятельности. Многие предприятия до сих пор не разобрались с проблемой оптимизации непрофильных производств и подразделений. В современных условиях нерационально для предприятия содержать собственные вспомогательные и обслуживающие подразделения. Реструктуризация непрофильных активов может способствовать инновационному развитию основного бизнеса.

В практике реструктуризации российских предприятий используются такие инструменты, как выделение отдельных подразделений в качестве независимых производственных единиц и передача им функций самостоятельного управления, слияние с другими предприятиями или даже полная ликвидация.

Адаптация бизнеса к новым условиям происходит не просто. Ликвидация системы плановых закупок и разрыва хозяйственных связей привела к резкому снижению объема выпускаемой продукции; предприятия нуждаются в оптимизации процесса использования производственных мощностей.

Дополнительные проблемы связаны с кризисными явлениями в экономике, которые приводят даже устойчивые предприятия к нестабильному положению, поэтому необходимо принятие своевременного решения по реструктуризации предприятий и бизнеса.

Реструктуризация позволяет гармонично сочетать все аспекты деятельности предприятия. Комплексная оптимизация системы функционирования предприятия в соответствии с требованиями внешнего окружения и выработанной стратегией его развития способствует принципиальному улучшению управления, повышению эффективности и конкурентоспособности производства и выпускаемой продукции на базе современных подходов к управлению.

Главная цель реструктуризации – определение внешних и внутренних источников развития бизнеса.

В процессе оперативной реструктуризации используются внутренние источники, основанные на разработке финансовой и инвестиционной стратегии и тактики роста рыночной стоимости бизнеса.

В процессе стратегической реструктуризации возрастает рыночная стоимость собственного капитала за счет слияний и поглощений.

Реструктуризация часто оказывается единственным эффективным инструментом, с помощью которого можно избежать банкротства и с минимальными потерями выйти из кризиса, а иногда и заработать на нем.

Оперативная реструктуризация

Оперативная реструктуризация направлена на решение наиболее острых экономических и финансовых проблем в краткосрочном периоде и, как правило, реализуется за счет внутренних источников.

Основные задачи оперативной реструктуризации:

– восстановление платежеспособности;

– создание экономических и финансовых условий для устойчивого функционирования и обеспечения конкурентоспособности;

– создание условий для инвестиционной привлекательности.

Основные направления оперативной реструктуризации:

1) реструктуризация материальных активов предприятия, направленная на снижение условно-постоянных издержек производства, предполагающая анализ структуры издержек и выявление резервов для снижения издержек производства, диверсификация деятельности предприятия, изменение ассортиментной структуры выпускаемой продукции, в пользу более рентабельной продукции, совершенствование организационной структуры предприятия;

2) реструктуризация долговых обязательств (финансовая реструктуризация) – финансовый аудит и диагностика, разработка финансовых предложений с целью достижения платежеспособности и безубыточности предприятия.

В результате оперативной реструктуризации создаются условия для эффективного функционирования, при которых предприятие из убыточного переходит в зону получения стабильных доходов и становится конкурентоспособным и привлекательным для инвесторов.

Оперативная реструктуризация создает предпосылки для реализации стратегического реструктурирования.

Стратегическая реструктуризация

В условиях неуклонной глобализации современного бизнеса стратегическая реструктуризация выступает наиболее эффективным механизмом для коммерческого развития и роста предприятий. Реструктуризация, направленная на повышение эффективности организации, стала одним из необходимых условий выживания в сложившейся рыночной конъюнктуре.

Наиболее распространенные формы реструктуризации бизнеса: слияние, присоединение и поглощение.

Цель расширения – увеличение стоимости акционерного капитала за счет: приобретения действующих предприятий; объединения

различных компаний для получения управленческих, технологических, производственных выгод; объединения компаний различного рода деятельности для снижения рисков; упрочнения рыночных позиций объединенной компании для доминирования на рынке.

Стратегическая реструктуризация может отражать как стратегию роста, так и стратегию выхода из бизнеса.

Причины выхода из бизнеса могут быть самыми разными: изменения стратегии или специализации компании, стремление избавиться от плохо работающих или непрофильных подразделений, соображения, связанные с режимом налогообложения и государственного регулирования, а также желание привлечь капитал, уменьшить риск, изменить профиль, избавиться от ненужных предприятий, приобретенных в ходе предыдущих поглощений, а также избежать конфликта с клиентами.

Для выхода из бизнеса используются следующие стратегии: разделение, выделение, дробление и ликвидация. Данные стратегии позволяют произвести перегруппировку активов и возврат денежных или неденежных активов собственникам.

Банкротство бизнеса также может рассматриваться как эффективный инструмент стратегической реструктуризации.

Проведение проектов по оперативной и стратегической реструктуризации сопровождается асимметрией информации между основными субъектами реструктуризации. Основные субъекты реструктуризации: собственники (акционеры, инвесторы), кредиторы предприятия, государство как орган управления экономикой, коллектив менеджеров и трудовой коллектив.

Грамотное выстраивание взаимоотношений между субъектами реструктуризации позволяют преодолеть конфликты, которые часто перерастают в корпоративные войны.

Слияния и поглощения

Количество сделок слияний и поглощений (M&A) во всем мире растет. Применительно к сделкам M&A в российских условиях, очевидно, что они приобрели негативный оттенок и ассоциируются в первую очередь с захватом.

Но M&A существует в первую очередь как инструмент развития и реструктуризации бизнеса.

Поглощение не относится к реорганизации, а определяется способностью влиять на финансовое и структурное положение юридического лица, как правило, через приобретение тридцати и более

процентов акций. Два и более юридических лица при слиянии превращаются в одно – новое юридическое лицо.

Международная практика M&A признает слияние как образование новой компании на основе объединения активов и операций двух или более компаний из разных стран, а поглощение – как выкуп доли в зарубежной компании, позволяющий получить либо право владения, либо право контроля над данной компанией.

Таким образом, M&A – прежде всего передача корпоративного контроля во всех формах, включая покупку и обмен активами. По отношению между приобретателем и компанией-целью наиболее применимо деление сделок слияний и поглощений на дружественные и враждебные.

Враждебное поглощение – покупка одной компанией капитала другой против воли руководства последней[1].

Реализация проектов по дружественному поглощению будет результативной при эффективном финансовом и юридическом сопровождении, цель которого – разработка стратегии проведения сделки, обеспечение правовой и судебной защиты, подготовка нормативной и договорной базы, обеспечение переговорного процесса.

Реорганизация и ее формы

Реорганизация – изменение структуры и статуса предприятия путем слияния, выделения, поглощения, преобразования.

В статье 57 Гражданского кодекса Российской Федерации закреплены следующие формы реорганизации юридического лица:

1) слияние;
2) присоединение;
3) разделение;
4) выделение;
5) преобразование.

Слияние – реорганизация, при которой два и более юридических лица прекращают свою деятельность в результате объединения и на их основе образуется новое юридическое лицо. Права и обязанности реорганизуемых юридических лиц переходят к вновь возникшему юридическому лицу.

---

[1] **«Отравленные пилюли»** – действия, предпринимаемые фирмой, чтобы сделать ее непривлекательной для потенциальных покупателей при попытке враждебного поглощения.

«Зеленый шантаж» – ситуация, при которой фирма, пытаясь предотвратить поглощение, предлагает агрессору выкупить акции по цене выше рыночной.

Операционное слияние – слияние, при котором фирмы-участницы интегрируются в надежде достичь синергетического[1] эффекта.

Присоединение – реорганизация, при которой одно юридическое лицо присоединяется к другому юридическому лицу. Присоединяемое юридическое лицо прекращает свою деятельность, а другое продолжает ее с учетом проведенной реорганизации в форме присоединения. К последнему при этом переходят права и обязанности присоединенного в соответствии с передаточным актом.

Разделение общества – прекращение деятельности общества с передачей всех его прав и обязанностей вновь создаваемым обществам.

Выделение – реорганизация, при которой из одного юридического лица выделяется его часть, из которой формируется новое юридическое лицо. Первоначальное юридическое лицо продолжает существовать в уменьшенном виде, ровно на сумму активов, переданных выделившемуся, вновь созданному юридическому лицу.

Преобразование – форма реорганизации, при которой одно юридическое лицо прекращает свое существование, а на его базе возникает тоже одно новое юридическое лицо, только в другой организационно-правовой форме.

Юридическое лицо считается реорганизованным с момента государственной регистрации вновь возникших юридических лиц, за исключением случаев реорганизации в форме присоединения.

При реорганизации юридического лица в форме присоединения к нему другого юридического лица первое из них считается реорганизованным с момента внесения в единый государственный реестр юридических лиц записи о прекращении деятельности присоединенного юридического лица.

Ликвидация предприятий

Ликвидация – прекращение деятельности фирмы или предприятия в результате решения собрания акционеров, арбитражного суда, банкротства, реорганизации.

Ликвидационные процедуры – ликвидация несостоятельных предприятий по решению арбитражного суда.

Ликвидация предприятия – завершение его деятельности и функционирования без перехода прав и обязанностей к другим лицам.

---

[1] **Синергия** – условие, состоящее в том, что общий результат превосходит сумму сложенных эффектов; при синергетическом слиянии стоимость после слияния превосходит сумму стоимостей отдельных компаний до слияния.

Юридическое лицо может быть ликвидировано:

1. *По решению учредителей предприятия*.

Такое решение принимается в связи с прекращением срока деятельности предприятия, достижением поставленной цели или признанием судом недействительности регистрации.

2. *По решению суда*.

Возможно из-за осуществления деятельности предприятия без надлежащих документов (лицензии) или противозаконной деятельности. Требование ликвидации может быть направлено в суд уполномоченным государственным органом, например налоговым инспектором, вследствие нарушения порядка предоставления обязательной финансовой отчетности.

Если стоимость имущества предприятия-должника оказывается недостаточной для удовлетворения требований кредиторов, то его ликвидация может быть осуществлена только в соответствии с законом «О несостоятельности (банкротстве)». Юридическое лицо может также принять решение о самостоятельном объявлении себя банкротом и добровольной ликвидации.

В зависимости от вида решения различается и вид ликвидации. В соответствии с законом ликвидация предприятия, признанного банкротом, осуществляется методом конкурсного производства, а добровольная ликвидация – через упрощенную процедуру банкротства должника.

Для осуществления ликвидации предприятия назначается ликвидационная комиссия, которая выполняет следующие функции:

1) осуществление мер по установлению кредиторов и их извещения о ликвидации предприятия-должника;

2) получение дебиторской задолженности;

3) оценка имущества предприятия-должника по балансовой стоимости, которая производится на основании полной инвентаризации имущества предприятия;

4) продажа имущества на торгах;

5) составление промежуточного ликвидационного баланса, в который входят все виды имущества и требования кредиторов;

6) осуществление расчетных операций с кредиторами. Одна из наиболее сложных процедур в ликвидационном процессе, осуществляемая за счет средств, полученных от продажи имущества предприятия на торгах. Данная сумма распределяется в определенном порядке. В первую очередь возмещаются расходы арбитражного суда, ликвидационной комиссии, распорядителей имущества, а потом производятся расчеты с персоналом предприятия-банкрота;

7) после расчета с кредиторами составляется окончательный ликвидационный баланс, который согласовывается с уполномоченным государственным органом.

Ликвидационная комиссия представляет в уполномоченный государственный орган ликвидационный баланс (окончательный) и другие соответствующие документы, после чего после вносится соответствующая запись в единый государственный реестр юридических лиц, и ликвидация предприятия считается свершенной.

Для осуществления эффективной ликвидационной работы требуются определенные затраты:

1. Разовые затраты, связанные с первоначальным этапом существования ликвидационной комиссии.

2. Текущие обязательства, необходимые для осуществления деятельности ликвидируемого предприятия (оплата коммунальных услуг, оплата труда некоторого процента персонала и т. д.).

3. Расходы, которые связаны с деятельностью и прекращением функционирования ликвидационной комиссии.

Если стоимость имущества должника – юридического лица, в отношении которого принято решение о ликвидации, недостаточна для удовлетворения требований кредиторов, ликвидационная комиссия (ликвидатор) обязана обратиться в арбитражный суд с заявлением о признании должника банкротом; при обнаружении таких обстоятельств после принятия решения о ликвидации и до создания ликвидационной комиссии это заявление должно быть подано в суд собственником имущества должника унитарного предприятия, учредителем (участником) должника или руководителем должника.

Суд принимает решение о признании ликвидируемого должника банкротом, открытии конкурсного производства и назначении конкурсного управляющего, причем обязанности конкурсного управляющего могут быть возложены на председателя ликвидационной комиссии независимо от наличия лицензии арбитражного управляющего.

Если дело о банкротстве возбуждено по заявлению, поданному в суд собственником имущества должника – унитарного предприятия, учредителем (участником) должника или руководителем должника до создания ликвидационной комиссии, дело о банкротстве рассматривается без учета особенностей, предусмотренных законом о банкротстве.

Если при проведении ликвидации юридическое лицо стало отвечать признакам неплатежеспособности и (или) признакам недостаточ-

ности имущества, ликвидационная комиссия должника обязана обратиться в арбитражный суд с заявлением должника в течение десяти дней с момента выявления каких-либо из указанных признаков.

5.5. Уголовная и административная ответственность при банкротстве

Преднамеренное и фиктивное банкротство – чрезвычайно распространенные в настоящее время правонарушения, за которые предусмотрена административная и уголовная ответственность в соответствии с Кодексом об административных правонарушениях (статья 14.12 КоАП) и Уголовным кодексом Российской Федерации (статьи 196, 197 УК РФ).

Банкротство преднамеренное – это банкротство по вине учредителей (участников) должника или иных лиц, в том числе по вине его руководителя, которые имеют право давать обязательные для должника указания или имеют возможность иным образом определять его действия. В таких случаях эти лица при недостаточности имущества должника могут быть привлечены к субсидиарной ответственности по обязательствам должника.

Фиктивное банкротство – заведомо ложное публичное объявление руководителем или собственником коммерческой организации, а равно индивидуальным предпринимателем о своей несостоятельности.

Основная цель фиктивного банкротства – ввести в заблуждение кредиторов для получения отсрочки или рассрочки платежей или скидки с долгов, а равно для неуплаты долгов, если это деяние причинило крупный ущерб.

5.6. Роль и деятельность субъектов банкротства

Лица, участвующие в деле о банкротстве:

– должник;

– арбитражный управляющий;

– конкурсные кредиторы;

– уполномоченные органы;

– органы исполнительной власти;

– лицо, предоставившее обеспечение для проведения финансового оздоровления.

Рассмотрим роль и деятельность арбитражного суда, арбитражных управляющих и судебных исполнителей.

Арбитражный суд

Арбитраж – рассмотрение спорных дел посредником (судом), назначаемым по соглашению сторон.

Арбитражный суд – постоянно действующий официальный государственный орган, разбирающий хозяйственные споры между организациями, предприятиями, фирмами и выносящий по ним решения. Арбитражный суд рассматривает в основном споры по поводу договорных отношений и соблюдения вытекающих из договора обязательств. Объектом рассмотрения арбитражных судов являются также внешнеторговые и другие международные экономические связи.

Дела о банкротстве рассматриваются арбитражным судом по месту нахождения предприятия-должника.

Если же существуют вопросы, которые не урегулированы законом о банкротстве, то они решаются в соответствии с Арбитражным процессуальным кодексом Российской Федерации.

По истечении срока в пять дней после подачи заявления арбитражный суд обязуется вынести решение, в котором должны быть отмечены:

– саморегулируемая организация (из определенного количества участников, утвержденных арбитражным судом, он же и назначает управляющего);

– заранее оговоренная дата, назначенная для подробного рассмотрения требований, предъявляемых к должнику.

Решения арбитражного суда зависят от конкретных обстоятельств и могут быть следующими:

1) решение об отклонении заявления. Принимается в том случае, если в ходе судебного разбирательства выясняется фактическая состоятельность должника, вследствие чего требования кредиторов могут быть удовлетворены.

Если выявлены признаки банкротства, но существуют возможности для восстановления платежеспособности должника посредством реорганизационных процедур с целью дальнейшего ведения его деятельности, то производство по делу о несостоятельности (банкротстве) приостанавливается и назначается внешнее управление имуществом должника. Также очень распространенный метод – проведение санации. Ходатайство о проведении реорганизационных процедур

может быть подано самим должником, собственником имущества предприятия-должника или же кредиторами;

2) арбитражный суд не имеет права отказать в проведении реорганизационных процедур, если для этого имеются все основания, и также не может предлагать их по своей собственной инициативе;

3) решение о признании предприятия-должника банкротом с открытием конкурсного производства и его принудительной ликвидацией. Это происходит в случае фактического наличия признаков банкротства и отсутствия возможностей осуществления дальнейшей деятельности предприятия.

Предприятие может быть признано арбитражным судом банкротом и после реорганизационных процедур на основании их дальнейшей нерациональности и бесперспективности. В подобных случаях возобновляется производство по делу о банкротстве (несостоятельности) предприятия и выносится решение о признании его банкротом.

Решение арбитражного суда о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства может быть обжаловано после подачи апелляции[1] в судебном порядке.

В заседании арбитражного суда участвуют следующие лица: должник или его представитель, собственник предприятия-должника, орган, наделенный полномочиями управлять государственным или муниципальным имуществом, финансовый орган, уполномоченный по месту регистрации должника, банк (банки), осуществляющий (осуществляющие) расчетное и кредитное обслуживание должника, кредиторы, о которых был извещен арбитражный суд. Кроме того, может присутствовать представитель от персонала предприятия-должника, который определяется на выборной основе на общем собрании (конференции) трудового коллектива.

Арбитражный управляющий

Арбитражный управляющий (временный, административный, внешний или конкурсный управляющий) – гражданин Российской Федерации, утверждаемый арбитражным судом для проведения процедур банкротства и осуществления иных установленных законом полномочий и являющийся членом одной из саморегулируемых организаций.

---

[1] **Апелляция** – обращение в вышестоящую инстанцию с целью обжалования решений или постановлений.

В качестве арбитражного управляющего на утверждение суда представляются три кандидатуры из числа членов саморегулирующейся организации арбитражных управляющих (СРО АУ).

Арбитражный управляющий в деле о банкротстве имеет право:

– созывать собрание кредиторов;

– созывать комитет кредиторов;

– обращаться в арбитражный суд с заявлениями и ходатайствами в случаях, предусмотренных законом;

– получать вознаграждение в размерах и в порядке, которые установлены законом;

– привлекать для обеспечения возложенных на него обязанностей в деле о банкротстве на договорной основе иных лиц с оплатой их деятельности за счет средств должника, если иное не установлено законом, стандартами и правилами профессиональной деятельности или соглашением арбитражного управляющего с кредиторами;

– запрашивать необходимые сведения о должнике, принадлежащем ему имуществе, в том числе об имущественных правах, и об обязательствах должника у физических лиц, юридических лиц, государственных органов и органов местного самоуправления;

– подать в арбитражный суд заявление об освобождении от исполнения возложенных на него обязанностей в деле о банкротстве.

Арбитражный управляющий в деле о банкротстве обязан:

– принимать меры по защите имущества должника;

– анализировать финансовое состояние должника и результаты его финансовой, хозяйственной и инвестиционной деятельности;

– вести реестр требований кредиторов, за исключением случаев, предусмотренных законом;

– предоставлять реестр требований кредиторов лицам, требующим проведения общего собрания кредиторов, в течение трех дней с даты поступления требования в случаях, предусмотренных законом;

– в случае выявления признаков административных правонарушений и (или) преступлений сообщать о них в органы, к компетенции которых относятся возбуждение дел об административных правонарушениях и рассмотрение сообщений о преступлениях;

– предоставлять собранию кредиторов информацию о сделках и действиях, которые влекут или могут повлечь за собой гражданскую ответственность третьих лиц;

– разумно и обоснованно осуществлять расходы, связанные с исполнением возложенных на него обязанностей в деле о банкротстве. Обязанность доказывать неразумность и необоснованность осущест-

вления таких расходов возлагается на лицо, обратившееся с соответствующим заявлением в арбитражный суд;

– выявлять признаки преднамеренного и фиктивного банкротства в порядке, установленном федеральными стандартами, и сообщать о них лицам, участвующим в деле о банкротстве, в саморегулируемую организацию, членом которой является арбитражный управляющий, собранию кредиторов и в органы, к компетенции которых относятся возбуждение дел об административных правонарушениях и рассмотрение сообщений о преступлениях;

– осуществлять иные установленные законом функции.

Арбитражный управляющий не является заинтересованным лицом в отношении должника и кредиторов; имеет право на вознаграждение за счет средств должника, а также на возмещение в полном объеме расходов, фактически понесенных им при исполнении возложенных на него обязанностей в деле о банкротстве.

Судебный исполнитель

Уполномоченные органы – федеральные органы исполнительной власти, уполномоченные Правительством Российской Федерации представлять в деле о банкротстве и в процедурах банкротства требования об уплате обязательных платежей и требования Российской Федерации по денежным обязательствам, а также органы исполнительной власти субъектов Российской Федерации, органы местного самоуправления, уполномоченные представлять в деле о банкротстве и в процедурах банкротства требования по денежным обязательствам соответственно субъектов Российской Федерации и муниципальных образований.

Исполнительное производство – последняя стадия судебного разбирательства после завершения арбитражного процесса.

Основная фигура в исполнительном производстве – судебный пристав[1] – должностное лицо, обеспечивающее максимально продуктивное выполнение судебных решений. Его участие в судебном производстве обязательно. В обязанности пристава входит эффективное исполнение решения, принятого судом в течение двух месяцев.

---

[1] **Судебный исполнитель** – должностное лицо, осуществляющее принудительное исполнение решений судов по гражданским делам, мировых соглашений, приговоров, определений и постановлений судов по уголовным делам в части имущественных взысканий.

Судебный пристав в праве возбудить исполнительное производство только в отношении лиц, оговоренных в исполнительном документе. Данный нюанс дополнительно осложняет исполнение решения суда.

Организация-ответчик делает все возможное, чтобы ответственность по выплате долга была снята. С этой целью она признает себя банкротом или производит реорганизацию и тем самым освобождает себя от выплаты долга, передав предварительно все имущество правопреемнику.

Следовательно, в таких случаях взыскание долга не представляется возможным, поскольку судебный пристав имеет право обратить взыскание только на имущество той организации, на которую по закону возложена ответственность по обязательствам должника-организации.

Если же компания подверглась ликвидации, то судебный пристав, обязан передать исполнительные документы в комиссию по ликвидации.

В основном сам взыскатель начинает новое судебное разбирательство, предъявляя свои претензии предприятию-преемнику.

Сложности с исполнительным производством возможны, если должник находится в третьих странах и не является резидентом Российской Федерации. Поскольку взыскание правомерно лишь по местонахождению задолжавшего лица, то в данной ситуации, взыскание долга ложиться на плечи пристава, который находится на территории ответчика.

Требования судебного исполнителя обязательны для выполнения.

Служебные действия судебного исполнителя можно оспорить жалобой. Надзор за деятельностью всех судебных исполнителей осуществляет министр юстиции.

5.7. Саморегулируемая организация арбитражных управляющих

Саморегулируемая организация арбитражных управляющих – некоммерческая организация, которая основана на членстве, создана гражданами Российской Федерации, включена в единый государственный реестр саморегулируемых организаций арбитражных управляющих и целями деятельности которой являются регулирование и обеспечение деятельности арбитражных управляющих.

Саморегулируемая организация арбитражных управляющих не может быть реорганизована.

Некоммерческая организация утрачивает статус саморегулируемой организации арбитражных управляющих с даты исключения сведений о некоммерческой организации из единого государственного реестра саморегулируемых организаций арбитражных управляющих.

Общее собрание членов СРО АУ – высший орган управления саморегулируемой организации.

Контроль (надзор) за деятельностью СРО АУ осуществляется органом по контролю (надзору) в порядке, установленном регулирующим органом.

Регулирующий орган – федеральный орган исполнительной власти, осуществляющий контроль за деятельностью саморегулируемых организаций арбитражных управляющих.

Предмет контроля – соблюдение СРО АУ требований Федерального закона «О несостоятельности (банкротстве)», других федеральных законов, иных нормативных правовых актов Российской Федерации, регулирующих деятельность саморегулируемых организаций арбитражных управляющих.

Контроль (надзор) осуществляется путем проведения плановых и внеплановых проверок. Продолжительность проверки деятельности саморегулируемой организации арбитражных управляющих не может превышать тридцать дней.

Саморегулируемые организации арбитражных управляющих вправе создавать объединения саморегулируемых организаций и быть их членами.

Национальное объединение саморегулируемых организаций арбитражных управляющих – некоммерческая организация, которая основана на членстве, создана саморегулируемыми организациями, объединяет в своем составе более чем пятьдесят процентов всех саморегулируемых организаций, сведения о которых включены в единый государственный реестр саморегулируемых организаций арбитражных управляющих, и целью деятельности которой является формирование согласованной позиции арбитражных управляющих по вопросам регулирования осуществляемой ими деятельности.

5.8. Требования к арбитражным управляющим

Саморегулируемая организация арбитражных управляющих устанавливает следующие обязательные условия членства в ней:

– наличие высшего профессионального образования;

– наличие стажа работы на руководящих должностях не менее чем год и стажировки в качестве помощника арбитражного управляющего в деле о банкротстве не менее чем шесть месяцев или стажировки в качестве помощника арбитражного управляющего в деле о банкротстве не менее чем два года, если более продолжительные сроки не предусмотрены стандартами и правилами профессиональной деятельности арбитражных управляющих, утвержденными саморегулируемой организацией;

– сдача теоретического экзамена по программе подготовки арбитражных управляющих;

– отсутствие наказания в виде дисквалификации за совершение административного правонарушения либо в виде лишения права занимать определенные должности или заниматься определенной деятельностью за совершение преступления;

– отсутствие судимости за совершение умышленного преступления.

Арбитражный управляющий – субъект профессиональной деятельности, осуществляющий регулируемую законом профессиональную деятельность, занимаясь частной практикой.

Арбитражный управляющий вправе заниматься иными видами профессиональной деятельности и предпринимательской деятельностью при условии, что такая деятельность не влияет на надлежащее исполнение им обязанностей, установленных законом и Федеральным законом от 25 февраля 1999 года № 40-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве) кредитных организаций». Арбитражный управляющий вправе быть членом только одной саморегулируемой организации.

Арбитражным судом в качестве временных, административных, внешних или конкурсных управляющих *не могут быть утверждены в деле о банкротстве арбитражные управляющие*:

– являющиеся заинтересованными лицами по отношению к должнику, кредиторам;

– не возместившие полностью убытки, причиненные должнику, кредиторам или иным лицам в результате неисполнения или ненадлежащего исполнения возложенных на арбитражного управляющего обязанностей в ранее проведенных процедурах, применяемых в деле

о банкротстве, и факт причинения которых установлен вступившим в законную силу решением суда;

– в отношении которых введены процедуры, применяемые в деле о банкротстве;

– дисквалифицированные или лишенные в порядке, установленном законом, права занимать руководящие должности и (или) осуществлять профессиональную деятельность, регулируемую в соответствии с федеральными законами;

– не имеющие заключенных в соответствии с требованиями закона договоров страхования ответственности на случай причинения убытков лицам, участвующим в деле о банкротстве;

– не имеющие допуска установленной формы к государственной тайне, если наличие такого допуска – обязательное условие утверждения арбитражным судом арбитражного управляющего.

Для сохранения контроля за деятельностью арбитражных управляющих усилена судебная защита прав заинтересованных лиц (заинтересованные стороны возможных конфликтов в деле о банкротстве, например, собственники, должник, трудовой коллектив, кредиторы, смогут напрямую, без посредников, в судебном порядке отстаивать свои интересы) и дополнен судебный надзор профессиональным общественным контролем (со стороны саморегулируемых организаций арбитражных управляющих). Также введена финансовая ответственность арбитражных управляющих за счет страхования.

Контрольные вопросы

1. Дайте определение понятия «банкротство».
2. Охарактеризуйте процедуры банкротства.
3. От чего зависит возможность осуществления реструктуризации?
4. В какой форме может быть проведена реорганизация?
5. С какого момента юридическое лицо считается реорганизованным?
6. Чем ликвидация юридического лица отличается от реорганизации?
7. При каких обстоятельствах наступает уголовная и административная ответственность при банкротстве?
8. Каковы функции, права и обязанности арбитражных управляющих?
9. Перечислите требования к арбитражным управляющим.

ТЕМА 6. ДИАГНОСТИКА БАНКРОТСТВА

6.1. Цели и задачи диагностики

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

Диагноз всегда конкретен, фиксирован во времени и имеет адресную привязку. Возможность установить диагноз позволяет исследовательская категория – диагностика.

Диагностика – деятельность по оценке состояния организации с целью определения проблем ее развития и вероятности наступления кризиса.

Диагностика – определение состояния объекта, предмета, явления или процесса управления посредством реализации комплекса исследовательских процедур, выявление в них слабых звеньев и «узких мест». Диагностика – не одноразовый акт, а процесс, который осуществляется во времени и в пространстве.

Процесс диагностики – исследовательский, поисковый, познавательный процесс.

Наиболее полезно применение диагностики для определения реального состояния процессов управления. Прежде чем подробнее остановиться на процессе, необходимо определить объект диагностики, цели и задачи диагноза, базовые параметры и другие сопутствующие исследованию понятия.

Объектом диагностики может быть как сложная, высокоорганизованная динамическая система (вся экономика страны, отдельная отрасль, конкретная организация), так и любой элемент этих систем.

Объект диагностики – предприятие или организация любой формы собственности, ее внутренняя среда, производственные функции, организационные структуры, конкретные виды ресурсов, себестоимость и т. д.

Цель диагностики – установить диагноз объекта исследования и дать заключение о его состоянии на дату завершения данного ис-

следования и на перспективу. На основании данных диагноза можно будет выработать эффективную экономическую (политическую, социальную) политику, стратегию и тактику.

Задачи диагностики заключаются в определении мер, направленных на отладку работы всех элементов системы, и способов их реализации. Нельзя осуществлять управление на любом хозяйственном и управленческом уровне, не имея четкого представления о его состоянии. Задачи диагностики тесно переплетаются с двумя другими задачами – прогнозом и анализом происхождения.

В экономической диагностике очень часто прогноз позволяет уточнить диагноз. Исследование процесса развития объекта также помогает лучше уяснить его существующее состояние. В то же время диагностика – исходный пункт прогноза, поскольку без четкой и достоверной констатации сложившегося положения невозможно оценить альтернативы развития объекта. Таким образом, проведение диагностических исследований необходимо во всех структурах и на всех уровнях управления. Диагностирование – исследовательский процесс, и, следовательно, на него автоматически переносятся все основные требования, предъявляемые к любому исследованию.

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

Во-вторых – объективным, то есть перед тем как начать процесс диагностирования, его участникам необходимо выработать процедуру оценки и составить программу исследования объекта. Процедура должна учитывать три обязательных условия: кто проводит исследование; где оно проводится и четкое определение базовых параметров, по которым проводится исследование, что позволит минимизировать субъективизм при постановке диагноза, а следовательно, повысить объективность и точность исследования.

В-третьих – точность.

Существует и такое требование, как воспроизводимость исследования, но это, скорее, желаемое его качество, так как воспроизвести один к одному проведенное исследование невозможно, хотя бы в силу фактора времени.

Когда диагностируют проблему необходимо также четко представлять, что именно можно с ней сделать.

Диагностика кризисной ситуации наравне с методами ее преодоления – незаменимая часть любой управленческой политики. Диагностика предоставляет данные, которые можно будет использовать в будущих периодах, указывает на ошибки и недостатки существу-

ющей производственной и управленческой системы, выявляет причины возникновения кризисной ситуации.

Комплексная диагностика позволяет лучше судить об истинных причинах возникновения кризиса, а следовательно, и эффективнее с ними справляться.

6.2. Основные параметры диагностирования

Банкротство, как правило, представляет собой не моментальное явление, а постепенный надвигающийся процесс. Исключения составляют внезапные критические ситуации (стихийные бедствия и т. д.).

Поэтому банкротство необходимо диагностировать, чтобы прогнозировать его наступление.

Прежде всего, необходимо изучить предпосылки банкротства, которые представляют собой совокупность внутренних и внешних факторов.

Внутренние факторы:

1. Снижение эффективности использования ресурсов и материалов предприятия, его производственной мощности. Отсюда высокая себестоимость продукции.

2. Дефицит оборотных средств предприятия из-за нерациональной политики управления и деятельности предприятия.

3. Низкий уровень сбыта продукции по причине неэффективной деятельности маркетинговых служб предприятия.

4. Привлечение заемных средств на невыгодных условиях.

Внешние факторы:

1) экономические (кризисное состояние экономики, общий спад производства, инфляция, неустойчивость и нестабильное положение в финансовой системе, повышение цен на материалы и ресурсы, усиление международной конкуренции, неплатежеспособность и банкротство партнеров);

2) политические (политическая нестабильность, утрата части рынков сбыта, изменение условий экспорта и импорта, антимонопольной политики, предпринимательской деятельности).

В настоящее время для диагностики банкротства предприятий применяется ограниченный круг параметров:

– коэффициент текущей ликвидности, *К*тл;

– коэффициент обеспеченности собственными средствами, *К*осс;

– коэффициент восстановления платежеспособности, *К*вп;

– коэффициент утраты платежеспособности, *К*уп.

Для того чтобы признать структуру баланса неудовлетворительной, а предприятие – неплатежеспособным, достаточно наличия одного из условий:

1) коэффициент текущей ликвидности на конец отчетного периода ниже 2,0;

2) коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами на конец отчетного периода имеет значение ниже 0,1.

Коэффициент текущей ликвидности отражает совокупную обеспеченность предприятия оборотными и денежными средствами для ведения эффективной деятельности. Коэффициент рассчитывается следующим образом:

Текущие активы + Расходы будущих периодов / (Текущие пассивы – (Доходы будущих периодов + Фонды потребления + + Резервы будущих расходов)).

Коэффициент обеспеченности собственными средствами отражает наличие собственных оборотных средств на предприятии, которые необходимы для осуществления его финансовой деятельности. Рассчитывается:

Текущие активы – Текущие пассивы / Текущие активы.

Если коэффициент текущей ликвидности и доля собственного оборотного капитала в текущих активах ниже нормативного, но отмечается тенденция роста этих показателей, то рассчитывается коэффициент восстановления платежеспособности за период, равный 6 месяцам:

$$К\text{вп} = (К\text{тл} + 6 / T\,(К\text{тл} - К\text{тлн})) / 2,$$

где *К*тл – значение коэффициента текущей ликвидности на конец отчетного периода;

Т – отчетный период;

*К*тлн – значение коэффициента текущей ликвидности на начало отчетного периода.

Если *К*вп > 1, то у предприятия есть возможность для восстановления своей платежеспособности; если *К*вп < 1, то у предприятия нет реальной возможности восстановить свою платежеспособность в ближайшее время.

При Kвп < 1 рассчитывается коэффициент уплаты платежеспособности предприятия:

$$K\text{уп} = (K\text{тл} + 3 / T\,(K\text{тл} - K\text{тлн})) / 2.$$

Если Kуп > 1, то предприятие имеет возможность не утратить платежеспособность в течение ближайших трех месяцев. При Kуп < 1 предприятие скорее всего утратит свою платежеспособность.

При неудовлетворительной структуре баланса (Kтл и Коск ниже нормативных), но при существовании возможности для восстановления платежеспособности в определенный период признание предприятия неплатежеспособным может быть отсрочено на шесть месяцев.

Может возникнуть такая ситуация, при которой Kтл и Kоск выше нормативных, но Kуп < 1 и предприятие не признается неплатежеспособным, но сохраняется реальная угроза утраты предприятием платежеспособности.

Если предприятие признается банкротом, а структура его баланса – неудовлетворительной, то перед передачей экспертного заключения в арбитражный суд, запрашивается дополнительная информация и проводится исследование производственно-финансовой деятельности предприятия с целью выявления альтернативы:

1) проведение реорганизационных мероприятий для восстановления платежеспособности предприятия;

2) проведение ликвидационных мероприятий в соответствии с действующим законодательством.

Следует отметить тот факт, что отклонение от нормы коэффициентов не всегда свидетельствует о наличии ситуации банкротства. Кроме того, в некоторых ситуациях банкротство или ликвидация какого-либо предприятия невыгодны кредиторам и государству. Поэтому в законодательстве существует процедура восстановления платежеспособности предприятия.

Финансовая устойчивость организации позволяет ей свободно маневрировать денежными средствами для обеспечения всех платежей и расширения производства. В то же время финансовая устойчивость должна быть оптимальной, так как избыточная омертвляет средства и препятствует развитию.

Финансовая устойчивость – главный компонент общей устойчивости организации, которая может быть внутренней и внешней. Внутренняя обусловлена таким состоянием и динамикой материально-вещественных и стоимостных активов, которые на-

дежно обеспечивают высокий результат работы. Внешняя же устойчивость определяется стабильностью экономической среды.

В финансовом аспекте общая устойчивость гарантируется высокой прибыльностью работы предприятия, сообщающей ему необходимый запас прочности.

Общее финансовое положение организации практически невозможно выразить каким-то одним показателем, необходимо использовать нескольких групп показателей, в основе которых лежат данные бухгалтерской отчетности, и прежде всего отчетного баланса.

Сначала можно определять общее направление изменения баланса за истекший период. Его увеличение в целом считается положительным, а уменьшение – отрицательным признаком. Динамику баланса целесообразно сравнивать с изменением производства, реализации, прибыли, рост которых более высокими темпами свидетельствует об улучшении финансового положения организации, и наоборот.

Важной характеристикой положения организации считается ее финансовая ликвидность, то есть способность покрытия обязательств имеющимися активами.

Наиболее ликвидные активы – денежные средства и вложения в краткосрочные бумаги. Они должны превышать по своей величине наиболее срочные обязательства, представленные кредиторской задолженностью.

Быстрореализуемые активы, например дебиторская задолженность[1], должны быть больше краткосрочных кредитов; медленнореализуемые активы – больше долгосрочных и среднесрочных; труднореализуемые активы – больше постоянных пассивов.

Наиболее обобщающим показателем финансовой устойчивости организации считается излишек источников средств для формирования запасов и затрат как в целом, так и по отдельным элементам баланса.

Внешнее проявление финансовой устойчивости организации – ее платежеспособность, предполагающая, что денежные средства, краткосрочные вложения и активные расчеты покрывают краткосрочную задолженность. Платежеспособность выражается в целом ряде показателей (коэффициентов), важнейшие из которых:

1. *Коэффициент абсолютной ликвидности* представляет собой отношение суммы денежных средств и краткосрочных финансовых вложений к сумме краткосрочных обязательств.

---

[1] **Дебиторская задолженность** – остаток, недополученный с клиента.

2. *Промежуточный коэффициент покрытия* получается в результате деления совокупной суммы денежных средств, краткосрочных финансовых вложений и дебиторской задолженности на ту же сумму краткосрочных обязательств.

3. *Общий коэффициент покрытия* есть отношение к сумме краткосрочных обязательств совокупной величины запасов и затрат (без расходов будущих периодов) и денежных средств, краткосрочных финансовых вложений, а также дебиторской задолженности.

Для всех коэффициентов существуют предельные значения, превышение которых свидетельствует о неблагополучном финансовом положении организации и наличии опасности банкротства.

Считается, что банкротство достаточно точно можно предсказать с помощью формулы Альтмана, связывающей величину активов, пассивов, оборотного капитала, нераспределенных прибылей, доходов от основной деятельности, объема продаж, рыночной стоимости обычных и привилегированных акций.

6.3. Этапы диагностики

Любое диагностическое исследование обычно включает в себя два этапа:

1) установление принадлежности объекта к определенному классу или группе объектов;

2) выявление отличий диагностируемого объекта от объектов своего класса путем сравнения его фактических параметров с базовыми.

Первый этап называется этапом качественной идентификации объекта и подразумевает определение у объекта таких параметров, которые являются общими для некоторой совокупности объектов. Например, для диагностики макроэкономического кризиса необходимо определить, к какой группе по типу национальной экономики относится интересующее нас государство, а именно, к промышленно развитым странам, развивающимся или к странам с переходной экономикой. Для диагностики кризиса в конкретной системе необходимо учитывать ее форму собственности (государственная, частная, акционерная и т. д.).

На втором этапе осуществляют количественную идентификацию объекта с использованием базовых параметров диагноза, определяемых как отклонения фактических от базовых.

Этапы диагностики кризиса:

1. *Установление объекта анализа*.

Оценивается масштаб кризиса, его возможный уровень и характер. Если кризис локальный, то скорее всего его возникновение обусловлено внутренними причинами, которые достаточно легко обнаружить. Если же ситуация имеет более глубокий характер и стабильное финансовое положение находится под угрозой или уже нарушилось, то можно говорить о совокупности факторов, повлиявших на состояние предприятия.

Очень важно определить все уровни предприятия, которые оказались на критической отметке. Упущение какого-либо объекта не позволит разработать точный план анализа и впоследствии сделать верные выводы.

2. *Определение системы параметров*.

Определение системы основных параметров и показателей, по данным которых можно будет судить о состоянии предприятия на данный период. Также определяются методы сбора данных показателей. Использование современных программных средств позволяет снижать погрешность и значительно сокращать время и усилия сотрудников по сравнению со старыми методами. Если позволяют сроки, то устанавливается возможность проведения аналогии данных отчетного (кризисного) периода с прошлыми периодами, что поможет выявить уровень отклонения в деятельности предприятия и точнее определить глубину кризиса.

3. *Определение ответственных лиц*.

Руководитель предприятия обычно назначает команду менеджеров, которая в кризисной ситуации выполняет функции антикризисного отдела (если такового нет на предприятии) и назначает главного специалиста, который следит за ходом исследований, суммирует полученные данные и предоставляет их руководителю.

4. *Исследование среды бизнеса*.

Возникновению кризисной ситуации могут способствовать как внутренние, так и внешние факторы. Если данные о внутренней среде свидетельствуют об отсутствии причин внутри предприятия, то исследуется внешняя среда. Во многих организациях с целью экономии времени идет одновременная оценка внутренних и внешних факторов, что требует больших усилий и, как правило, затрат.

Тщательное исследование макро- и микросреды бизнеса показывает, что кризисное состояние может возникать по причине неудовлетворительной управленческой политики, плохой организации взаимосвязей между отделами и т. д.

5. *Обоснование выводов*.

Обрабатывается вся полученная информация, часто устраиваются переговоры, на которых обсуждается текущее состояние предприятия, определяются первоочередные направления и задачи. Распространенным явлением стало создание временной команды для решения той или иной проблемы, в которую входят сотрудники, специализирующиеся по текущей проблеме.

6. *Разработка плана и выбор стратегии*.

Определяются основные методы и меры преодоления сложившейся ситуации.

Если ощущается недостаток собственных специалистов или если затруднительно определить предмет исследования, то для диагностики состояния кризисного предприятия приглашаются сторонние специалисты (независимые аудиторы, маркетологи, исследователи и т. д.).

6.4. Источники информации при решении задач антикризисного управления

Информация – совокупность сведений о внутреннем и внешнем состоянии управляемой системы (объекта управления), используемых для оценки ситуации и разработки управленческих решений.

При диагностике кризиса ведется исследование не статического состояния объекта, а его развития во времени.

Если объект диагностики – экономика государства, то критерии диагноза – макроэкономические показатели, если отрасль – то основные технико-экономические показатели этой системы, применяемые в бухгалтерском учете.

Информация, необходимая для получения заключения об объекте, обобщается по двум основным блокам:

1) влияние факторов, стабилизирующих систему;

2) динамические свойства системы и масштабы их проявления.

Исследование информационных блоков с помощью средств и методов диагностики позволяет получать необходимые данные о состоянии и перспективах развития объекта. От достоверности данных зависит точность формулируемых выводов о состоянии и перспективах развития экономического объекта. Информация берется из официальных источников, предоставляемых органами государственной статистики.

Статистические организации проводят массовое научно организованное наблюдение, с помощью которого получают первичную информацию о параметрах диагностируемого объекта (отчетность о деятельности отдельных предприятий (организаций), сведения о занятости, количестве и распределении трудовых ресурсов). Массовое статистическое наблюдение позволяет учесть максимально возможное количество всех входящих в область исследования единиц и предоставляет исходный материал для статистических обобщений и выводов об исследуемом объекте. Получение сведений о достаточно большом числе единиц дает возможность освободиться от влияния случайных причин и действительно установить характерные черты диагностируемого объекта.

С формальной точки зрения вся информация, полученная об интересующем объекте, проходит четыре стадии: сбор, группировка, анализ, вывод, подвергаясь статистической обработке. Также осуществляется качественный и количественный анализ параметров диагностируемого объекта.

Сбор информации – начальный этап работы с информацией, включающий в себя сбор всех данных по объекту исследования за указанный период. Часто возникают проблемы из-за достаточно большого количества источников информации, что замедляет процесс ее получения.

Систематизированная основа хранения информации позволяет быстро определять нужный источник. Кроме того, проводя диагностику какого-либо объекта, исследователь может не знать некоторых нюансов, если ранее не работал с ним (внеплановые изменения в каком-либо периоде, отсутствие тех или иных данных по различным причинам и т. д.). Современные компьютерные технологии предлагают уникальные возможности по безопасному хранению большого количества данных в архивах.

Для получения данных о каком-либо внешнем объекте требуются дополнительные усилия.

Группировка информации – это систематизация полученных данных в отдельные группы по существенным для них признакам. Каждая группа характеризует ту или иную сторону изучаемого объекта.

Обобщенные данные для удобства использования и анализа представляют в виде таблиц и графиков.

Анализ информации представляет собой исследование сгруппированных данных и формулировку на их основе выводов. Одни и те же данные могут быть интерпретированы по-разному. Например, снижение какого-либо показателя может означать положительную тен-

денцию в одной ситуации и негативную – в другой. Необходимо уметь учитывать взаимосвязанность всех факторов и оценивать их влияние на данные. Анализ может проводиться по-разному: на основе сравнения с прошлыми данными, исследование в рамках какой-либо программы – все зависит от конкретной ситуации.

Подведение итогов – обобщающий этап, который работает с данными, получаемыми и обрабатываемыми на всех предыдущих этапах. Подведение итогов может быть единоличным или проходить в форме переговоров и обсуждений. Необходимо рассмотреть все альтернативные варианты и обосновать принятое решение или положение. Информация в диагностике важна не только для оценки конкретной ситуации, она также служит и для составления прогнозов. Поэтому здесь особое место занимает достоверность информации[1].

Как правило, вся информация, получаемая с помощью каких-либо расчетов или вычислений, имеет некоторую долю погрешности – в большей или меньшей степени. Процент погрешности необходимо учитывать при составлении прогнозов, что особенно актуально для объектов, дающих огромные числа данных, учесть которые в полном объеме весьма затруднительно. Здесь выделяется общая тенденция, которая и дает характеристику развития того или иного направления.

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

Результаты диагностики излагаются в следующей последовательности:

1. Определение общей тенденции экономического (социального, политического) развития объекта.

2. Деление процесса развития диагностируемого объекта на стадии и определение, на какой из них находится объект.

3. Представление прогноза развития объекта.

---

[1] **Качество информации для разработки управленческого решения** – степень соответствия совокупности сведений о внутреннем и внешнем состоянии управляемой системы требованиям, предъявляемым управляющей системой, которая использует их для оценки ситуации и разработки управленческих решений. Требования, предъявляемые к информации: достоверность, обоснованность, конкретность, системность, своевременность, сопоставимость.

6.5. Методы диагностики

Методы, формы и средства постановки диагноза могут весьма существенно различаться в зависимости от природы объекта исследования. Важный фактор, влияющий на выбор средств и методов диагноза, – время. В соответствии с целями и задачами диагностирования состояние объекта может оцениваться на определенный момент времени. Данный вариант называется диагностикой статического состояния. Если нужно оценить состояние объекта в течение определенного периода времени, осуществляется диагностика процесса.

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

Диагностика осуществляется различными методами: аналитическими, экспертными, линейного и динамического программирования, диагностикой на моделях.

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

Под *экспертной диагностикой* понимают средства диагноза, основанные на обобщении оценок и информации, данной экспертами[1]. Экспертная диагностика строится на информации, получаемой для целей диагноза контактными методами посредством проведения специальных экспертных опросов. В данной диагностике используется большое количество приемов и методов экспертных оценок, специальных коэффициентов и показателей сравнительной экономической эффективности и др.

---

[1] **Эксперт** – специалист, обладающий знаниями и опытом в определенной области деятельности, на основе которых он дает мотивированное заключение по той или иной проблеме.

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

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

1) построение математической модели. *Диагностика на модели* представляет собой процесс получения информации о диагностируемом объекте с помощью модельных имитаций;

2) решение управленческой задачи;

3) анализ и обобщение полученных результатов.

Возможность использования различных методов диагностики позволяет получить комплекс принципиально новых данных о диагностируемом объекте (предмете, явлении, процессе) и сделать соответствующие выводы о перспективах его экономического и социального развития.

В принципе, ни один из этих и других существующих методов не дает стопроцентных результатов, но благодаря им можно получить хотя бы примерную картину риска банкротства.

6.6. Методики прогнозирования вероятности наступления банкротства

В оценке вероятности наступления банкротства используется множество методик. Наиболее часто используются следующие методики:

1. Методика, применяемая в современной повседневной практике, используется для предварительной оценки вероятности банкротства на основе двух критериев:

– срока кредиторской задолженности (в сравнении с предыдущими периодами не должен расти);

– суммы кредиторской задолженности, которая не должна превышать 100 тысяч рублей.

2. Методика, прописанная в Методическом положении по оценке финансового состояния предприятия и установлению неудовлетворительной структуры баланса (№ 31-р от 12.08.1994).

Применяется достаточно активно, но ряд практиков считают ее неэффективной.

Согласно Положению оценка неудовлетворительной структуры баланса проводится на основе трех показателей:

– коэффициента текущей ликвидности;

– коэффициента обеспеченности собственными средствами;

– коэффициента утраты (восстановления) платежеспособности.

Если коэффициент текущей ликвидности и (или) коэффициент обеспеченности собственными средствами принимают значения ниже нормативных, то структура баланса неудовлетворительна и рассчитывается коэффициент восстановления платежеспособности, позволяющий оценить возможности предприятия отвечать по своим обязательствам.

Если коэффициент текущей ликвидности и (или) коэффициент обеспеченности собственными средствами принимают значения, соответствующие нормативам, то структура баланса удовлетворительна. В этом случае оценивается возможность предприятия к утрате платежеспособности.

3. Модели Э. Альтмана.

На сегодняшний день модели Э. Альтмана – один из распространенных подходов к оценке вероятности банкротства.

Двухфакторная модель отличается простотой и возможностью ее применения в условиях ограниченного объема информации о предприятии, что как раз и имеет место в нашей стране. Но данная модель не обеспечивает высокую точность прогнозирования банкротства, так как учитывает влияние на финансовое состояние предприятия коэффициента покрытия и коэффициента финансовой зависимости и не учитывает влияния других важных показателей (рентабельности, отдачи активов, деловой активности предприятия). Следовательно, велика вероятность ошибки прогноза. Кроме того, про весовые значения коэффициентов и постоянную величину, фигурирующую в данной модели, известно лишь то, что они найдены эмпирическим путем.

Пятифакторная модель была предложена профессором Э. Альтманом в 1968 году. Показатель вероятности банкротства Альтмана (Z-показатель) рассчитывается по следующей, адаптированной к российской терминологии, формуле:

$$Z = 1{,}2\ K1 + 1{,}4\ K2 + 3{,}3\ K3 + 0{,}6\ K4 + 1{,}0\ K5,$$

где K1 – оборотный капитал к сумме активов предприятия. Показатель оценивает сумму чистых ликвидных активов компании по отношению к совокупным активам;

K2 – нераспределенная прибыль к сумме активов предприятия, отражает уровень финансового рычага компании;

K3 – прибыль до налогообложения к общей стоимости активов. Показатель отражает эффективность операционной деятельности компании;

K4 – рыночная стоимость собственного капитала / бухгалтерская (балансовая) стоимость всех обязательств;

K5 – объем продаж к общей величине активов предприятия характеризует рентабельность активов предприятия.

Критическое значение показателя $Z = 2{,}675$. Если для конкретной организации $Z < 2{,}675$, то можно судить о ее возможном банкротстве за 2–3 года до его наступления. Если $Z > 2{,}675$, то это говорит о финансовой устойчивости организации. Степень близости организации к банкротству определяется по шкале, представленной в табл. 2.

Таблица 2

Уровень угрозы банкротства организации

Значения Z	Вероятность банкротства
Менее 1,81	Очень высокая
От 1,82 до 2,7	Высокая
От 2,7 до 2,99	Вероятность невелика
Более 2,99	Вероятность очень низкая

Достоинство модели – точность прогноза, которая на горизонте одного года составляет 95 %, на два года – 83 %. Недостаток заключается в том, что модель по существу можно рассматривать лишь в отношении крупных компаний, разместивших свои акции на фондовом рынке.

4. Дискриминантная факторная модель Таффлера.

Британский ученый Таффлер предложил в 1977 году четырехфакторную прогнозную модель, при разработке которой использовал следующий подход. При помощи компьютерной техники на первой стадии вычисляются 80 отношений по данным обанкротившихся и платежеспособных компаний. Затем, используя статистический метод, известный как анализ многомерного дискриминанта, можно построить модель платежеспособности, определяя частные соотношения, которые наилучшим образом выделяют две группы компаний и их коэффициенты. Такой выборочный подсчет соотношений является типичным для определения некоторых ключевых измерений деятельности корпорации, таких, как прибыльность, соответствие оборотного капитала, финансовый риск и ликвидность. Объединяя показатели и сводя их соответствующим образом воедино, модель платежеспособности производит точную картину финансового состояния корпорации:

$$Z = 0{,}53\,X1 + 0{,}13\,X2 + 0{,}18\,X3 + 0{,}16\,X4,$$

где $X1$ – прибыль от реализации / краткосрочные обязательства);

$X2$ – оборотные активы / сумма обязательств;

$X3$ – краткосрочные обязательства / сумма активов;

$X4$ – выручка / сумма активов.

Если величина $Z > 0{,}3$, то у фирмы хорошие долгосрочные перспективы. Если $Z < 0{,}2$, то высока вероятность банкротства.

5. Система показателей У. Бивера.

В зарубежной практике используется модель У. Бивера, которая дает возможность оценить финансовое состояние фирмы с точки зрения ее возможного будущего банкротства (финансовой несостоятельности). Особенности конструкции модели – отсутствие индикаторов (весовых коэффициентов); наличие для предлагаемых показателей тренда на временном интервале до пяти лет. По содержанию модель представляет собой комплекс финансовых показателей, характеризующих платежеспособность, финансовую независимость и рентабельность организации.

6. *Z*-модель Лисса.

В четырехфакторной *Z*-модели Лисса оценки банкротства предприятия используются показатели ликвидности, рентабельности финансовой независимости. Формула модели оценки риска банкротства имеет следующий вид:

$$Z_л = 0{,}063\ K1 + 0{,}692\ K2 + 0{,}057\ K3 + 0{,}601\ K4,$$

где K1 – оборотный капитал / сумма активов;

K2 – прибыль от реализации / сумма активов;

K3 – нераспределенная прибыль / сумма активов;

K4 – собственный капитал / заемный капитал.

Если $Z_л < 0{,}037$, высокая вероятность банкротства.

Если $Z_л > 0{,}037$, вероятность банкротства невелика.

Следует учитывать что, модель Лисса при анализе российских предприятий показывает несколько завышенные оценки, так как значительное влияние на итоговый показатель оказывает прибыль от продаж, без учета финансовой деятельности и налогового режима.

7. Отечественные модели оценки вероятности банкротства.

Среди отечественных дискриминантных моделей прогнозирования банкротств можно выделить двухфакторную модель М. А. Федотовой и пятифакторную модель Р. С. Сайфулина, Г. Г. Кадыкова.

Модель оценки вероятности банкротств М. А. Федотовой опирается на коэффициент текущей ликвидности ($X1$) и долю заемных средств в валюте баланса ($X2$):

$$Z = -0{,}3877 - 1{,}0736\ X1 + 0{,}0579\ X2.$$

При отрицательном значении индекса Z, вероятно, что организация останется платежеспособной.

Уравнение Р. С. Сайфулина, Г. Г. Кадыкова имеет вид:

$$Z = 2\ X1 + 0{,}1\ X2 + 0{,}08\ X3 + 0{,}45\ X4 + X5,$$

где $X1$ – коэффициент обеспеченности собственными средствами (нормативное значение $X1 > 0{,}1$);

$X2$ – коэффициент текущей ликвидности ($X2 > 2$);

$X3$ –интенсивность оборота авансируемого капитала, характеризующая объем реализованной продукции, приходящейся на 1 рубль средств, вложенных в деятельность организации ($X3 > 2{,}5$);

$X4$ – коэффициент менеджмента, рассчитываемый как отношение прибыли от реализации к выручке;

$X5$ – рентабельность собственного капитала ($X5 > 0{,}2$).

При полном соответствии значений финансовых коэффициентов минимальным нормативным уровням индекс «Z» равен 1. Финансовое состояние фирмы с рейтинговым числом менее 1 характеризуется как неудовлетворительное.

Ученые Иркутской государственной экономической академии предложили четырехфакторную модель прогноза риска банкротства (модель *R*), которая имеет следующий вид:

$$R = 8{,}38\ K1 + K2 + 0{,}054\ K3 + 0{,}63\ K4,$$

где K1 – оборотный капитал / актив;

K2 – чистая прибыль / собственный капитал;

K3 – выручка от реализации / актив;

K4 – чистая прибыль / интегральные затраты.

Вероятность банкротства организации в соответствии со значением модели *R* приведена в табл. 3.

Таблица 3

Вероятность банкротства организации

Значения *R*	Вероятность банкротства, %
Меньше 0	Максимальная (90–100)
0–0,18	Высокая (60–80)
0,18–0,32	Средняя (35–50)
0,32–0,42	Низкая (15–20)
Больше 0,42	Минимальная (до 10)

По результатам практического применения модели появилась информация о том, что значение *R* во многих случаях не коррелирует с результатами, полученными при помощи других методов и моделей. К примеру, при расчете по модели *R* получаются значения, говорящие о наилучшем состоянии анализируемого предприятия, а все прочие методики дают далеко не столь утешительный результат. Возникает ощущение, что данная методика годится для прогнозирования кризисной ситуации, когда уже заметны очевидные ее признаки, а не заранее, еще до появления таковых.

8. Интегральная оценка вероятности банкротства.

Учитывая многообразие финансовых процессов, множественность показателей финансовой устойчивости, различие в уровне их критических оценок, складывающуюся степень отклонения от их фактических значений коэффициентов и возникающие в связи с этим сложности в общей оценке финансовой устойчивости организаций, многие отечественные и зарубежные аналитики рекомендуют производить интегральную балльную оценку финансовой устой-

чивости. В частности, в работе Л. В. Донцовой и Н. А. Никифоровой предложена методика, заключающаяся в классификации предприятий по степени риска, исходя из фактического уровня показателей финансовой устойчивости и рейтинга каждого показателя, то есть любая анализируемая организация может быть отнесена к определенному классу (всего 6 классов) в зависимости от набранного количества баллов, исходя из фактических значений показателей финансовой устойчивости.

9. Методика А-счета (показатель Аргенти).

Альтернативный метод прогнозирования банкротства – субъективный анализ, предполагающий экспертную оценку риска предприятия на основе разработанных стандартов. Это так называемый *метод балльной оценки* или *метод А-счета* (показатель Аргенти).

Кризис управления характеризует *показатель Аргенти (А-счет)*.

Согласно данной методике исследование начинается с предположений, что:

а) идет процесс, ведущий к банкротству;

б) процесс этот для своего завершения требует нескольких лет;

в) процесс может быть разделен на три стадии:

– *недостатки*. Компании, скатывающиеся к банкротству, годами демонстрируют ряд недостатков, очевидных задолго до фактического банкротства;

– *ошибки*. Вследствие накопления данных недостатков компания может совершить ошибку, ведущую к банкротству (компании, не имеющие недостатков, не совершают ошибок, ведущих к банкротству);

– *симптомы*. Совершенные компанией ошибки начинают выявлять все известные симптомы приближающейся неплатежеспособности: ухудшение показателей (скрытое при помощи «творческих» расчетов), признаки недостатка денег. Симптомы проявляются в последние два или три года процесса, ведущего к банкротству, который часто растягивается на срок от пяти до десяти лет.

При расчете *А-счета* конкретной компании необходимо ставить либо количество баллов согласно Аргенти, либо 0; промежуточные значения не допускаются. Каждому фактору каждой стадии присваивают определенное количество баллов и рассчитывают агрегированный показатель – *А-счет*.

Недостаток данного метода – субъективность оценки. К достоинствам методики можно отнести системность и комплексный подход к пониманию финансового состояния предприятия. Трудности

в использовании заключаются в многокритериальности используемых параметров, субъективности принимаемых решений, необходимости составления экономического баланса помимо бухгалтерской отчетности.

Таким образом, различные методики прогнозирования банкротства предсказывают различные виды кризисов. Именно поэтому оценки, получаемые при их помощи, нередко столь сильно различаются. Хотя ни одна из методик не может претендовать на использование в качестве универсальной именно по причине «специализации» на каком-либо одном виде кризиса. Поэтому целесообразно отслеживание динамики изменения результирующих показателей по нескольким из них. Выбор конкретных методик может диктоваться особенностями отрасли, в которой работает предприятие. Более того, даже сами методики могут и должны подвергаться корректировке с учетом специфики отраслей.

Контрольные вопросы

1. С какой целью осуществляется диагностика банкротства предприятия?
2. Перечислите основные параметры диагностирования.
3. Охарактеризуйте этапы диагностики.
4. Назовите основные источники информации при решении задач антикризисного управления.
5. Перечислите методы диагностики.
6. Каковы основные проблемы выбора методов диагностики?
7. Охарактеризуйте методики прогнозирования вероятности наступления банкротства.

ТЕМА 7. САНАЦИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ

7.1. Понятие «санация» и ее роль в антикризисном управлении

Санация – система мер по финансовому оздоровлению предприятия, проводимых для предотвращения его банкротства или повышения конкурентоспособности посредством кредитования, реорганизации, изменения вида выпускаемой продукции или иным образом.

Санация может иметь как профилактический характер, то есть осуществляться с целью предупреждения банкротства (досудебная процедура), так и проводиться на этапе процедур банкротства (финансового оздоровления и внешнего управления). Санация предусматривает сохранение предприятия и оперативный вывод его из зоны банкротства.

Санация направлена на оздоровление финансово-хозяйственного состояния должника и может проводиться самим предприятием или другими, более сильными в финансовом отношении компаниями, банками или государством.

В статье 31 Федерального закона «О несостоятельности (банкротстве)» от 26 октября 2002 года закреплено:

– учредителями (участниками) должника, собственником имущества должника, кредиторами и иными лицами в рамках мер по предупреждению банкротства должнику может быть оказана финансовая помощь в размере, достаточном для погашения денежных обязательств и обязательных платежей и восстановления платежеспособности должника (санация);

– предоставление финансовой помощи может сопровождаться принятием на себя должником или иными лицами обязательств в пользу лиц, предоставивших финансовую помощь.

Принципы проведения санации:

– своевременность;

– оперативность;

– экономичность и быстрая окупаемость мероприятий;

– прозрачность их разработки и утверждения с привлечением персонала;

– оптимальное соотношение интересов работников, менеджеров, собственников, кредиторов и инвесторов предприятия.

Важное место в санации предприятия занимает работа с персоналом, так как многие санационные мероприятия имеют «непопулярный» характер и предусматривают сокращение работников, переобучение и активную ротацию.

Организационно-экономическим обоснованием санации являются ее процедуры. *Процедуры санации* – упорядоченная совокупность слабо формализованных, параллельно и последовательно осуществляемых управленческих действий, создающих условия для эффективного оздоровления предприятия. Наиболее востребованы следующие процедуры санации: инвестиционного потенциала предприятия, кадрового потенциала, производственного потенциала, системы материально-технического снабжения и т. д.

7.2. Цели и задачи санации

Цель санации – предотвращение негативных тенденций в финансово-хозяйственной деятельности предприятия, прекращение падения основных технико-экономических показателей, стабилизация состояния, оздоровление организации и создание условий для ее активного развития.

Задачи санации предприятия:

– устранение неэффективных структурных элементов, производственных участков, дублирующих функций управления, неиспользуемых мощностей и т. д.;

– выявление скрытых резервов на предприятии, в том числе материальных, финансовых и мотивационных;

– снижение брака и повышение качества продукции (услуг);

– снижение издержек производства;

– оптимизация логистических потоков (товарно-материальных, финансовых, кадровых, информационных и т. п.);

– повышение корпоративной сплоченности персонала, создание командной трудовой атмосферы.

7.3. Санация как мера предупреждения банкротства

Основание для санации – наличие *реальной возможности* восстановить платежеспособность предприятия-должника. Если в течение 36 месяцев с момента принятия решения о санации снова будет поднят вопрос о банкротстве данного предприятия, то при повторном рассмотрении дела суд не вправе будет принять решение о новой санации.

Наиболее действенный способ предотвращения банкротства предприятия – финансовая санация, заключающаяся в том, что предприятию-должнику может быть предоставлена финансовая помощь в размере, достаточном для погашения денежных обязательств и обязательных платежей и восстановления его платежеспособности.

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

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

– погашение долга предприятия за счет средств бюджета. В такой форме санируются только государственные предприятия;

– погашение долга предприятия за счет целевого банковского кредита. Данная форма санации осуществляется коммерческим банком, обслуживающим предприятие, после тщательного аудита деятельности последнего;

– перевод долга на другое юридическое лицо. Им может быть любое предприятие, осуществляющее предпринимательскую деятельность, которое пожелало принять участие в санации предприятия-должника;

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

2. Санация с изменением статуса юридического лица санируемого предприятия. Данная форма санации называется реорганизацией предприятия и требует осуществления ряда процедур, связанных со сменой его формы собственности, организационно-правовой формы деятельности и т. п. (слияние, поглощение, разделение, преобразование в открытое акционерное общество, передача в аренду,

приватизация). Она осуществляется при более глубоком кризисном состоянии предприятия.

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

Продолжительность санации не должна превышать 18 месяцев. Арбитражным судом ее срок может быть продлен, но не более чем на 6 месяцев. Санация завершается по достижении ее цели прекращением производства по делу о несостоятельности (банкротстве) предприятия либо в случае ее неэффективности решением арбитражного суда о признании предприятия несостоятельным (банкротом) и открытии конкурсного производства.

Процесс реорганизации предприятия-должника осуществляется в соответствии с *проектом санации*. Разработкой проекта обычно занимаются представители санатора, предприятия-должника и независимые аудиторы. В проекте должны быть отражены:

– экономическое и финансовое состояние предприятия-должника к началу санации;

– основные причины, обусловившие критическое финансовое состояние предприятия-должника;

– цель и формы санирования;

– план санирования с выделением первоочередных мероприятий по финансовому состоянию предприятия;

– расчет эффективности предложенной формы санации;

– формулировка критериев (условий), обеспечивающих успех проведения санации в предложенной форме.

Основа для выбора той или иной формы санации – расчет ее эффективности, определяемой как отношение результатов (эффекта) к затратам на осуществление санации в предложенной форме. Результаты санации, хотя и направлены на устранение неплатежеспособности и восстановление финансовой устойчивости предприятия, в конечном итоге, могут быть оценены размером дополнительной прибыли – разницей между ее значениями после и до осуществления санации. Дополнительная прибыль в этом случае получается за счет нормализации хозяйственной деятельности предприятия при соответствующей финансовой поддержке (в сравнении с суммой прибыли, получаемой в условиях кризисного развития). В процессе расчета эффективности санации сумма дополнительной прибыли предприятия приводится к настоящей стоимости.

Затраты на осуществление санации определяются путем разработки специального бюджета. Принципиально данные затраты могут рассматриваться как инвестиции санатора в санируемое предприятие с целью получения прибыли (в прямой или косвенной форме) в предстоящем периоде. Такой подход позволяет применять для оценки эффективности санации те же методы, которые используются при оценке эффективности реальных инвестиций. Сравнение эффективности различных форм санации позволяет выбрать наиболее оптимальный вариант ее осуществления.

Цель санации считается достигнутой, если удалось за счет внешней финансовой помощи при реорганизации нормализовать производственную деятельность и избежать объявления предприятия-должника банкротом с последующим прекращением его деятельности и продажей имущества.

7.4. Разработка программы санации

Разработать программу санации могут как специалисты предприятия (менеджеры-аналитики, прогностики и т. д.) под руководством антикризисного управляющего, так и внешние консультанты (консалтинговые и аудиторские фирмы, аналитические структуры при государственных органах и т. п.).

При разработке программы особенно важно правильно идентифицировать проблему, найти подлинные причины неблагополучия на предприятии, а не его симптомы, на основании результатов экспресс-диагностики внутренней и внешней среды организации.

Процедура разработки программы санации включает:

– анализ причин неблагополучного положения предприятия, выявление их происхождения;

– фиксация основных проблем и препятствий развития организации;

– выявление всех возможных способов устранения негативных факторов, влияющих на деятельность организации (с использованием результатов анкетирования работников);

– разработка санационных мероприятий с указанием ответственных лиц, сроков, объемов ресурсов, их источников и точек контроля. Необходимо учитывать, что этапы реализации планируемых мероприятий должны быть короткими, а контрольные точки – частыми.

В программу санации могут быть включены самые мелкие изменения и усовершенствования, которые непосредственно влияют на обслуживание покупателей, качество продукции, уровень производственных и управленческих затрат и, таким образом, повышают жизнестойкость предприятия.

Формулировка каждого мероприятия в программе санации должна содержать объективные средства оценки его результатов, и по истечении некоторого времени в соответствии с контрольными точками выполнение задачи необходимо оценить. Результаты оценки используют для внесения в планы корректив, которые неизбежны при нестабильном производстве.

7.5. Источники финансирования санационных мероприятий

Для проведения санации могут использоваться внутренние и внешние источники финансирования.

Внутренние источники финансирования преимущественно задействуют скрытые резервы, неиспользуемые возможности предприятия. К ним относятся:

1) *продажа и сдача в аренду незагруженных основных фондов организации* (помещений, оборудования и т. д.);

2) *совершенствование контрактной работы*, направленное на взыскание долгов. Пересмотр и переоформление всех договорных обязательств с целью возврата дебиторской задолженности и установления более выгодных условий оплаты за поставленные товары (услуги) предприятия. К эффективным мерам относятся предоплата, страхование контрактных рисков, факторинг[1] и др.;

3) *оптимизация финансовых потоков*, выявление финансовых нарушений, нецелевого использования средств, пересмотр приоритетности направлений инвестирования и погашения долговых обязательств;

4) *выпуск векселей предприятия*, позволяющих привлечь рублевые ресурсы различной срочности, стоимость которых может быть существенно ниже ставок денежного кредитования, предлагаемых банками;

[1] **Факторинг** – комплекс финансовых услуг, оказываемых банком клиенту в обмен на уступку дебиторской задолженности.

5) *франчайзинг*[1] – продажа нематериальных активов предприятия (торговой марки, лицензий, ноу-хау и т. п.);

6) *оптимизация налогообложения* – поиск возможности использования различных налоговых льгот и снижения налогов в соответствии с законодательством;

7) *реализация непрофильных для предприятия услуг*: образовательных, консалтинговых, ремонтно-технических и т. п.

Изучив все внутренние источники финансирования и по возможности реструктурировав их, можно обратиться к **внешним источникам**:

1) *коммерческое кредитование*. На неблагополучном предприятии оно присутствует в виде кредиторской задолженности. Кредитор, заинтересованный в развитии предприятия-должника, в его продукции, может профинансировать замену устаревшего оборудования, внедрение новой системы контроля качества и другие антикризисные мероприятия. Кредитор может также согласиться на реструктуризацию долга;

2) *банковский кредит*, для получения которого обычно требуется залог. При коммерческом и банковском кредитовании у предприятия возникает риск потери самостоятельности;

3) *субсидия из государственного или федерального бюджета*. Приоритет имеют предприятия с большой государственной долей собственности, градообразующие предприятия, организации, входящие в производственную инфраструктуру или социальную сферу региона, конверсионные предприятия. Банковское кредитование и бюджетное субсидирование коммерческих организаций часто осуществляется через предоставление гарантийных обязательств;

4) *лизинг оборудования*. Предприятие может выступать как в роли арендодателя, организуя, например лизинг технологического оборудования длительного срока службы, так и в роли арендатора, согласуя схему уплаты арендных платежей с динамикой кредиторской задолженности;

---

[1] **Франчайзинг** – соглашение крупных корпораций с мелкими фирмами или отдельными предпринимателями, производственными или функционально-операционными компаниями. Сущность франчайзинга состоит в таком способе ведения бизнеса, при котором фирма-франчайзер предоставляет своему партнеру (франчайзи) право осуществлять определенный вид деятельности с использованием своей технологии, лицензии, ноу-хау, фирменной торговой марки. При этом франчайзи обязуется соблюдать предписанные стандарты и качество. Франчайзер консультирует партнера при выборе сферы торговли и услуг, организации торговой и сбытовой сети, проведении рекламной компании.

5) *эмиссия ценных бумаг* (выпуск акций, облигаций). В связи с неразвитостью и неустойчивостью российского фондового рынка данный источник финансирования может быть задействован только крупными предприятиями и в основном при ранних признаках несостоятельности;

6) *иностранные инвестиции*. Использование данного источника обычно предусматривает смену собственника. Для иностранного инвестора интерес в основном представляют относительно устойчивые предприятия добывающих отраслей и пищевой промышленности.

В развитой рыночной экономике крупными инвестиционными структурами являются пенсионные фонды, страховые компании, венчурные фонды. В России данные структуры находятся в зачаточном состоянии и как источники финансирования санационных мероприятий не рассматриваются.

Контрольные вопросы

1. Дайте определение понятия «санация».
2. Перечислите принципы проведения санации.
3. Каковы цель и основные задачи санации?
4. Каковы возможности санации как меры предупреждения банкротства?
5. Назовите основные положения программы санации.
6. Из каких источников возможно финансирование санационных мероприятий?

ТЕМА 8. СТРАТЕГИЯ И ТАКТИКА АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

8.1. Роль стратегии и тактики в антикризисном управлении

Для выживания на рынке и повышения конкурентоспособности все организации должны время от времени вносить изменения в свою хозяйственную деятельность в рамках стратегического управления[1].

Стратегия представляет собой модель действий, необходимых для достижения поставленных целей на основе координации и распределения ресурсов компании с учетом возможных действий конкурентов и позволяющих эффективно адаптировать предприятие к изменениям окружающей среды.

Стратегия – программа, план, генеральный курс субъекта управления по достижению им стратегических целей в любой области деятельности.

Особенность стратегии в антикризисном управлении – четкая ориентация на выявление и предотвращение причин кризиса, а также на действия предприятия в кризисных ситуациях, которые могут возникать на всех стадиях его жизненного цикла. Грамотно сформированная стратегия представляет собой план действий на определенный период времени, позволяющий в максимальной степени избежать опасных ситуаций или сгладить их протекание в организации, направить организацию по пути роста и укрепления позиций на рынке. Упреждающие действия здесь гораздо эффективнее, чем действия по устранению последствий.

Краткосрочные кризисные ситуации могут быть устранены с помощью оперативных мероприятий. Если предприятие в целом неэффективно, то кризис приобретает затяжной характер, вплоть до банкротства, и в антикризисном управлении решающее значение приобретает стратегия. Когда становится явной неизбежность кри-

[1] **Стратегическое управление** – 1) определение генерального курса; 2) организация дела в соответствии с генеральным курсом; 3) повышение мотивации заинтересованности людей в реализации генерального курса.

зиса, невозможность его устранить или замедлить, в стратегии антикризисного управления главное внимание уделяется проблемам выхода из кризиса, все усилия сосредоточиваются на путях и средствах выхода из него.

Стратегия антикризисного управления позволяет установить:

– каким образом организация может противостоять изменениям внешней среды, часто возникающим нерегулярно и практически непредсказуемо;

– с помощью каких предварительных мер можно сохранить жизнеспособность и достичь намеченных целей.

С точки зрения экономического роста выделяют следующие группы стратегий:

1) стратегия концентрированного роста предполагает совершенствование или выпуск новой продукции, а также поиск возможностей улучшения положения предприятия на существующем рынке или перехода на новый рынок;

2) стратегия интегрированного роста обеспечивает экономический рост за счет приобретения собственности, а также создания новых производственных структур. При осуществлении данных двух стратегий изменяется положение предприятия внутри отрасли;

3) стратегия диверсифицированного роста реализуется в том случае, если предприятие не может развиваться дальше на данном рынке с данным товаром в рамках данной отрасли;

4) стратегия сокращения производства или стратегия ликвидации реализуется, когда предприятие нуждается в перегруппировке сил, структурной перестройке или ликвидации.

При анализе деятельности предприятия, оценке перспектив возникновения кризисных состояний важно рассмотреть качественное соотношение данных четырех типов стратегий.

Антикризисное управление в первую очередь связано с регулированием потоков денежных средств и затрат. Главные направления в управлении финансовыми потоками:

1. *Обеспечение достаточности денежных средств*.

Существуют различные методы определения суммы средств, поступающих на предприятие в плановом периоде: уточненный (аналитический), укрупненный, экспресс-метод.

2. *Процедуры экономии текущих затрат предприятия*.

Динамика потоков на счетах текущих обязательств кризисных предприятий свидетельствует об их значительном нарастании в тече-

ние года. Для таких предприятий характерен постоянный рост непогашенной задолженности, поскольку поступления денежных средств по сравнению с возникающими обязательствами невелики.

Важнейшая задача финансового оздоровления – минимизация текущих затрат. Данные меры направлены на сокращение потоков обязательств и дефицита денежных средств.

3. *Реструктуризация кредиторской задолженности предприятия*.

Меры финансового оздоровления, направленные на реструктуризацию кредиторской задолженности предприятия, в том числе и просроченной, могут предусматривать следующие процедуры:

– отсрочки и рассрочки платежей;

– зачет взаимных платежных требований (взаимозачет);

– переоформление задолженности в виде займа; продажа долговых обязательств;

– перевод краткосрочных обязательств в долгосрочные;

– погашение задолженности посредством передачи кредитору имущества должника;

– списание задолженности;

– погашение задолженности посредством отчуждения имущества должника.

4. *Регулирование кредитных отношений*.

Различают три формы кредита: денежный, товарный и коммерческий. Основной документ, регулирующий кредитную сделку, – кредитный договор, который по мере развития общественных отношений и требований рынка постоянно модифицируется. Но принципы кредитования остаются неизменными: возвратность, возмездность, срочность, целевое назначение и обеспечение.

Согласно статье 819 ГК РФ банк или иная кредитная организация (кредитор) обязуются по кредитному договору предоставить денежные средства (кредит), а заемщик обязуется возвратить полученную денежную сумму и уплатить проценты на нее. Кредитный договор должен быть заключен в письменной форме (статья 820 ГК РФ), иначе он считается недействительным.

5. *Управление дебиторской задолженностью.*

Предполагает, прежде всего, контроль за оборачиваемостью средств в расчетах. Для кризисных предприятий важна не столько сама продолжительность оборота дебиторской задолженности, столько то, чтобы она не оказалась длительнее оборота кредиторской задолженности. Управление дебиторской задолженностью предполагает отбор покупателей, если у кризисного предприятия есть возможность выбора. Критерии отбора – платежеспособность контрагента и соблю-

дение им платежной дисциплины. Но гораздо более реальным рычагом является определение условий оплаты продукции (работ, услуг).

Процесс управления дебиторской задолженностью включает группировку долгов по «возрасту» и степени уверенности в их погашении. Балансовая группировка предполагает выделение двух групп: долги, которые могут быть погашены в течение 12 месяцев, и долги, которые будут погашены в срок более 12 месяцев. По степени надежности дебиторскую задолженность делят на три группы: надежные, сомнительные и безнадежные долги.

Для управления дебиторской задолженностью необходимо рассчитывать значения так называемых дебиторских коэффициентов и сравнивать их с нормативными или оптимальными для данного предприятия величинами (коэффициент погашаемости дебиторской задолженности, коэффициент оборота счетов к получению, коэффициент длительности периода обращения дебиторской задолженности).

Ведущую роль в антикризисном управлении играет стратегия развития предприятия, ориентированная на долгосрочную перспективу. На разных этапах существования на организацию воздействуют различные группы факторов, одни – обеспечивают достижение эффективных результатов, другие – приводят к кризисным ситуациям и негативным последствиям. Стратегия в антикризисном управлении включает в себя следующие элементы:

1. Сфера деятельности организации и основные направления ее развития.
2. Цели деятельности организации.
3. Определение методов и форм достижения целей.
4. Кадровая политика.
5. Организация производственного процесса.
6. Оценка внутренней и внешней среды бизнеса.
7. Разработка маркетинговой программы.

Антикризисная стратегия направлена в первую очередь на выявление и устранение причин возникновения кризисных ситуаций и выступает своего рода гарантией стабильного развития организации. Стратегия не позволяет полностью избежать кризисных ситуаций, лишь позволяет снизить вероятность их возникновения, а в случае наступления – обеспечить как можно более быстрое и безболезненное преодоление.

Устранение причин кризиса требует планирования в виде стратегии (антикризисное стратегическое планирование) и тактики (оперативное планирование) в антикризисном управлении.

В антикризисном менеджменте наибольшее распространение получили следующие стратегии:

– направленная на предотвращение банкротства;

– преодоления кризисной ситуации;

– предназначенная для устранения последствий кризиса.

Вышеперечисленные стратегии готовят базу для планируемых серьезных преобразований в организации.

8.2. Анализ внешних и внутренних факторов кризисного развития организации

Для выявления причин, вызвавших кризис, проводится тщательный анализ компонентов внешней и внутренней среды бизнеса.

Оценка и анализ внешней среды предприятия – сложная и трудоемкая работа, поскольку необходимо отследить большое количество разнообразных факторов и выявить степень их влияния на организацию.

Для обеспечения достоверности результатов анализа приходится обрабатывать большие объемы информации, что затрудняет исследование. Еще одна сложность – высокая динамичность внешней среды, что позволяет говорить об актуальности полученных данных в течение достаточно непродолжительных периодов.

Во внешней среде выделяют две составляющие – микросреду и макросреду.

К микросреде относятся субъекты экономики, оказывающие непосредственное влияние на деятельность организации:

1) государство;

2) поставщики;

3) потребители;

4) конкурентное окружение.

Государство оказывает влияние на организацию в виде различных требований и законодательных актов (прямое воздействие) и налогообложения (косвенное воздействие).

Поставщики предоставляют различные ресурсы необходимые для осуществления производственного процесса. Организация может находиться в достаточно сильной зависимости от поставщиков, особенно при редкости и малом количестве предоставляемого ресурса. Анализ в данном случае должен сводиться к получению максимально возможного объема информации для создания оптималь-

ного уровня взаимоотношений и, что немаловажно, обеспечения такого уровня затрат на ресурсы, который бы не стал причиной финансового кризиса.

Привлечение потребителя – средство достижения основной цели деятельности любой организации – получения прибыли. При оценке потребителей необходимо учитывать следующие факторы:

1) демографические характеристики (возраст, пол, сфера деятельности);

2) социально-психологические характеристики (вкусы, предпочтения, интересы);

3) степень информированности потребителя о рынке и товаре;

4) объем закупок клиентами;

5) чувствительность потребителей к цене товара и т. д.

При разработке антикризисной стратегии очень важно провести оценку конкурентного окружения. Многие конкуренты прибегают к противозаконным действиям, что может привести организацию к кризису, вызванному нехваткой ресурсов, отсутствием спроса на продукцию, потерей имиджа, и даже банкротству.

Кроме того, антикризисная стратегия должна предусматривать не только защиту от конкурентов, но и собственные действия организации в конкурентной борьбе, для чего необходимо исследовать сильные и слабые стороны организаций-конкурентов.

Макросреда включает в себя факторы, на которые организация не в состоянии повлиять, проконтролировать или отрегулировать:

1) политические;

2) экономические;

3) социальные;

4) технологические.

Политический фактор оценивается с точки зрения стабильности законодательной базы и ситуации в стране.

Анализ экономической ситуации на рынке не только отечественном, но и мировом позволяет получить данные о распределении и наличии ресурсов.

Социальные факторы – уровень доходов, платежеспособный спрос населения, наличие в обществе тех или иных социальных групп и т. д.

Оценка технологий необходима для создания соответствующего технологического уровня в производственных подразделениях организации.

При разработке антикризисной стратегии также необходимо тщательно исследовать, проанализировать и оценить каждый элемент внутренней среды организации.

Исследование среды бизнеса имеет первостепенное значение как для организаций, только выходящих на рынок, так и для организаций, пересматривающих свою стратегию в связи с кризисом или по другим причинам.

8.3. Разработка антикризисной стратегии организации

Разработка антикризисной стратегии организации осуществляется в несколько этапов.

Первый этап – точная, комплексная, своевременная диагностика среды бизнеса, включающая в себя:

1. *Анализ внешних факторов с целью выявления причин кризиса.*

Чтобы сформировать четкую картину развития ситуации, полученные результаты необходимо тщательно сопоставить, свести в единое целое несколько этапов анализа:

– анализ макросреды (политическое, экономическое, социальное и технологическое окружение организации);

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

2. *Анализ состояния предприятия, находящегося в кризисной ситуации.*

Углубленное исследование реального состояния предприятия вооружает менеджера знанием и видением того, каким предприятие должно стать в будущем и помогает разработать антикризисную стратегию для достижения необходимых изменений.

Кризисная ситуация на предприятии – признак или слабой стратегии, или ее плохой реализации, или того и другого вместе. Анализируя стратегию предприятия, менеджеры должны сконцентрировать свое внимание на следующих пяти моментах.

1. *Эффективность текущей стратегии.*

Сначала необходимо попытаться определить место предприятия среди конкурентов, затем границы конкуренции (размер рынка) и группы потребителей, на которые предприятие ориентируется; наконец, функциональные стратегии в области производства, маркетинга, финансов, кадров. Оценка на базе количественных показателей (доля предприятия на рынке; размеры рынка, прибыли, кредита; объем продаж (уменьшается или увеличивается по отношению к рын-

ку в целом) и т. д.) дает более понятную картину стратегии предприятия, испытывающего кризис.

2. *Сила и слабость, возможности и угрозы для предприятия*.

Самый удобный способ оценки стратегического положения компании – SWOT-анализ, важная часть которого – оценка сильных и слабых сторон предприятия, его возможностей и угроз, а также выводы о необходимости тех или иных стратегических изменений. Антикризисная стратегия должна учитывать перспективы, которые соответствуют возможностям и обеспечивают защиту от угроз.

3. *Конкурентоспособность цен и издержек* предприятия.

Стратегический анализ издержек используется для выяснения соотношения цен и затрат предприятия с ценами и затратами конкурентов при помощи метода «цепочка ценностей». Сравнительная оценка издержек предприятия и издержек его конкурентов по основным видам деятельности позволяет выявить наилучшую практику выполнения определенного вида деятельности, наиболее эффективный способ минимизации издержек и на основе полученного анализа приступить к повышению конкурентоспособности предприятия по издержкам.

4. *Оценка прочности конкурентной позиции предприятия*.

Прочность позиции предприятия (насколько слаба или сильна) по отношению к основным конкурентам оценивается по таким важным показателям, как качество товара, финансовое положение, технологические возможности, продолжительность товарного цикла.

5. *Выявление проблем, вызвавших кризис на предприятии*.

Изучение всех полученных результатов исследования состояния предприятия на момент кризиса позволяет определить факторы, на которых необходимо сосредоточить внимание.

Второй этап стратегического антикризисного планирования[1] – корректировка миссии и системы целей предприятия.

Если предприятие в рамках своей прежней миссии не может выйти из кризиса и достичь конкурентных преимуществ, то ее необходимо скорректировать. Грамотно сформулированная миссия, которая доступна для понимания и в которую верят, может быть весомым стимулом для изменений в стратегии. Четко сформулированная миссия вдохновляет и побуждает к действию, дает возможность сотрудникам

[1] **Стратегическое планирование** – деятельность по изучению возможных изменений стратегии фирмы на будущий период. Для достижения целей стратегического планирования используются в сочетании краткосрочные и долгосрочные планы.

предприятия проявлять инициативу, формирует главные предпосылки успеха деятельности предприятия при различных воздействиях на него со стороны внешней и внутренней среды.

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

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

8.4. Особенности формирования и реализации маркетинговых стратегий антикризисного управления

В современных условиях маркетинговая программа – неотъемлемая составляющая любой стратегии, в том числе и антикризисной.

Цель маркетинга – определение размера спроса на товар, который выражается в величине объемов продаж данного товара и доли, занимаемой им на рынке. Основной принцип – ориентация на клиента, его интересы и потребности.

Маркетинг – неотъемлемая часть антикризисного управления. Ценовая политика, объемы производства и выпуска продукции, расширение ассортимента – лишь малая часть задач, решаемых средствами маркетинга. Маркетинговые исследования – средство диагностики рыночных позиций организации, ее сильных и слабых сторон, а также возможностей и угроз.

Маркетинг исследует спрос и предложение на рынке для последующей разработки антикризисной программы организации.

Программа антикризисная – система мер, позволяющих вывести предприятие из кризиса (смягчить кризис, отодвинуть кризис, уйти от кризиса, предупредить кризис, снять последствия кризиса и пр.); комплекс управленческих решений по выводу организации из кризисного состояния.

Для обеспечения необходимого уровня антикризисного управления необходимо рассмотреть комплекс средств маркетинга:

1. *Товар* – продукция и (или) услуги, производимые и (или) предлагаемые потребителю.

Необходима информация о потребности рынка в товаре. Если кризис в организации возник из-за потери денежных средств по причине отсутствия спроса на товар, то стоит пересмотреть предлагаемый ассортимент. Особенно актуально для организаций, занимающихся производством сезонных товаров или одного вида товара (например, спрос на мороженое в зимний период сокращается в несколько раз).

2. *Цена* – денежная сумма, уплаченная потребителем за товар.

От ценовой политики организации во многом зависит устойчивость ее финансового положения. Основа ценовой политики – изучение спроса потребителей и предложений фирм-конкурентов.

3. *Место товара на рынке.* Грамотный выбор методов распределения товаров на рынке способствует тому, что товар занимает наиболее выгодные позиции с точки зрения доступности для потребителя.

4. *Реклама* – воздействие на потребителя для привлечения его внимания к тому или иному товару с целью дальнейшего его приобретения. Эффективное управление рекламной кампанией может помочь преодолеть кризисную ситуацию в организации.

Использование данных средств на конкретном рынке и для конкретных видов товаров позволяет определить фактический маркетинговый потенциал организации и угрозы для нее со стороны рынка, что крайне важно при разработке стратегии антикризисного управления.

Маркетинговые возможности организации оцениваются при помощи таких рыночных понятий, как цена, спрос и предложение. Именно их совокупное рассмотрение отражает действие экономических законов на рынке и их возможное влияние на состояние организации.

Помимо исследования рынка маркетинг при разработке антикризисной политики рассматривает также внутреннюю среду организации, а именно:

1) технико-технологический потенциал;

2) ресурсный потенциал;

3) информационные технологии;

4) работу персонала;

5) особенности производственного процесса;

6) уровень управления и контроля.

От данных структур зависят качественно-количественные характеристики товара, и они также исследуются на наличие возможных осложнений для их своевременного устранения.

Но основная задача маркетинга в антикризисном управлении – исследование внешней рыночной среды организации, в первую очередь – микросреды.

В функции маркетинга в рамках антикризисного управления входит также наблюдение за состоянием уровня развития техники и технологий для сохранения конкурентоспособности организации и повышения качества продукции. Анализировать и оценивать необходимо не только научно-техническое развитие, но и социальные, политические, культурные изменения, к которым организация очень чувствительна в период кризиса.

Разработка маркетинговой стратегии в антикризисном управлении – сложный и трудоемкий процесс. Динамизм внешней среды приводит к необходимости корректировки стратегии по ходу ее реализации в соответствии с реальными условиями рынка. В результате реализации стратегии организация должна занять максимально выгодное положение на рынке.

Процесс формирования маркетинговой стратегии состоит из четырех основных стадий:

1) анализ маркетинговых возможностей организации (оценка сильных и слабых сторон организации, ее преимуществ от функционирования на рассматриваемом рынке, возможных угроз и рисков);

2) выбор рынков функционирования (рассмотрение положительных и отрицательных сторон рынка, его потребительского состава, потребности в продукции, на которой специализируется организация и, конечно, анализ спроса и предложения);

3) разработка основных положений маркетинговой программы (формирование ценовой политики, методов выведения товара на рынок и его последующего распределения, организация контроля за сбытом продукции, определение рекламной кампании);

4) утверждение и реализация маркетинговых программ (обоснование сформированных программ с точки зрения антикризисного менеджмента и общей стратегии организации).

Маркетинговая антикризисная программа – комплекс мероприятий, которые следует выполнить организации для стабилизации ситуации на рынке и по выходу из кризиса неплатежеспособности (неуправляемости, неконкурентоспособности).

Маркетинг представляет собой не только систему мониторинга и анализа рыночной среды, но и использует те или иные маркетинговые средства в зависимости от стадии антикризисного менеджмента:

1. *Предкризисное управление*. Основные задачи – предотвращение кризисной ситуации и построение основных стратегических планов.

2. *Кризисное управление*. Основная цель – скорейший и по возможности безболезненный выход из кризиса.

3. *Послекризисное управление*. Акцент делается на реабилитации и стабилизации положения организации.

В антикризисном управлении важную роль играют информационные и коммуникационные структуры. В маркетинге в основном используются внешние виды коммуникаций – непосредственное взаимодействие с рыночными структурами, СМИ, населением.

В работе с информацией большое значение имеют методы ее сбора и обработки, эффективность использования которых зависит от оснащенности организации техническими средствами и программным обеспечением, значительно сокращающими сроки и повышающими качество получаемых данных.

В антикризисном управлении роль эффективных коммуникаций резко возрастает, так как от достоверности и своевременности информации зависят направление и результативность действий. Реклама – наиболее распространенное и эффективное средство коммуникации, действующее на рынке и обеспечивающее движение товара к потребителю посредством предоставления информации об основных характеристиках товара. Реклама устанавливает взаимосвязь между производителем и потребителем, тем самым являясь средством управления, обеспечивающим развитие производства и рыночных отношений.

8.5. Реализация выбранной стратегии

Антикризисная стратегия может включать в себя различные направления: уменьшение расходов, ликвидация некоторых отделов, сокращение объемов производства, привлечение дополнительных ресурсов и т. д. Комплекс мероприятий приводит к положительному результату только в случае грамотной реализации выбранной антикризисной стратегии.

Реализация стратегии состоит из нескольких этапов:

1) утверждение выбранной антикризисной стратегии, ее согласование с целями организации;

2) информирование сотрудников организации и проведение подготовительной работы с целью более быстрой и эффективной реализации антикризисной стратегии;

3) обеспечение необходимыми финансовыми ресурсами для проведения изменений (заем средств, кредиты и т. д.);

4) приведение производственного и других процессов к уровню, соответствующему выбранной стратегии.

Масштабность изменений зависит от размеров кризиса и причин, вызвавших его. Например, реализация решения об изменении организационной структуры требует больше времени и усилий.

Тактическое планирование должно осуществляться в рамках выбранной стратегии. Тактическими (оперативными) мероприятиями 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 и использование внутренних резервов, привлечение специалистов, получение кредитов, укрепление дисциплины и т. д.

Стратегическое и оперативное планирование взаимосвязаны, заниматься одним в отрыве от другого невозможно.

Первый этап тактического планирования – реализация выбранной антикризисной стратегии.

Если оперативные мероприятия по выходу из кризиса осуществляются в отрыве от стратегических целей, то возможно кратковременное улучшение финансового положения, но оно не позволит устранить глубинные причины кризисных явлений.

Действия менеджеров по реализации выбранной стратегии:

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

– детально довести идеи новой стратегии и смысл целей до сотрудников для их более широкого вовлечения в процесс реализации антикризисной стратегии;

– привести ресурсы в соответствие с реализуемой антикризисной стратегией;

– принять решение по поводу организационной структуры.

При реализации стратегии необходимо сконцентрировать внимание на том, как изменения будут восприняты, кто будет оказывать сопротивление, какой стиль поведения выбрать. Сопротивление необходимо минимизировать или устранить независимо от типа, сущности и содержания изменения.

На стратегию предприятия оказывают влияние и накладывают определенные ограничения существующие структура и система управления, управленческая культура, навыки и ресурсы. 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. Если предприятие имеет слишком жесткую организационную структуру, она может стать преградой на пути гибкого приспособления к новым реальным условиям, тормозить процесс инноваций и препятствовать творческому подходу к решению новых задач. Часто менеджеры стремятся избежать структурных изменений, которые обычно сопровождаются неразберихой, недовольством со стороны персонала. В результате реорганизация откладывается на максимально длительный период.

Системы управления способствуют или мешают реализации стратегии. С одной стороны, на предприятиях, где процветает бюрократический стиль управления, даже самые несложные решения и расходы персонала нижних уровней должны быть одобрены менеджером более высокого звена. Если человек в течение длительного времени работает в структуре такого типа, едва ли он захочет взять на себя дополнительную ответственность и инициативу. В данных условиях защитой от новых проблем и ответственности будут отговорки, что это не входит в круг должностных обязанностей. С другой стороны, отсутствие систем и документации может привести к дублированию уже проделанной работы или утрате информации, если работник увольняется или переходит на другое место работы внутри предприятия.

Управленческая культура может быть значительной движущей силой. Но не следует забывать, что управленческая культура предприятия возникла как результат традиций, имеющих длительную историю, и не может быть изменена в одно мгновение. Проблемы могут возникнуть, если управленческая культура войдет в противоречие с антикризисной стратегией предприятия.

Для различных предприятий характерен свой стиль управления. Он может хорошо вписываться в стратегию фирмы, а может и войти в противоречие с ней. В ряде случаев преобладание одного стиля может привести к проблемам. Считается, что автократический стиль может быть полезен только в ситуациях, требующих немедленного устранения сопротивления при проведении очень важных изменений.

Навыки и ресурсы оказывают также большое влияние на антикризисную стратегию, так как их правильное использование имеет реша-

ющее значение для успешной деятельности предприятия. Менеджер должен в максимальной степени мобилизовать ресурсы предприятия и распределить их таким образом, чтобы получить наибольший эффект. Механизм использования ресурсного потенциала предприятия приводится в соответствие с осуществляемой антикризисной стратегией. До функциональных подразделений, осуществляющих руководство движением ресурсов внутри предприятия, должны быть доведены новые задачи. При этом необходимо провести соответствующую подготовительную работу, чтобы устранить сопротивление с их стороны и убедить в необходимости эффективного участия в осуществлении новой стратегии.

На данном этапе необходимо сравнить то, что требуется для реализации антикризисной стратегии, с тем, что фирма имеет сейчас. При проведении сравнительного анализа желаемого с действительным важно выделить именно те моменты, которые могут коренным образом повлиять на успех предприятия.

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

Второй этап тактического планирования – оценка и контроль выполнения стратегии. Он направлен на выяснение того, в какой мере реализация стратегии приводит к достижению целей предприятия. Наибольший интерес представляет соответствие полученных результатов поставленным в антикризисной стратегии целям и задачам, то есть оценка эффективности выбранной антикризисной стратегии.

8.6. Организация внедрения антикризисной стратегии

Если предприятие своевременно отслеживает появление внешней угрозы и располагает временем, достаточным для выработки эффективной реакции, оно может последовательно ликвидировать все проблемы. В кризисной ситуации реализацию изменений необходимо осуществить в жестко ограниченные сроки. При планировании антикризисной стратегии необходимо стремиться к максимальной параллельности работ. Внедрение антикризисной стратегии наиболее эффективно, если она совмещается с уже адаптированной структурой и подчиняется сбалансированной системе целей. Но в критических ситуациях времени на подготовку базы для стратегических

изменений не остается, тогда решительно приходится изменять сложившуюся систему управления, что болезненно сказывается на работе персонала.

Одна из серьезных проблем при осуществлении стратегических изменений в организации – сопротивление персонала.

Преодоление сопротивления требует осуществления мероприятий двух видов:

– психологических, то есть определение культурных ориентаций различных групп персонала на основе их отношения к изменениям, создание опорных точек внедрения антикризисной стратегии, ограничение влияния на принятие решений со стороны групп, невосприимчивых к изменениям;

– системных, то есть формирование переходной структуры предприятия, решающей задачи по внедрению изменений без помех для оперативной деятельности.

На средних и малых предприятиях, для которых характерна хорошая восприимчивость персонала к изменениям, можно последовательно адаптировать старую структуру, накладывая на нее новые проектные единицы, ответственные за внедрение антикризисной стратегии.

На больших предприятиях с явно выраженным сопротивлением персонала изменениям необходимо использовать варианты так называемой двойной структуры, когда внедрение антикризисной стратегии отделяется от оперативной деятельности. Это позволяет менеджерам обеспечить поддержку изменениям в подразделениях, которые заняты их реализацией. Для быстрого проведения необходимых мероприятий используются жесткие властные полномочия, что разрушает традиционные системы прохождения команд и заменяет их непосредственными контактами руководителя с исполнителями, минуя некоторые уровни управленческой цепочки.

Значительную помощь по внедрению антикризисной стратегии может оказать привлечение специалистов со стороны – внешних консультантов, новых управляющих, ранее работавших на других предприятиях, или управляющих из самой компании, имя которых не ассоциируется с прошлой стратегией.

Процесс реализации антикризисной стратегии необходимо заранее спланировать: составить график, назначить ответственных лиц, распределить обязанности и задачи между отделами и подразделениями. На практике всегда наблюдаются отклонения от графика – в большей или меньшей степени. До начала реализации необходимо провести подготовительную работу, в ходе которой распреде-

лить обязанности между подчиненными. Если планируются серьезные изменения в кадровом составе организации, то их лучше всего производить на начальных этапах реализации стратегии. Для более быстрого вхождения в курс дела вновь привлекаемым сотрудникам необходимо обеспечить требуемый уровень взаимодействия со штатным персоналом.

Проведение стратегических изменений – 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.

Результат процесса реализации стратегии определяется профессионализмом управленческого аппарата, причем не только высшего руководства, но и менеджеров среднего и низшего звена, от которых зависит непосредственный результат. На практике менеджерам часто приходится принимать самостоятельные решения, рациональность и эффективность которых зависит от их профессионального уровня, определяющегося не только умениями, но и навыками, приобретенными в результате прошлых опытов. Многие организации предпочитают приглашать на работу молодых сотрудников, но более предпочтительны специалисты, имеющие опыт.

Для успешной реализации антикризисной стратегии важно тесное взаимодействие и сотрудничество различных отделов и уровней организации.

В процессе реализации выбранной антикризисной стратегии многое решает своевременность и доступность информации. В современных условиях в организациях специально открываются информационные отделы, которые призваны обеспечивать всеми нужными данными остальные отделы и следить за отчетностью. Стратегия – это план, а спрогнозировать и спланировать ситуации и процессы с абсолютной точностью невозможно. Поэтому так важно следить за ходом реализации стратегии на всех ее этапах и в случае возникновения проблем применять альтернативные варианты, то есть антикризисная стратегия должна иметь так называемый запасной вариант. Различные сложности, возникающие в ходе реализации выбранной стратегии, выявляют пробелы в планировании, которые необходимо будет оперативно корректировать.

Залог эффективного осуществления антикризисной стратегии – постоянный контроль за ходом ее реализации. Вполне возможно, что потребуются дополнительные ресурсы или, наоборот, спланированные затраты окажутся выше реально необходимых.

Контрольные вопросы

1. Дайте определение понятия «стратегия».
2. Охарактеризуйте основные виды антикризисных стратегий.
3. Перечислите основные показатели анализа внешних и внутренних факторов кризисного развития организации.
4. Какова сущность и цель антикризисной стратегии организации?
5. Каковы особенности формирования и реализации маркетинговых стратегий антикризисного управления?
6. Назовите основные проблемы, возникающие при реализации выбранной антикризисной стратегии.
7. Назовите основные проблемы процесса организации внедрения антикризисной стратегии на предприятии.

ТЕМА 9. ИНВЕСТИЦИОННАЯ ПОЛИТИКА В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ

9.1. Характеристика состояния инвестиционного процесса как база для принятия инвестиционных решений

Важнейший показатель устойчивого развития национальной экономики – объем инвестиций.

Одним из методов преодоления кризиса на предприятии может стать грамотная инвестиционная деятельность, предполагающая структурную перестройку предприятия и финансовое оздоровление. Кроме того, именно привлечение инвестиций в организацию позволяет реализовывать инновации и обеспечивает необходимый объем финансовых ресурсов.

Инвестиционная деятельность – это вид финансово-хозяйственной деятельности хозяйствующего субъекта, направленный на рост доходов, повышение устойчивости и стабильности предприятия.

Инвестиционная деятельность проводится по следующим направлениям:

1) обновление и развитие материально-технической базы предприятия, позволяющее расширить воспроизводство продукции;

2) увеличение объемов выпуска продукции и расширение рынка сбыта;

3) выпуск новой продукции.

Инвестиции представляют собой денежные средства, ценные бумаги и иное имущество, в том числе имущественные права, имеющие денежную оценку, которые вкладываются в объекты предпринимательской деятельности в целях получения прибыли.

Инвестиции рассматривают также как совокупность затрат, реализуемых в форме долгосрочных вложений капитала в промышленность, сельское хозяйство, транспорт и т. д.

Инвестиции – долгосрочные вложения частного или государственного капитала в различные отрасли национальной или зарубежной экономики с целью получения прибыли.

Классификация инвестиций осуществляется по ряду признаков. Рассмотрим наиболее распространенные:

1. *Форма вкладов*:

– денежные средства;

– движимое и недвижимое имущество;

– имущественные права, связанные с интеллектуальной собственностью.

2. *Объект вложения инвестиций*:

– реальные – долгосрочные вложения средств в отрасли материального производства;

– финансовые – вложение средств в финансовые инструменты (ценные бумаги, депозиты и др.).

3. *Характер участия в инвестиционном процессе*:

– прямые – капитальные вложения непосредственно в производство какой-либо продукции, включая покупку, создание или расширение фондов предприятия, обеспечивают инвесторам фактический контроль над инвестируемым производством;

– косвенные – осуществляются через финансовых посредников, которые размещают полученные ими средства по своему усмотрению.

Наметившаяся в 1990-е годы тенденция невероятного спада инвестиций, опережавшая даже темпы спада производства, послужила основой инвестиционного кризиса в России благодаря действию ряда факторов:

1) существенное снижение абсолютных объемов накопления;

2) значительное сокращение их доли в ВВП;

3) снижение доли прибыли предприятий, которые направлены на расширение производства;

4) финансирование инвестиций в основной капитал тоже значительно уменьшилось.

Особую роль сыграло то обстоятельство, что в 1990-е годы в России коммерческие структуры, население и даже банки вкладывали средства не в развитие реального сектора экономики, а в торгово-посредническую и финансовую деятельность, покупку иностранной валюты.

Разделение функций управления финансами между уровнями государственной власти, наделение регионов большей самостоятельностью в области финансовой политики, повышение роли децентрализованных фондов финансовых ресурсов не привели к усилению финансового влияния на сложившуюся экономическую ситуацию в стране и не решили задачу создания наиболее выгодных условий для инвестиций в производство.

Проблема развития инвестиционных процессов актуальна для России, так как до сих пор сохраняется тенденция недоверия иностранных инвесторов к отечественной инвестиционной структуре.

Процесс стабилизации экономики рождает потребность в кредитных ресурсах. Важную роль приобретают исследования инвестиционного климата, количественным показателем которого выступают инвестиционные риски, характеризующие вероятность потери средств, вложенных в экономику.

Оценка инвестиционных рисков в первую очередь необходима потенциальным инвесторам для того, чтобы представлять, какова реальная ситуация на объекте инвестирования, и предвидеть вероятные направления ее развития.

При анализе инвестиционной деятельности необходимо разграничивать капиталообразующие, направленные на создание реального капитала, и финансовые инвестиции. В составе капиталообразующих инвестиций наибольший удельный вес составляют капитальные вложения (инвестиции в основные средства). Кроме них следует выделить:

1) инвестиции в нематериальные активы (патенты, лицензии, программные продукты, научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки и т. д.);

2) инвестиции в оборотные средства, на покупку земельных участков и объектов природопользования;

3) затраты на капитальный ремонт.

Причины, обусловливающие необходимость инвестиций, различны, но их можно сгруппировать следующим образом:

1) новое строительство, связанное, как правило, с освоением новых видов деятельности;

2) реконструкция[1] и техническое перевооружение;

3) расширение.

[1] **Реконструкция** – коренное переустройство чего-либо с целью его совершенствования; комплекс мер по изменению функционирования и развития организации, предприятия, экономики и др.

9.2. Источники финансирования инвестиционного процесса

Поиск источников финансирования инвестиций – одна из важнейших проблем инвестиционной деятельности, которая особенно актуальна для России. Вся система финансирования инвестиционного процесса состоит из совокупности методов, источников и форм финансирования инвестиционной деятельности.

Основные источники финансирования инвестиций:
1) чистая прибыль предприятия;
2) амортизационные отчисления;
3) средства бюджетов различных уровней;
4) внутрихозяйственные резервы предприятия;
5) денежные средства, аккумулируемые банковской системой;
6) средства, полученные в виде займов и кредитов от международных организаций и иностранных инвесторов;
7) средства, полученные от эмиссии ценных бумаг.

Выделяют бюджетные (централизованные) и внебюджетные (децентрализованные) источники финансирования.
Централизованные источники:
1) средства федерального бюджета;
2) средства бюджетов субъектов федерации;
3) средства местных бюджетов;
4) средства внебюджетных фондов и др.

Децентрализованные источники:
1) чистая прибыль;
2) амортизационные отчисления;
3) средства от эмиссии ценных бумаг;
4) кредитные ресурсы и др.

Также источники инвестиционных ресурсов делят на четыре группы:
1) бюджетное финансирование (из бюджетов всех уровней);
2) собственные накопления предприятий и организаций;
3) иностранные инвестиции;
4) сбережения населения.

Рассмотрим каждую из групп подробнее с точки зрения оценки возможного прироста вложений в инвестиции:

1. Использование бюджетов всех уровней для финансирования инвестиционных программ достаточно проблематично. В конце 1990-х годов наблюдалось стабильное снижение инвестиций в основной капитал, который финансировался за счет бюджетных средств. Особенно заметное снижение финансирования было за счет средств федерального бюджета. Учитывая рост государственного долга, плохую собираемость налогов, секвестирование расходов, вряд ли можно рассчитывать на выделение из бюджетов значительных ассигнований на инвестиционные программы в настоящее время.

2. Накопления собственных средств предприятия практически никогда не происходит. Одна из причин – высокий уровень инфляции, провоцирующий обесценивание амортизационных фондов и оборотных средств предприятия. Многим предприятиям не хватает финансов даже на поддержание объемов производства и уж тем более на техническое перевооружение или повышение объема выпуска продукции. Что, естественно, приводит к снижению производства и уменьшению прибыли, которая необходима для накопления инвестиционных ресурсов. На сегодняшний день оборотные средства предприятий почти на 80 % обеспечиваются кредитами коммерческих банков, поэтому большая часть прибыли идет на выплату банковских процентов.

Для российских предприятий характерны высокие издержки и низкая рентабельность производства, значительный уровень износа и устаревания оборудования, потеря весомой части высококвалифицированного персонала, рост дебиторской и кредиторской задолженности, что не может не приводить к сокращению реальной базы для накопления и инвестиций. Результаты ежемесячных выборочных обследований деловой активности в промышленности показывают устойчивое преобладание доли руководителей предприятий, ежемесячно отмечающих снижение обеспеченности финансовыми средствами по сравнению с предыдущими периодами.

3. Многие политики и экономисты считают, что привлечение иностранных инвестиций может оживить инвестиционные процессы. Иностранные инвесторы предпочитают вкладывать деньги в экспортоориентированные отрасли. Самыми привлекательными для зарубежных инвесторов остаются торговля, промышленность и общественное питание. Почти все иностранные инвестиции носят рисковый и порой краткосрочный характер и, кроме того, поведение

иностранных инвесторов слишком сильно зависит от влияния политических, экономических и психологических факторов.

4. Объем сбережений населения оценивается по разным источникам в 20–30 миллиардов долларов, большая часть которых хранится в наличной форме у населения. В рыночной экономике банковская система играет важнейшую роль в распределении денежных накоплений. Банки должны уметь убеждать население, что оно должно не только копить, но и доверять механизму, который заставит их сбережения эффективно работать.

Сложившаяся в России ситуация говорит о необходимости на всех уровнях принимать решения, способствующие стимулированию процесса накопления, а реальный рост инвестиций возможен главным образом за счет внутренних источников – накоплений предприятий и мобилизации средств населения.

9.3. Инвестиционная стратегия

Под инвестиционной стратегией предприятия понимают процесс формирования системы долгосрочных целей инвестиционной деятельности и выбор наиболее эффективных путей их достижения на базе прогнозирования условий этой деятельности.

Основное направление инвестиционной стратегии – формирование инвестиционных ресурсов предприятия и разработка инвестиционных проектов.

Тактические инвестиционные решения нацелены на поддержание эффективной деятельности предприятий, осуществление государственной финансовой поддержки неплатежеспособных предприятий для восстановления платежеспособности или финансирования реорганизационных мероприятий.

Тактические и стратегические инвестиционные решения различаются масштабами финансовых вложений и степенью неопределенности результатов принимаемых решений, что обусловливает различную степень финансовых рисков.

Связь между стратегическими и тактическими решениями в области инвестиций обеспечивает успех антикризисной инвестиционной политики.

Антикризисная инвестиционная стратегия должна быть направлена на преодоление негативных явлений в экономике России. Основ-

ная цель антикризисной инвестиционной стратегии государства – структурная перестройка экономики.

Реализация государственной антикризисной стратегии должна опираться на ряд предпосылок:

– политическая и социально-экономическая стабильность в обществе;

– наличие законодательной базы для развития инвестиционного процесса, и в том числе совершенствование налогового законодательства;

– рост реальных налоговых поступлений в бюджет;

– устойчивость национальной валюты;

– снижение темпов инфляции;

– прекращение утечки капитала из страны.

В управлении инвестиционным процессом необходимо:

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

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

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

Выполнение данных базовых условий должно обеспечить решение основной задачи антикризисной инвестиционной стратегии на уровне государства – обеспечить процесс накопления для обновления основного капитала и долгосрочного инвестирования в реальный сектор экономики.

9.4. Формирование инвестиционного портфеля и управление им

Родоначальник теории инвестиционного портфеля – Гарри Марковиц. В 1952 году аспирант Чикагского университета Г. Марковиц в статье «Диверсификация вложений» («*Portfolio Selection*»)

математически обосновал стратегию диверсификации инвестиционного портфеля, в частности, он показал, как путем продуманного распределения вложений минимизировать отклонения доходности от ожидаемого показателя. В 1990 году за разработку теории и практики оптимизации портфеля фондовых активов Г. Марковицу присуждена Нобелевская премия.

В фундаментальной работе «Выбор портфеля» (1952) проблема снижения ожидаемого риска решается путем диверсификации.

В сложившейся мировой практике под инвестиционным портфелем понимается некая совокупность ценных бумаг, принадлежащих физическому или юридическому лицу, выступающая как целостный объект управления.

Портфельные инвестиции связаны с формированием инвестиционного портфеля и представляют собой приобретение ценных бумаг и других активов. Термин «портфельный» происходит от итальянского *porte foglio* в значении совокупности ценных бумаг, которые имеются у инвестора.

Характер портфеля зависит от целей инвестора, его предпочтений, в то же время оптимальным является портфель от 10 до 15 видов ценных бумаг. Излишняя диверсификация может привести к снижению качества управления портфелем.

При формировании инвестиционного портфеля и управлении им необходимо учитывать селективный риск.

Селективный риск – риск неправильного выбора ценных бумаг при формировании портфеля для инвестирования в сравнении с другими видами бумаг; это риск степени точности оценки инвестиционных качеств ценных бумаг.

9.5. Оценка инвестиционной привлекательности предприятий

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

Финансовое состояние предприятия – комплексное понятие и его характеристики опираются на оценку степени эффективности размещения средств, устойчивости платежеспособности, наличие доста-

точной финансовой базы, обеспеченности собственными оборотными средствами, организации расчетов и др.

Поскольку источником информации для характеристики финансового состояния предприятия служат данные финансовой отчетности, то его оценивают за конкретный период. Большое значение для принятия инвестиционных решений приобретает прогноз тенденций в финансовом состоянии предприятия и выявление основных направлений его изменения.

Для оценки финансового состояния предприятия широкое распространение получили методики, основанные на анализе системы финансовых коэффициентов. При всем разнообразии существующих методик с использованием финансовых коэффициентов их основные отличия определяются:

1) степенью многочисленности и составом используемых в анализе финансовых коэффициентов;

2) принципами оценки весомости этих коэффициентов;

3) методами получения обобщенной оценки финансового состояния предприятия.

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

На основе данных отчета определяются соотношения коэффициентов повышения выручки от реализации товаров, услуг и суммарной стоимости активов. Если коэффициенты роста выручки больше коэффициентов роста активов, то можно говорить о повышении эффективности использования ресурсов предприятия. Если, наоборот, стоимость активов росла быстрее выручки от реализации, то эффективность использования ресурсов на предприятии снижалась.

Большое значение имеет наличие у предприятия собственных оборотных средств, размер которых, по данным балансового отчета, определяется как разница между оборотными средствами и краткосрочными обязательствами. Наличие собственных оборотных средств – важнейший показатель финансовой прочности предприятия и основа оценки его надежности для партнеров.

Безусловный интерес для инвестора представляет анализ номенклатуры выпускаемой продукции с точки зрения соотношения постоянных и переменных затрат в структуре ее себестоимости.

Постоянные затраты – это такие затраты, сумма которых не изменяется при изменении объема производства. К ним относятся, например арендная плата за помещение, заработная плата руководителей и т. д.

Предприятия с высокой долей постоянных затрат в общей сумме затрат на производство весьма чувствительны к любым изменениям объема продаж в натуральном выражении. Если количество проданных товаров падает, выручка уменьшится, но постоянные затраты в полной сумме затрат останутся на прежнем уровне, в результате прибыль снизится даже в большем размере, чем выручка. Переменные же (пропорциональные) затраты изменяются прямо пропорционально объему производства (например, расходы на сырье, материалы, электроэнергию и т. д.).

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

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

Следующий этап анализа – оценка финансового состояния предприятия, которая проводится с помощью системы финансовых коэффициентов. При всем разнообразии предлагаемых и применяемых систем финансовых коэффициентов они должны включать показатели следующих направлений оценки финансового состояния:

Первая группа – показатели ликвидности.

Вторая – показатели финансовой устойчивости.

Третья – показатели деловой активности.

Четвертая – показатели рентабельности.

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

Особая проблема – выбор и обоснование критериев для оценки полученных фактических показателей, с которыми можно сопоставить финансовые коэффициенты конкретного предприятия.

Нужно учитывать, что единых для всех отраслей и предприятий нормативных или эталонных значений коэффициентов быть не может в силу специфики технологических процессов, трудоемкости изготовления продукции и т. д.

По этой причине следует использовать показатели лучших в данной отрасли предприятий или среднеотраслевые значения финансовых коэффициентов. Знание среднеотраслевых значений соответствующих показателей позволяет получить по каждой группе финансовых коэффициентов оценку того, в какую категорию (ниже среднего, среднего уровня или выше среднего в отрасли) попадает данное предприятие.

При отсутствии таких ориентиров в оценках финансовых коэффициентов остается возможность проследить их динамику за ряд периодов и охарактеризовать тенденцию их изменения.

Следующим шагом служит интерпретация по трем тенденциям:

1) благоприятная (улучшающая финансовое состояние предприятия);

2) неблагоприятная (вызывающая ухудшение финансового состояния);

3) нейтральная (значения финансовых коэффициентов остаются на одном и том же уровне).

Путем подсчета баланса благоприятных и неблагоприятных влияний динамики финансовых коэффициентов может быть сделан общий вывод о тенденции в изменении финансового состояния предприятия.

9.6. Методы оценки инвестиционных проектов

В процессе принятия инвестиционных решений можно выделить следующие этапы:

1) оценка финансового состояния предприятия и возможностей его участия в инвестиционной деятельности;

2) обоснование размера инвестиций и выбор источников финансирования;

3) оценка будущих денежных потоков от реализации инвестиционного проекта.

В мировой практике для оценки предлагаемого инвестиционного проекта используют следующие данные:

1) движение денежных средств;

2) балансовые ведомости;

3) отчет о прибылях и убытках.

Для европейских и российских фирм основной показатель инвестиций – срок окупаемости и фондоотдача. У японских компаний все иначе, там главенствующая роль принадлежит стратегической оценке положения на рынке. Для оценки инвестиционной деятельности в США обычно используют два показателя:

1) эффективность инвестиций;

2) остаточный доход.

Инвестиции признаются *эффективными,* если выполняются два условия:

– возврат исходной суммы капитальных вложений;

– обеспечение требуемой отдачи на вложенный капитал.

Основа для принятия управленческих решений по поводу инвестиций – сравнение объема инвестиций с поступлениями денежных средств (ежегодными) после запуска проекта в эксплуатацию.

Дисконтирование – один из методов оценки инвестиционных проектов.

Для того чтобы сопоставить размер инвестиций и будущие денежные поступления, нужно учесть разновременность притоков и оттоков денежных средств в результате осуществления инвестиционного проекта и все будущие денежные потоки следует «привести» к моменту инвестирования средств, то есть выполнить процедуру *дисконтирования* потоков платежей.

Различные методы сравнения инвестиционных проектов используют информацию, которая может быть получена в результате следующих действий:

1) оценка количества ожидаемых денежных поступлений от предложенного проекта с распределением их по срокам поступления;

2) обоснование ставки дисконтирования будущих денежных поступлений, которая отражала бы ожидаемый инвестором доход от проекта и степень риска вложений средств;

3) расчет дисконтированной стоимости каждого из ожидаемых потоков, суммированием которых определяется накопленная *величина дисконтированных доходов* (PV).

Величина дисконтированных доходов характеризует приведенную к моменту инвестирования средств (если они единовременны) стои-

мость денежных доходов от инвестиций, полученных в разные периоды, и может быть сопоставлена с размером инвестиций.

При оценке инвестиционных решений необходим анализ размера и срока возникновения денежных потоков в результате капиталовложений: большую привлекательность будут иметь те инвестиционные проекты, которые дают большие доходы уже через короткие промежутки времени;

4) подсчет требуемых для инвестиционного проекта капиталовложений.

Каждый из перечисленных шагов в оценке инвестиционных проектов – весьма сложный и трудоемкий процесс. Степень надежности таких оценок недостаточно высока, так как слишком высок уровень неопределенности в установлении каждого из параметров – денежных потоков и ставки дисконтирования. Также крайне сложно составить финансовый раздел бизнес-плана при условии высокого уровня инфляции и экономической нестабильности. При разработке бизнес-плана следует учитывать множество факторов. Обозначим некоторые:

1) факторы, характеризующие тенденцию расширения отрасли;

2) возможности изменения положения предприятия на данном рынке и пути выхода на новые рынки;

3) изменение финансовых возможностей партнеров;

4) доступность дополнительных объемов материальных и финансовых ресурсов.

Но и данные факторы могут стать второстепенными при условии, что необходимость инвестиций определяют из соображений экономической безопасности страны или необходимости решать экологические проблемы.

Распространенные методы оценки инвестиционных проектов, служащие основой для принятия решений:

1) определение срока окупаемости инвестиций – *payback period* – PP;

2) расчет средней доходности инвестиций – AR;

3) расчет чистой приведенной стоимости – NPV;

4) определение внутренней нормы доходности – IRR.

Срок окупаемости – это количество лет, требуемое для возврата первоначальных капиталовложений.

Определение срока окупаемости инвестиций – самый широко используемый метод, преимущество которого заключается в простоте вычислений и интерпретации. В самом простом варианте определе-

ния срока окупаемости не берется в расчет стоимость денежных потоков с учетом фактора времени.

Один из главных недостатков показателя срока окупаемости состоит в том, что он не учитывает влияния денежных потоков за рамками периода окупаемости. И кроме этого, если применяются не дисконтированные денежные потоки, то метод не учитывает различия между проектами с одинаковыми кумулятивными доходами, но с различным распределением таких доходов по годам.

При использовании второго варианта расчета срока окупаемости, когда используются дисконтированные денежные потоки, данный недостаток устраняется.

Также метод очень активно используется, когда речь идет об инвестициях с высокой степенью риска. Тогда главный критерий при принятии решений – скорость, с которой окупаются инвестиции. Величина срока окупаемости характеризует период, в котором на вложенные средства не было получено абсолютно никакого дополнительного дохода. Такие доходы должны поступать в годы, которые находятся за точкой окупаемости. И поэтому срок окупаемости должен сопоставляться с величиной жизненного цикла инвестиций, то есть промежутка времени, в течение которого инвестиционный проект должен давать доходы. Если данный период превышает рассчитанный срок окупаемости, тогда определяют срок, в течение которого предприятие будет иметь дополнительный доход на инвестиции в основной капитал. Когда срок окупаемости и жизненный цикл совпадут, предприятие понесет потери в виде скрытых издержек. Это происходит по причине того, что на инвестированные средства мог быть получен доход.

Метод *средней доходности инвестиций* по принципам расчета очень близок к показателю срока окупаемости. Показатель средней доходности инвестиций – отношение средней годовой величины чистой прибыли на среднюю стоимость инвестиций. Средняя величина инвестиций определяется при наличии ликвидационной (остаточной) стоимости как полусумма размера первоначальных инвестиций и ликвидационной стоимости.

Главный недостаток метода в том, что он не учитывает временную составляющую денежных потоков.

Оставшиеся два метода основаны на сопоставлении величины стартовых инвестиций с общей суммой дисконтированных денежных потоков в течение жизненного цикла инвестиций. *Денежный поток* – это чистая прибыль плюс сумма амортизационных отчислений.

Для определения дисконтированной величины необходимо сначала установить ставку дисконтирования, которая в инвестиционных расчетах представляет собой уровень возможной доходности от рассмотренного проекта. Затем определяется сумма дисконтированных денежных потоков за весь жизненный цикл инвестиций, которая сопоставляется со стоимостью первоначальных затрат на проект. Разность между двумя этими величинами называется *чистой приведенной стоимостью*. Если по результатам расчетов будет получено положительное значение чистой приведенной стоимости (NPV > 0), то инвестиционный проект можно принять, так как суммарный денежный поток в течение жизненного цикла инвестиции перекроет капиталовложения, обеспечит желаемый уровень доходности на вложенные средства. Если же величина NPV < 0, то проект отклоняется, ведь желаемая ставка доходности и капиталовложение не могут быть обеспечены денежными потоками.

Таким образом, при высоких ставках дисконтирования стоимость денежных потоков будет существенно отличаться от поступлений в соответствующий период, и при дефиците источников финансирования предпочтение отдается краткосрочным проектам.

Расчет *внутренней нормы доходности* (IRR) основан на тех же методологических предпосылках, что и определение чистой приведенной стоимости. Но здесь ставится задача определить тот уровень доходности инвестиций, который обеспечит равенство дисконтированных величин доходов и расходов на протяжении жизненного цикла инвестиций. Можно сделать вывод, что IRR соответствует ставке дисконтирования денежных потоков, при которой NPV = 0.

Критерий внутренней нормы доходности показывает, как быстро проект окупится.

Следует отметить, что при условии кризисной ситуации в экономике России снижается эффективность использования количественных методов при оценке инвестиционных проектов. Неопределенность экономической ситуации сказывается на качестве прогнозов, что повышает риск в оценке инвестиций. Высокий уровень инфляции объясняет необходимость принимать во внимание будущие денежные потоки. Вышеизложенное не предполагает отказ от использования рассмотренных методов, а только акцентирует внимание на том, что к их практическому применению необходимо подходить с большей тщательностью и осторожностью.

Контрольные вопросы

1. Что такое инвестиции?
2. Перечислите основные виды инвестиций.
3. Назовите основные критерии выбора инвестиционных проектов.
4. Каким образом грамотная инвестиционная деятельность может способствовать выводу предприятия из кризиса?
5. Как осуществляется оценка инвестиционной привлекательности предприятий?
6. Какие методы используются для оценки инвестиционных проектов?

ТЕМА 10. ИННОВАЦИИ И МЕХАНИЗМЫ ПОВЫШЕНИЯ АНТИКРИЗИСНОЙ УСТОЙЧИВОСТИ

10.1. Инновационная деятельность как фактор антикризисного управления

В рыночной экономике значительно возросла роль инноваций, так как они представляют собой оружие конкуренции, ведущее к снижению себестоимости, росту прибыли, созданию новых потребностей, повышению имиджа (рейтинга) производителя новых продуктов, открытию и захвату новых рынков, в том числе и внешних.

Инновация – конечный результат инновационной деятельности, получивший воплощение в виде нового или усовершенствованного продукта, внедренного на рынке, нового или усовершенствованного технологического процесса, используемого в практической деятельности, либо в новом подходе к социальным услугам.

Инновационная деятельность – деятельность, направленная на использование и коммерциализацию результатов научных исследований и разработок, для расширения и обновления номенклатуры и улучшения качества выпускаемой продукции (товаров, услуг), совершенствования технологии их изготовления, с последующим внедрением и эффективной реализацией на внутреннем и зарубежных рынках.

Любая социально-экономическая система успешна в своей деятельности, если находится в состоянии последовательного и неуклонного развития, то есть приобретения нового качества, укрепляющего жизнедеятельность в условиях изменяющейся среды.

Предприятие рискует стать неконкурентоспособным, как бы успешно оно не функционировало, если целью руководства не является освоение новых технологий, на основе которых можно производить новые виды продукции более высокого качества и с наименьшими затратами.

Неконкурентоспособность означает ослабление позиций на рынке сбыта, снижение количества потребителей продукции и уменьшение размеров прибыли. Все это способствует возникновению

кризисной ситуации в организации и может послужить причиной банкротства.

Многолетняя мировая практика показывает, что инновации – мощный рычаг, способствующий разрешению возникающих противоречий и кризисов. При угрозе развития кризиса на предприятии своевременно внедренные инновации помогут устранить возникшую опасность и предотвратить кризис.

В антикризисном управлении можно выделить следующие виды инноваций:

1) изготовление нового, то есть еще неизвестного потребителям блага или создание нового качества того или иного блага;

2) внедрение нового, то есть еще практически неизвестного данной отрасли промышленности 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, то есть такого рынка, на котором до сих пор данная отрасль промышленности этой страны не была представлена, независимо от того, существовал данный 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[1]) или подрыв монопольного положения другого предприятия.

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

Инновационный процесс – процесс преобразования научных знаний в инновацию. Главная его черта – обязательное завершение инновации, то есть получение результата, пригодного для практической реализации.

Инновационный процесс характеризуется высокой степенью неопределенности и, следовательно, всегда существует большой риск

[1] **Трест** – одна из форм монополистических объединений, в рамках которой участники теряют производственную, коммерческую, а порой даже юридическую самостоятельность и подчиняются единому управлению.

рыночной неудачи новшества. Первоначальный успех во многом зависит от способности разработать действительно новый продукт, удовлетворяющий рыночный спрос, тогда как последующая прибыль зависит в основном от маркетинга и уровня производства, обеспечивающего требуемый объем продаж с наименьшими затратами.

Все этапы инновационного процесса предполагают свои методы организации труда, управления, финансирования, кадрового обучения. Для снижения риска и обеспечения успеха предприятие должно интегрировать различные этапы инновационного процесса в единую цепь, каждое звено которой способствует достижению общей цели – получение нового продукта, услуги или технологии.

Участники инновационного процесса – создатели и потребители инноваций. Если новшество – технологический процесс, то его производитель и потребитель могут совмещаться в одном хозяйственном субъекте.

Значительную роль в антикризисном управлении играет инновационный потенциал предприятия.

Инновационный потенциал (государства, отрасли, предприятия) – совокупность различных видов ресурсов, включая материально-производственные, финансовые, интеллектуальные, научно-технические, другие ресурсы, необходимые для осуществления инновационной деятельности.

Чем выше уровень инновационного потенциала предприятия, тем успешнее оно избегает возможных кризисных ситуаций.

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

1) факторы собственно инновационного процесса как самостоятельного объекта управления;

2) факторы внутренней среды;

3) факторы внешней среды.

Отличительные признаки инновационных предприятий (фирм):

1) организация специальной группы, отвечающей за генерацию идей;

2) поиск данной группой разнообразных источников информации, как внутри, так и вне организации;

3) использование разнообразных методов стимулирования творческой активности работников;

4) поощрение и поддержка менеджерами инновационной активности работников на всех уровнях;

5) поощрение коллективного принятия решений по отбору и внедрению нововведений;

6) четкая стратегия управления нововведениями.

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

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

1. Уровень внешнего окружения – условия, конкуренты, потребители и т. п.

2. Уровень собственных действий организации (менеджера) – инновационная стратегия, процедуры, методы управления и т. д.

3. Уровень процессов и методов выявления, определения и решения проблем, применяемых организацией (менеджером), например культура, уровень знаний, функциональная специализация.

4. Уровень организационного сознания, объединяющий первые три.

Организации, нацеленные на использование всех уровней организационного опыта, отличаются способностью экспериментировать, анализировать успехи и неудачи, делать выводы из практики. Основа их деятельности – системное мышление, открывающее возможности для творчества.

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

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

Инновационный кризис в экономике страны проявляется в ряде факторов:

1) снижение управляемости процессами создания и внедрения новшеств;

2) отсутствие источников финансирования;

3) сворачивание деятельности исследовательских коллективов.

Известный американский экономист Эдвард Деминг изложил в книге «Выход из кризиса» свою программу управления корпорацией в условиях жесткой конкуренции, когда успех одних порождает сложные проблемы для других. Суть программы представлена в сформулированных Э. Демингом знаменитых 14 принципах, следовать которым он призывает руководство компаний.

Вот некоторые из них:

1. Сделайте так, чтобы стремление к совершенствованию товара или услуги стало постоянным. Ваша конечная цель – стать конкурентоспособным, остаться в бизнесе и обеспечить рабочие места.

2. Постоянно совершенствуйте систему производства и обслуживания, чтобы повышать качество и производительность и таким образом непрерывно снижать затраты.

3. Создайте систему подготовки кадров на рабочих местах.

4. Сформируйте систему эффективного руководства. Цель инспектирования – помочь людям работать лучше. Контроль за деятельностью служащих нуждается в пересмотре не меньше, чем контроль за деятельностью рабочих.

5. Внедрите обширную программу повышения квалификации и самосовершенствования.

6. Сделайте так, чтобы каждый сотрудник компании участвовал в программе преобразований. Преобразования – дело каждого!

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

Механизм применения инноваций в антикризисном управлении представлен на рис. 8.

Рис. 8. Механизм применения инноваций в антикризисном управлении

10.2. Инновационная стратегия в системе антикризисного управления

Часто преодоление кризисных явлений связано с появлением нового продукта, новой формой поведения организации, формированием новых взглядов на бизнес-процесс организации и т. п. Таким образом, можно отметить, что сами кризисы служат генератором инноваций, а антикризисное управление должно опираться на разработку инновационной стратегии, создающей условия для разработки новых идей.

Различают два основных типа инновационной стратегии:

– *адаптивную*, когда предприятие использует нововведение как ответную реакцию на изменение рыночных условий в целях сохранения своих позиций на рынке, то есть в целях выживания;

– *конкурентную*, когда нововведение используется в качестве отправного пункта для достижения успеха, средства получения конкурентных преимуществ.

Адаптивную стратегию характеризует концентрация усилий на частичных изменениях, дополнительных улучшениях существующих продуктов, рынков, технологий, часто идущих в русле сложившихся, традиционных для данной организации путей достижения успеха. Такая стратегия лишает организацию возможности видеть и использовать новые производственные и рыночные возможности, находить новые конкурентные преимущества и, к тому же, делает ее, стратегию, весьма предсказуемой для конкурентов. Данная проблема обычно остро стоит перед теми предприятиями, которые занимали весьма прочные позиции в своей отрасли, но не смогли отказаться от привычных подходов.

На практике было много примеров, когда фирма относительно успешно функционировала, но не развивалась. Между этими двумя процессами возникает противоречие, которое в случае обострения может привести к кризису. Примером тому могут служить истории развития таких компаний, как *General Motors* или *IBM*, которые не смогли избежать кризиса, хотя были преуспевающими в своих отраслях. Одну из основных причин кризиса и одновременно возможности выхода из него они увидели в управлении.

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

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

Инновационная стратегия теснейшим образом связана с принципами предпринимательского управления, требует от руководителя способности предвидения, личного мужества и реализма, предпринимательского подхода, воображения, инициативности и рациональ-

ности. Важное условие управления в сложных системах – способность определения приоритетов. Ответственность за инновационную стратегию, определяющую выживание предприятия, лежит на плечах управляющих. Задача высшего руководства в этой связи состоит в том, чтобы выявлять управленческий потенциал, необходимый для конкретных условий функционирования организации, систематически просматривать свои внутренние «запасы» управленческих талантов, определять масштабы и цели необходимой управленческой подготовки и выделять соответствующие ресурсы.

Приоритеты инновационной стратегии ограничиваются инновационным потенциалом. Инновационная стратегия позволяет конкретизировать цели, методы и средства внедрения новшеств различного типа, область их применения и возможности диверсификации производства, оценить целесообразность совершенствования ранее освоенных продуктов и процессов, определить реальные инновационные возможности организации в данный момент и в перспективе с учетом современного состояния и прогнозируемой динамики развития экономики в целом.

Основные элементы инновационной стратегии, обеспечивающие эффективность антикризисного управления, – цели, ресурсы, сфера реализации. Процесс выбора наиболее рациональной инновационной стратегии в конкретных хозяйственных условиях всегда основывается на результатах оценки всех форм инновационной деятельности в нововведениях различного свойства.

Основные положения инновационной стратегии представлены в соответствующей программе, в которой традиционно отражаются цели, задачи и этапы реализации, взаимоувязанные по срокам, ресурсам и исполнителям. В программе представляется детализированный перечень конкретных мероприятий, отражающих особенности функционирования организации и тенденции ее инновационной деятельности. В частности, *высшему руководству необходимо*:

– сконцентрировать внимание на постановке конкретных целей в части увеличения доходов от реализации новых продуктов или услуг;

– обеспечить рост объемов инвестирования в сферу НИОКР;

создать эффективные мотивационные механизмы для всех категорий работников.

Помимо непосредственно инновационных целей в инновационную стратегию включаются вопросы маркетинга, сбыта, конкуренции, например, в части принятия решений о возможностях их использования для наиболее успешного распространения новшества;

элементы инвестиционной и финансовой политики, например, в части выбора и обоснования конкретных источников финансирования проектов; элементы кадровой политики, например, в части обеспечения инновационных производственных процессов персоналом необходимого квалификационного и профессионального уровня, а также удовлетворения требований инновационного менеджмента в управленческих кадрах. В результате формирования данных целей высшее руководство окончательно определяет приоритеты инновационного развития организации и устанавливает конкретные задачи для отдельных подразделений и служб.

На практике процесс выбора конкретного типа инновационной стратегии, как правило, предполагает определение той приоритетной сферы, которая будет играть ведущую роль в перспективном развитии организации. Поэтому в условиях реальной экономики предприятие обычно реализует всевозможные мероприятия, затрагивающие различные сферы его деятельности.

10.3. Формирование инновационных инфраструктур как условие выхода из кризиса

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

Инновационная инфраструктура – организации (учреждения), способствующие осуществлению инновационной деятельности, есть комплекс организаций (учреждений), имеющий подчиненный и вспомогательный характер, обслуживающий инновацию и обеспечивающий условия нормального протекания инновационного процесса. В состав инфраструктуры входят инновационно-технологические центры, технологические инкубаторы, технопарки, учебно-деловые центры и другие специализированные организации.

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

Инновационные структуры нового типа в ряде случаев возникли как условие выхода из кризисной ситуации.

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

В рамках инфраструктуры получают значительное развитие такие инновационные структуры, как научно-технические парки, бизнес-инкуба-торы, технополисы, центры высоких технологий и т. п. Все эти структуры, вне зависимости от названия и внутренней организации, имеют общие цели: формирование условий, благоприятных для развития инновационной деятельности; поддержка создания и развития венчурных фирм, представляющих собой рисковое предприятие небольшого размера, занятое разработкой научных идей и превращением их в новые технологии и продукты; селекция и поддержка перспективных научных проектов; успешная коммерциализация результатов научных исследований и научно-технических разработок.

Технопарки дают новые рабочие места, способствуют переходу производств на новые технологии. Их принято делить:

1) на исследовательские – удовлетворяют потребность в эффективном проведении научных разработок;

2) промышленные – занимаются созданием рабочих мест и производственных помещений;

3) технологические – помогают организации малых производств и коммерциализации результатов научно-технических разработок.

Бизнес-инкубаторы способствуют развитию малых наукоемких предприятий.

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

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

В условиях трансформирующегося общества инновационная инфраструктура должна способствовать вхождению науки в рыночную среду, развитию предпринимательства в научно-технической сфере, поэтому ее формирование во многом определяется состоянием рыночной инфраструктуры. Инновационная инфраструктура – среда, способствующая снижению неопределенности инновационных процессов и благоприятствующая рисковой деятельности. В этом качестве она выступает в отношении как отдельного хозяйствующего субъекта (предприятия, фирмы), так и целого региона.

Один из позитивных факторов развития инновационных структур – создание предприятий малого и среднего бизнеса, что помогает решать проблему занятости и социальной стабильности общества и в целом способствует решению задач инновационной политики в рамках антикризисного управления.

10.4. Механизмы антикризисной устойчивости

Под антикризисной устойчивостью понимается способность предприятия возвращаться в состояние экономического равновесия после того, как оно было выведено из него негативными возмущающими воздействиями, вызванными кризисом.

Диагностика антикризисной устойчивости организации включает в себя:

– диагностику финансовой устойчивости;

– потенциала ее кадрового состава;

– адаптации организационных структур к изменяющимся условиям;

– ее финансового состояния;

– информационной культуры сотрудников;

– изменения научно-технического потенциала организации и отрасли;

– влияния правового поля на деятельность организации в целом и ее сотрудников;

– изменения экологической ситуации и ее влияния на деятельность организации;

– решения проблем безопасности;

– экономической ситуации в организации.

Оценка финансовой устойчивости предприятия

Признаки кризиса в деятельности предприятия обнаруживаются, прежде всего, в показателях ликвидности (платежеспособности) и финансовой устойчивости.

Под ликвидностью (платежеспособностью) понимают способность предприятия своевременно и в полном объеме произвести расчеты по краткосрочным обязательствам. К последним относятся, например, расчеты с работниками по оплате труда, с поставщиками за полученные товарно-материальные ценности и оказанные услуги, с банками по ссудам и т. п.

Неплатежеспособность может быть как случайной, временной, так и длительной, хронической. Ее причины: нехватка финансовых ресурсов, малый объем продаж и соответственно выручки, недостаток оборотных средств, задержки в поступлении платежей от контрагентов и др.

Оценить финансовую устойчивость можно по отношению собственных и заемных средств в активах, по темпам накопления собственных средств, по соотношению долгосрочных и краткосрочных обязательств предприятия, по обеспеченности материальных оборотных средств собственными источниками.

Показатели ликвидности и финансовой устойчивости взаимодополняют друг друга и в совокупности дают представление о финансовом состоянии предприятия. Если у предприятия обнаруживаются неблагоприятные показатели ликвидности, но оно сохраняет финансовую устойчивость, то у него есть шансы выйти из затруднительного положения. Но если неудовлетворительны и показатели ликвидно-

сти, и показатели финансовой устойчивости, то такое предприятие – вероятный кандидат в банкроты.

Основные показатели финансовой устойчивости

Коэффициент автономии – доля собственных средств предприятия в общей сумме активов баланса. Коэффициент автономии характеризует степень финансовой независимости предприятия от кредиторов. К акционерным обществам применяют разновидность данного показателя – коэффициент концентрации акционерного капитала. Распространено мнение, что коэффициенты автономии и концентрации акционерного капитала не должны снижаться ниже 0,5–0,6. Считается, что при малых значениях этих коэффициентов невозможно рассчитывать на доверие к предприятию со стороны банков и других инвесторов.

Производными от коэффициента автономии являются такие показатели, как коэффициент соотношения заемных и собственных средств и коэффициент финансовой зависимости.

Коэффициент соотношения заемных и собственных средств – отношение привлеченного капитала к собственному капиталу.

Коэффициент финансовой зависимости рассчитывается либо как величина, обратная коэффициенту автономии, либо как разность между единицей и коэффициентом автономии (то есть как доля заемных средств в активах).

Коэффициент долгосрочного привлечения заемных средств рассчитывается путем деления суммы долгосрочных обязательств на сумму собственных средств и долгосрочных обязательств.

Коэффициент покрытия инвестиций характеризует долю собственных средств и долгосрочных обязательств в общей сумме активов предприятия. Нормальное значение коэффициента – около 0,9; критическим считается его снижение до 0,75.

Коэффициент маневренности собственных средств – отношение собственных оборотных средств к общей сумме источников собственных средств. Коэффициент показывает, какая часть собственных средств предприятия находится в мобильной форме, позволяющей относительно свободно маневрировать данными средствами.

В дополнение к данному показателю может рассчитываться *коэффициент обеспеченности запасов и затрат собственными источниками* путем деления собственных оборотных средств на стоимость запасов и затрат. Этот показатель по обобщенным статистическим данным по ряду предприятий не должен опускаться ниже 0,6.

Коэффициент покрытия платежей по кредитам – показатель, характеризующий соотношение прибыли предприятия и платежей по кредитам. Показатель используется кредиторами для приблизительной оценки способности предприятия покрыть свои обязательства по платежам.

Коэффициент обеспеченности долгосрочных инвестиций показывает, какая доля инвестированного капитала, складывающегося из собственного капитала и долгосрочных обязательств, иммобилизована в основные средства.

Коэффициент иммобилизации – отношение основных средств к текущим активам, то есть оборотным средствам.

Существуют следующие методы формирования антикризисной устойчивости:

– усиления финансовой устойчивости за счет управления ликвидностью и структурой активов и источников средств;

– управления себестоимостью за счет оптимизации постоянных и переменных затрат;

– управления доходами предприятия по основному виду деятельности;

– антикризисного управления персоналом.

Процесс формирования эффективной системы инновационного управления зависит от уровня инновационного потенциала предприятия — его возможности в достижении поставленных инновационных целей. Причем объектом инновации в антикризисном управлении могут быть не только новая продукция и новые технологии, на что обычно обращается основное внимание, но и новые рынки, новые методы управления, новые организационные структуры и т. д.

Реализация инновационных целей выступает как средство получения в долгосрочной перспективе достаточно высокой прибыли, упрочения, а затем и повышения конкурентных возможностей на рынке, решение кризисной проблемы и проблемы выживания в целом.

Контрольные вопросы

1. Что понимают под инновационным потенциалом предприятия?
2. Охарактеризуйте современное состояние инновационного процесса на отечественных предприятиях.

3. Какова роль инновационной стратегии в системе антикризисного управления?
4. Охарактеризуйте основные типы инновационной стратегии.
5. Каким образом формирование инновационных инфраструктур может способствовать выходу из кризиса?
6. Назовите механизмы антикризисной устойчивости.
7. Перечислите основные показатели финансовой устойчивости.

ТЕМА 11. УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ

11.1. Понятие «риск» и основные причины его возникновения

Деятельность организации всегда связана с определенным риском, то есть потенциально существующей опасностью потери ресурсов или недополучения доходов по сравнению с запланированным уровнем или с иной альтернативой. Цель предпринимательства – получение максимальных доходов при минимальных затратах капитала в условиях конкурентной борьбы. Но предприниматели идут на риск, так как его оборотная сторона – возможность получения дополнительного дохода.

Понятие «риск» имеет многофакторную природу и в первую очередь связанно с понятиями «вероятность»[1] и «неопределенность»[2]. Риск можно рассматривать двояко. С одной стороны, это событие, которое может произойти или не произойти, вследствие чего возможен отрицательный, нулевой или положительный результат (технический, социальный, экономический и пр.). С другой стороны, риск – субъективная оценка такого результата и обусловленных им дохода или потерь.

Источник риска – неопределенность хозяйственной ситуации, возникающая из-за множества переменных факторов и случайностей, неполноты информации о хозяйственных процессах, а также особенностей личности предпринимателей. Иными словами, риск имеет объективное и субъективное происхождение.

Риск – 1) уровень неопределенности в предсказании результата; 2) ситуативная характеристика деятельности, означающая неопределенность ее исхода, возможные неблагоприятные ее последствия, альтернативные варианты ошибки или успеха.

Риск – экономическая категория, которая характеризует состояние неопределенности в отношениях, связанных с производством.

---

[1] **Вероятность риска** – степень воздействия источника риска, измеряемая в пределах от 0 до 1. Иначе говоря, верхние границы вероятности.

[2] **Неопределенность** – ситуация, когда полностью или частично отсутствует информация о возможных состояниях системы и внешней среды.

Также риск понимается как вероятность потери организацией части своих доходов в результате осуществления какой-либо деятельности.

Размер потерь организации представляет собой «цену риска», а успех или дополнительная прибыль – «плату за риск». Риск выступает одним из ключевых результатов деятельности организации.

Риск экономический – потери, ущерб[1], вероятность которых связана с наличием неопределенности (недостаточности информации, недостоверности), а также возможные выгода и прибыль, получить которые можно лишь при действиях, обремененных риском.

При экономическом риске возможны три результата:

1) отрицательный (ущерб, убыток);

2) нулевой;

3) положительный (выгода, прибыль).

Как экономическая категория риск выполняет следующие **функции**:

1. *Инновационная*. Рисковое решение может вести к более эффективному производству.

2. *Регулирующая*. Способность рисковать – залог успеха организации, хотя риск может оказать на нее и дестабилизирующее влияние.

3. *Защитная*. Риск – естественное состояние и требует от менеджера и предпринимателя воспитывать терпимость к неудачам.

4. *Аналитическая*. Политика риска предполагает необходимость выбора, а следовательно, изучения и прогнозирования ситуации, составления планов.

Примеры управленческого риска:

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

2. Финансовый риск – риск финансовой стратегии фирмы выражается в величине потерь доходности ценных бумаг вследствие финансового кризиса и падения валютного курса и в вероятности возник-

---

[1] **Ущерб** – 1) сумма, которую страхователь требует от страховщика в качестве компенсации за понесенные убытки; 2) потеря, убыток, урон; 3) потери, причиненные одной из сторон в конфликте, в котором моральный или физический урон нанесен под воздействием противоборствующей стороны или в результате просчетов, ошибок руководства своей стороны.

новения такой ситуации. Следует отметить, что финансовые риски наиболее подвижны и разнообразны. Среди них выделяют риски: процентный, кредитный, валютный, неплатежеспособности, ликвидности, рыночный, инфляционный, финансовых злоупотреблений.

3. Производственный риск – превышение текущих расходов предприятия из-за непредвиденных ситуаций: простоев оборудования, недопоставки материалов и др. Вероятность возникновения таких ситуаций непосредственно связана со снижением уровня организации управления на предприятии из-за внешних и внутренних факторов.

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

Основные причины риска, связанного с предпринимательской деятельностью:

1) *стремительное развитие торговли и снижение темпов роста производства.* В основном риск увеличивается из-за низкой платежеспособности потребителей продукции, резкого снижения инвестиций, недостаточных возможностей бюджетного финансирования;

2) *стратегия развития промышленности,* подчиненная интересам мирового рынка, жесткое разделение труда между развитыми и развивающимися странами;

3) *низкий уровень сбора налогов.*

В основном риски связаны:

– с высокими ставками и множественностью налогов;

– нестабильностью налоговой системы;

– жесткой финансовой политикой, препятствующей формированию портфелей оборотных средств предприятия;

– низкими импортными пошлинами на товары иностранных фирм-конкурентов;

– искусственным поддержанием соотношения рубля к доллару;

– утечкой валюты за рубеж;

– развитием натурального обмена продукцией;

– укрывательством от налогов;

– фиктивными сделками;

– слишком большим количеством льгот.

Перечень рисков организаций, ведущих внешнеэкономическую деятельность:

1. *Риски, связанные со специализацией и принципом сравнительных преимуществ.* Например, Бразилия специализируется на производстве кофе. Среди основных факторов, определивших специализацию, выступают природно-климатические условия. Вмененные издержки на производство этого вида продукции будут намного ниже но сравнению с теми, которые имели бы место, если бы вдруг данная страна решила выращивать на экспорт пшеницу. Производство пшеницы было бы более рискованным, чем производство кофе.

2. *Риски, связанные с соотношением мирового спроса на товары и их предложения.* Фирма производит на экспорт какую-либо продукцию. Но на мировом рынке может появиться товар-заменитель, цена на который намного ниже, или спрос на рынке на данный товар может резко упасть, или вообще прекратиться.

3. *Риски, связанные с установлением торговых барьеров* (изменение пошлин, то есть акцизных налогов на импортные товары, которые делятся на фискальные пошлины – для поступления в федеральный бюджет, протекционистские пошлины – для защиты местных производителей от иностранной конкуренции); *импортных квот; нетарифных барьеров* (система лицензирования, создание завышенных стандартов на качество продукции, бюрократические запреты по таможенным процедурам); *добровольных экспортных ограничений* (под давлением правительства).

4. *Риски, связанные с протекционизмом* (для целей обеспечения обороны, увеличения внутренней занятости, диверсификации ради стабильности, защиты молодых отраслей, защиты от демпинга), *удорожанием или обесцениванием валюты, безработицей, сокращением доходов, инфляцией по причине установления в стране золотого стандарта и другими причинами.*

Кроме того, в российских условиях предпринимательская деятельность осложняется следующими видами рисков: необязательность хозяйствующих субъектов; высокая инфляционная напряженность; риск договорных отношений; недобросовестная конкуренция; нестабильная законодательная база; политическая нестабильность; отсутствие личной ответственности бизнесменов; чрезмерное вмешательство политиков в экономику; низкий уровень образования предпринимателей.

11.2. Природа и классификация рисков в антикризисном управлении

Антикризисный менеджмент в значительной части решаемых проблем является рисковым. В процессе деятельности предприятия часто повторяются следующие риски:

1) связанные с неблагоприятной политической и экономической атмосферой в стране;
2) падения научного потенциала;
3) утраты престижа предприятия;
4) падения качества продукции;
5) потери кадрового потенциала;
6) изменения внешних факторов;
7) снижения управляемости.

Наиболее распространенные риски социально-экономического развития страны:

1. *Экономические*:
– утрата богатства нации;
– падение конкурентоспособности страны;
– снижение инвестиционной привлекательности экономики;
– сокращение доли ВВП на душу населения;
– повышение уровня инфляции.
2. *Социальные*:
– падение уровня образованности населения;
– снижение материальной обеспеченности населения;
– повышение смертности и заболеваемости населения;
– сложная демографическая ситуация.
3. *Экологические*:
– загрязнение окружающей среды;
– эрозия почвы, вырубка лесов.
4. *Политические*:
– угроза возникновения национальных конфликтов;
– моратории.

Наличие в России многих из вышеперечисленных рисков характеризует кризисное положение отечественной экономики.

Классификация рисков представляет собой один из этапов анализа рисков, позволяющий в дальнейшем проводить идентификацию и оценку риска, а также разрабатывать методы управления ими.

Существует несколько подходов к классификации рисков, под которыми следует понимать их разделение на отдельные группы по различным признакам для достижения определенных целей. Научно обоснованная классификация рисков позволяет четко определить место каждого риска в их общей системе, создает возможности для эффективного применения соответствующих методов и приемов управления им.

Классификация рисков

В зависимости от *возможного результата* (рискового события) риски разделяют на две большие группы:

– *чистые риски* означают возможность получения отрицательного или нулевого результата (природно-естественные, экологические, политические, транспортные и часть коммерческих рисков: имущественные, производственные, торговые);

– *спекулятивные риски* выражаются в возможности получения как положительного, так и отрицательного результата (финансовые риски, являющиеся частью коммерческих рисков).

По источнику возникновения:

– внешние;

– внутренние.

Внешние риски связаны с окружением организации и могут быть макроэкономическими и микроэкономическими. На те и другие влияют факторы:

1) прямого воздействия – законодательное регулирование; произвол властей, налоговая система, взаимоотношения с партнерами, конкуренция, коррупция и рэкет;

2) косвенного воздействия – политическая и экономическая обстановка в стране, экономическое положение отрасли, стихийные бедствия, международные события.

Внутренние риски связаны с особенностями самой организации. Основным видом внутреннего риска считается кадровый, обусловленный практической невозможностью предсказать поведение людей в тех или иных ситуациях.

По степени опасности для предприятия:

– допустимый риск (угроза потери прибыли);

– критический риск (возможность несения текущих убытков);

катастрофический риск (банкротство).

С точки зрения целесообразности:

– оправданный риск;

– неоправданный риск.

Границы между ними в различных сферах деятельности неодинаковы.

По возможности избежать потери:

– преодолимые;

– непреодолимые: страхуемые и нестрахуемые.

Риск можно частично переложить на других, но полностью избежать его нельзя.

По причинам возникновения:

1) политические риски (национализация, введение экономических ограничений, войны, конфликты, беспорядки). Они могут быть национальными, региональными и международными;

2) технические риски (получение отрицательных результатов, недостижение поставленных целей, побочные явления, сбои, поломки).

Эксперты дают следующую оценку технических рисков: риск пожара – 0,08, взрыва – 0,13, молнии – 0,06, самовозгорания – 0,013, бури – 0,013, наводнения – 0,02, падения самолета – 0,006;

3) производственные риски (снижение объемов выпуска, простои, брак; рост затрат, преждевременный износ оборудования). Основные риски в производственном предпринимательстве: риск невостребованности продукции, неисполнения контракта, усиления конкуренции и ухудшения конъюнктуры, возникновения непредвиденных обстоятельств и затрат, потери капитала;

4) предпринимательский риск – неспособность поддерживать уровень доходов на вложенный капитал. В России предпринимательский риск весьма высок по следующим причинам:

– необязательность, безответственность партнеров;

– негибкость и изменчивость законодательных актов;

– высокая инфляция и финансовая нестабильность;

– отсутствие персональной ответственности;

– зависимость предпринимателей от криминального мира;

– бюрократизация;

– неустойчивое налоговое законодательство;

5) отраслевой риск – риск изменения экономического состояния отрасли, который определяется уровнем ценовой и неценовой конкуренции, легкостью или сложностью вхождения в нее, окружением;

6) естественные риски (экологический, риск стихийных бедствий);

7) коммерческие риски (невозможность реализовать продукцию или снижение объемов реализации, рост цен, падение спроса, потери качества);

8) инфляционный (повышение цен, снижение покупательной способности денег);

9) инновационный (неудачи в освоении новых рынков, продукции, технологий);

10) валютный риск (экономический риск, риск перевода и риск сделок):

– экспортный;

– импортный.

Экономический риск (изменение стоимости активов; снижение выручки и увеличение расходов в связи с неблагоприятными изменениями курсов). Он в основном обусловлен тем, что расходы и доходы имеют место в разных валютах. Прямой экономический риск состоит в угрозе изменения прибыльности по будущим операциям. Источники прямого риска – уже заключенные контракты, необходимость оплачивать зарубежные расходы и другие. Косвенный экономический риск – риск неконкурентоспособности по сравнению с иностранными производителями.

Риск перевода и риск сделок определяются влиянием валютного курса на выгодность сделок из-за неопределенности стоимости национальной валюты в будущем:

11) инвестиционный риск – это риск потери инвестируемого капитала и ожидаемого дохода, его снижения;

12) кредитный риск, возникающий из-за невыполнения обязательств вследствие недобросовестности, некомпетентности, неблагоприятной общей конъюнктуры. Виды кредитных рисков – торговый и банковский (неуплата долга; неплатежеспособность). Причины кредитных рисков – спад в отраслях, спад спроса на продукцию, невыполнение договоров, форс-мажор. Он может быть деловым, обусловленным недостатком деловых способностей предпринимателей; моральным – зависящим от их личных качеств; имущественным, вызванным отсутствием у заемщика собственных активов;

13) процентный риск. К нему относятся: риск изменения общего уровня процентной ставки, ставок по отдельным видам кредита. На процентный риск влияют темпы экономического роста, инфляция, государственный долг, политика правительства.

Виды рисков с 1-го по 9-й называют чистыми. Их возникновение связано с объективными обстоятельствами, не зависящими от при-

нятых управленческих решений. В результате возникают потери не только для организации, но и для общества.

Валютный, кредитный, процентный и инвестиционный объединяются в категорию финансовых рисков и в большинстве случаев носят спекулятивный характер, что, как правило, влечет за собой потери только для фирм, а для общества может быть и выигрыш.

Нужно иметь в виду, что общий риск по всем позициям может быть больше суммы частных.

Количественно абсолютная величина риска является *субъективной* оценкой ожидаемых потерь и определяется как произведение ожидаемого ущерба на его вероятность.

Риск может быть выражен в относительных показателях, например, путем соотнесения величины потерь с объемом производства (продаж) или собственных средств.

В настоящее время можно говорить о следующих градациях *степени риска* (вероятности наступления потерь):

до 0,1 – минимальный риск;

0,1–0,3 –малый;

0,3–0,4 – средний. Все это – нормальный, разумный, допустимый риск, когда вероятные потери не превышают прибыли;

0,4–0,5 – высокий риск;

0,6–0,8 – критический риск (потеря полной выручки);

0,8–1,0 – катастрофический риск (потеря капитала).

Хозяйственная практика показывает, что для текущих активов минимальным риском обладают деньги в кассе и на расчетном счете; к активам, связанным с малым риском, относятся готовая продукция, сырье и материалы; среднерисковые активы – ценные бумаги; активы высокого риска – дебиторская задолженность предприятий, находящихся в тяжелом финансовом положении; запасы готовой продукции, выходящей из употребления; связанные запасы сырья и материалов.

11.3. Подходы к оценке и прогнозированию рисков

Все факторы, так или иначе влияющие на рост степени риска, можно условно разделить на две группы: объективные и субъективные.

К *объективным* относятся факторы, не зависящие непосредственно от самой организации: инфляция, конкуренция, анархия, политические и экономические кризисы, экология, таможенные пошлины,

возможная работа в зонах свободного экономического предпринимательства и т. д.

К *субъективным* – факторы, характеризующие непосредственно данную организацию: производственный потенциал, техническое оснащение, уровень предметной и технологической специализации, организация труда, уровень производительности труда, степень кооперированных связей, уровень техники безопасности, выбор типа контрактов с инвестором или заказчиком и т. д. Последний фактор играет важную роль для фирмы, так как от типа контракта зависят степень риска и величина вознаграждения по окончании проекта.

Анализ рисков осуществляется для выявления факторов, определяющих риск, и прогнозирования их проявления.

Анализ риска проекта дает потенциальным партнерам необходимые данные для принятия решений о целесообразности участия в проекте и возможность предусмотреть меры по защите от возможных финансовых потерь, так как все участники проекта заинтересованы в том, чтобы исключить возможность полного провала проекта или хотя бы избежать убытка для себя. В условиях нестабильной, быстроменяющейся ситуации участники вынуждены учитывать все возможные последствия действий конкурентов, а также изменение рыночной ситуации. Последовательность действий при анализе риска показана на рис. 9.

Для анализа рисков и прогнозирования развития ситуации используют следующие методы:

1. *Статистический анализ.*

Уровень риска измеряют двумя критериями: дисперсией (средним ожидаемым значением) и вариацией возможного результата (изменчивостью). При этом дисперсией измеряется возможный средний результат, а при оценке финансового риска организации она представляет собой средневзвешенную величину из квадратов отклонений истинных финансовых результатов. Вариация же отображает степень и меру отклонения ожидаемого среднего значения от действительной средней величины.

2. *Факторный анализ финансовых рисков.*

Анализ проводится по двум видам риска: диверсифицированный и недиверсифицированный. Диверсифицированный риск оценивается по количеству вариантов развития объекта инвестиций, уровню конкуренции, числу заключенных договоров и полученных заказов. Недиверсифицированный риск оценивают по ставке банковского процента по кредитам, по наличию инфляции и общему развитию страны. Рассчитываются коэффициенты финансовой устойчивости,

деловой активности, также определяется наличие вероятности наступления банкротства.

Рис. 9. Блок-схема анализа риска

3. *Метод экспертных оценок*.

Методы оценок, разработанные западными компаниями:

– социально-политические;

– внешних платежных балансов;

– экономические.

В зависимости от отношения к риску выделяют три группы субъектов:

1) *противники риска* (люди, боящиеся риска и отвергающие его);

2) *нейтралы* (люди, нейтрально относящиеся к риску);

3) *любители риска*.

В экономике считается, что большинство людей относятся к противникам риска. На вопрос о том, как фактор неопределенности

влияет на поведение людей, экономист обычно отвечает: «Люди не любят рисковать и готовы заплатить деньги за то, чтобы избежать бремени риска».

Вместе с тем, предпринимательство и риск – понятия неразделимые. В экономической теории и практике доказано, что известная доля риска – необходимое условие получения дохода. Более того, чем выше уровень риска, тем выше величина получаемого дохода.

Наряду с этим существует обратная зависимость между уровнями риска и ликвидности: чем выше уровень ликвидности (активов фирмы), тем ниже уровень риска.

Вероятно, можно говорить о каком-то оптимальном (равновесном) уровне риска, для которого имеют место необходимый уровень доходности и достаточная степень ликвидности.

Когда говорят о необходимости учета риска при управлении проектами, обычно имеют в виду основных его участников: заказчика, инвестора, исполнителя (подрядчика) или продавца, инвестора и покупателя, а также страховую компанию.

При анализе риска любого из участников проекта используются критерии, предложенные известным американским экспертом Б. Берлимером:

– потери от риска независимы друг от друга;

– потеря по одному направлению из «портфеля рисков» не обязательно увеличивает вероятность потери по-другому (за исключением форс-мажорных обстоятельств);

– максимально возможный ущерб не должен превышать финансовых возможностей участника.

11.4. Качественная и количественная оценка риска

Оценка риска – один из этапов анализа рисков. Она заключается в качественной или количественной оценке возможных потерь (ущерба, убытков) и возможности их возникновения.

Качественный анализ может быть сравнительно простым, его главная задача – определить причины (объективные или субъективные действия, влекущие за собой наступление рисковых событий), факторы риска (предпосылки, увеличивающие вероятность и реальность наступления рисковых событий), этапы и работы, при выполнении которых риск возникает, то есть установить потенциальные области риска, после чего – идентифицировать все возможные риски.

Качественная оценка риска проводится преимущественно экспертными методами в условиях неопределенности и используется при сравнении ограниченного числа альтернатив принимаемых решений.

Качественный анализ рисков на стадии функционирования предприятия представлен в табл. 4.

Таблица 4

Характеристика рисков
на стадии функционирования предприятия

Вид, сущность риска	Причины риска	Факторы риска	Отрицательное влияние на ожидаемую прибыль
Финансово-экономические риски			
Неустойчивость спроса	Снижение качества обслуживания, сезонность спроса, рост цен на услуги	Нестабильность общей социально-экономической ситуации, всплески роста цен в отдельных отраслях, появление конкурентов	Падение спроса с ростом цен
Появление альтернативной услуги	Рост числа конкурентов	Развитие НТП	Снижение спроса
Снижение цен конкурентами	Появление большого количества конкурентов	Благоприятная среда для развития предпринимательства	Снижение цен
Усовершенствование технологий конкурентами	Рост капиталовложений в оборудование конкурентами	Развитие НТП	Снижение спроса, снижение цен
Рост налогов	Изменения в налоговом законодательстве	Нестабильность общей социально-экономической ситуации	Уменьшение чистой прибыли
Платежеспособность потребителей	Уменьшение заработной платы	Инфляция	Падение продаж
Невостребованность услуг на рынке	Неинформированность, боязнь потребителей	Недостаточная реклама, личный отрицательный опыт потребителей	Снижение спроса

Продолжение табл. 4

Вид, сущность риска	Причины риска	Факторы риска	Отрицательное влияние на ожидаемую прибыль
Недостаток оборотных средств	Низкие объемы продаж, крупные вложения при открытии	Наличие крупного долга	Увеличение кредитов
Невозврат заемных средств	Недостаток оборотных средств	Низкий спрос на услуги	Убытки
Социальные риски			
Трудности с набором квалифицированного персонала	Недоверие к частным предпринимателям, отсутствие социального пакета	Нестабильность общей социально-экономической ситуации	Увеличение затрат на комплектование
Недостаточный уровень зарплаты	Низкие объемы продаж, недостаток средств	Низкий спрос на услуги	Текучесть кадров, снижение производительности, простой оборудования
Квалификация кадров	Нет учебных заведений в городе, обучающих по данным специальностям	Слабая инфраструктура	Снижение ритмичности, затраты на обучение
Отношение местных властей	Несоответствие требуемых норм	Нестабильность общей социально-эко-номической ситуации, изменения в законодательстве	Дополнительные затраты на выполнение их требований
Частые уходы персонала по болезни	Вирусные заболевания, беременность	Наличие молодых девушек в обслуживании	Затраты на поиск замены
Технические риски			
Изношенность оборудования	Недостаток оборотных средств на их модернизацию	Развитие НТП	Увеличение затрат на ремонт
Недостаточная надежность оказываемых услуг	Слабая подготовленность персонала, устаревшее оборудование	Развитие НТП, нехватка оборотных средств на обучение персонала	Увеличение несчастных случаев в работе

Окончание табл. 4

Вид, сущность риска	Причины риска	Факторы риска	Отрицательное влияние на ожидаемую прибыль
Новизна технологий	Модернизация основных средств	Развитие НТП	Увеличение затрат на освоение
Поломка оборудования	Изначально плохое качество при покупке	Недобросовестность производителя	Остановка оказания услуг на данном оборудовании
Периодические сбои электричества	Внешние аварии по городу	Сбои в сети электричества	Временные простои оборудования

Количественный анализ риска, то есть численное определение размеров отдельных рисков и риска проекта в целом, – проблема более сложная, предполагающая математическую оценку меры и степени риска. Полученные значения включаются в расчеты, обосновывающие экономическую эффективность принимаемых решений.

Методы количественного анализа

Основные методы определения количественной оценки риска:
1) статистический;
2) аналогий;
3) экспертных оценок;
4) комбинированный.

Поскольку под риском понимают вероятность осуществления неблагоприятного события, количественная оценка риска чаще всего сводится к оценке величины соответствующей вероятности. В общем случае считается, что чем больше вероятность получения худших значений конечных результатов деятельности, тем выше уровень риска, ассоциируемый с данной деятельностью.

В зависимости от способа определения величины вероятности можно выделить частотную и субъективную вероятность наступления неблагоприятного события. Величина частотной вероятности может быть получена как статистическим, так и методом аналогий.

Статистический метод

Суть метода заключается в том, что используется статистика потерь и доходов, имевших место в данной организации. Логика рассу-

ждений такова: риск – наступление случайного события; случайность – это то, что в сходных условиях происходит неодинаково, поэтому ее нельзя заранее предвидеть и спрогнозировать; но при большом количестве наблюдений за случайностями можно обнаружить, что они повторяются с определенной частотой (вероятностью). При статистическом методе устанавливаются величина и частотность получения той или иной отдачи от деятельности организации, и составляется наиболее вероятный прогноз на будущее.

Метод аналогий

При анализе риска нового проекта весьма полезными могут оказаться данные о последствиях воздействия подобных неблагоприятных факторов на другие столь же рискованные проекты.

В методе аналогий применяются базы данных о риске аналогичных проектов, исследовательских работ проектно-изыскательских учреждений, углубленных опросов менеджеров проектов.

Полученные таким образом данные обрабатываются для выявления зависимостей в законченных проектах с целью учета потенциального риска при реализации новых проектов.

При использовании метода аналогий следует соблюдать определенную осторожность. Даже в самых известных случаях неудачного завершения проектов очень трудно создать предпосылки для будущего анализа, то есть подготовить исчерпывающий и реалистический набор возможных сценариев срывов проектов. Дело в том, что для большинства отрицательных последствий характерны определенные особенности.

Метод аналогий применяется в основном при оценке рисков часто повторяющихся проектов, например в строительстве. В качестве информационной базы для оценки риска данным методом можно назвать исследования проектов после их завершения. Полученные в результате таких исследований данные обрабатываются для выявления зависимостей в законченных проектах, что позволяет выявлять потенциальный риск при реализации нового проекта.

Значение вероятностей, полученных с применением статистического метода и метода аналогий, называют объективными, так как точно такие же результаты могут быть получены любым другим лицом, повторившим расчетные процедуры.

Метод экспертных оценок

Субъективная вероятность рассчитывается на базе метода экспертных оценок и является предположением о наступлении неблагоприятного результата, которое основывается на индивидуальном суждении оценивающего (эксперта в данной области), на его личном опыте.

Таким образом, экспертный метод основан на обработке мнений опытных предпринимателей или специалистов. Желательно, чтобы специалисты давали свои оценки вероятностей возникновения уровней потерь, но можно ограничиться получением оценок вероятностей допустимого, критического и катастрофического рисков. Если это затруднительно сделать, можно поставить экспертам вопрос о том, какие потери наиболее вероятны в данном виде предпринимательской деятельности. Специалист по аналогии с другими случаями и благодаря своей интуиции может оценить их вероятность.

Преимущество такого способа оценки риска заключается в возможности его применения для неповторяющихся событий и в условиях отсутствия достаточного количества статистических данных, необходимых для выявления объективных вероятностей. В настоящее время российские компании в основном используют данный метод, так как он требует минимум времени на свою реализацию.

Комбинированный метод

Довольно часто на практике применяют метод, комбинирующий статистический и экспертный методы определения риска.

На основании полученных вероятностей (частотных или субъективных) с помощью методов математической статистики рассчитываются основные показатели – дисперсия, стандартное отклонение, коэффициент вариации различных обобщающих показателей (например, индекса рентабельности, чистой текущей стоимости проекта, бухгалтерской рентабельности и др.).

Величина риска (степень риска) в этом случае измеряется показателями дисперсии, среднеквадратического отклонения и коэффициентом вариации. Принято считать, что чем больше этот разброс значений результирующего показателя от средней ожидаемой величины, тем выше риск данного проекта. Таким образом, величина риска связывается с колеблемостью, разбросом возможных эффектов проекта.

11.5. Риск-менеджмент в системе антикризисного управления

В связи с тем, что хозяйственная деятельность организации подвержена риску, менеджеру необходимо заниматься его управлением. Необходимо иметь в виду, что полностью риска избежать нельзя, но в той или иной степени ослабить и сделать управляемым можно. В широком смысле слова термин «управление риском» означает определение вероятности его наступления, проведение необходимых предупредительных или направленных на его компенсацию мероприятий.

Управление рисками – область современного управления, связанная со специфической деятельностью менеджеров в условиях неопределенности, сложного выбора вариантов управленческих действий.

Так как часто уровень риска зависит от восприятия ситуации менеджером, от его знаний, интуиции и опыта, нежели от развития рынка и экономики в целом, то для успешного управления рисками необходимы профессионалы, способные свести к минимуму управленческий риск.

Риск управленческий – характеристика управленческой деятельности, осуществляемой в ситуации той или иной степени неопределенности, например вследствие недостаточности или ненадежности информации, при выборе менеджером альтернативного решения, критерий эффективности которого связан с вероятностью проявления негативных условий реализации потерь или с вероятностью нейтрализации факторов неопределенности и увеличением прибыли. Риск проявляется в процессе реализации продукции производственно-хозяйственной системы и выступает одним из конечных результатов управления.

Основная предпосылка возникновения административных рисков – управленческие (административные) дисфункции[1], которые по своей сути представляют собой явление, прямо противоположное функциям управления.

Для принятия и выполнения управленческих решений, направленных на снижение вероятности возникновения неблагоприятного результата и минимизацию возможных потерь, вызванных его реализацией, самым простым решением принято считать введение на предприятии должности рискового менеджера и создание органа,

---

[1] **Административные дисфункции** – это спонтанно возникающие в организации виды деятельности, мешающие достижению целей ее функционирования.

который координирует действия по управлению основными видами риска.

Риск-менеджер – штатная должность в крупных компаниях. В функциональные обязанности риск-менеджера входит управление рисками.

Для успешного управления риском необходимы:

1) система информационного обеспечения, соответствующая мировым тенденциям развития информационных технологий;

2) управленческое образование персонала;

3) профессиональные навыки.

Стадии процесса выработки и реализации рисковых решений:

1. Информационный анализ, включающий в себя работы по мониторингу внутренней и внешней среды, по предотвращению появления новых источников риска и изучению известных факторов.

2. Диагностика ситуации, определяющаяся спецификой решаемой задачи. Основной объем работы заключается в изучении причин, которые вызывают отклонения риска.

3. Разработка вариантов риск-решений. Для каждого варианта решения изучаются пределы вероятного отрицательного проявления риска.

4. Принятие решения содержит обоснование параметров допустимого риска и разработку системы ответственности.

5. Организация и реализация риск-решения.

Своевременный контроль отклонений параметров риска и корректировка действий в ходе реализации решения также имеют существенное значение.

Основные средства воздействия при управлении риском:

1. Стратегия управления – это действия, направленные на обеспечение и изучение задач, функций и целей риск-менеджера предприятия.

2. Критерии выбора риск-решения, определяющие границы риска, динамику изменения потерь в зависимости от объема продаж, размера затрат-издержек, инфляции, изменения цен и т. п.

3. Выявление путей и средств минимизации потерь. Сюда входит страхование и другие возможности защиты от риска, которые в условиях антикризисного управления являются обязательными.

4. Оценка эффективности достигнутого уровня потерь к затратам на управление риском. Таким образом, оценка риска – часть оценки эффективности.

5. Формирование таких гибких организационно-управленческих звеньев в системе управления организацией, как «прогнозирование и экспертиза рисков», «консультационные службы в области рисковой деятельности».

Главная цель управления риском состоит в обеспечении в худшем случае бесприбыльности работы фирмы. Основа для этого – балансировка его величины и потенциальной выгоды с помощью сопоставления положительных и отрицательных финансовых последствий принимаемых решений. Для эффективного управления риском важно знать, какие именно виды рисков нужно учитывать; какими способами можно ими управлять; какой объем риска можно взять на себя.

Выделяют следующие ***основные способы уменьшения рисков***:

1. Рациональный подход к ведению хозяйственных дел с опорой на научный анализ (например, тщательное изучение партнера, его личности, финансового положения и пр.). При опасности несоблюдения обязательств партнерами можно составить протокол о намерениях, куда можно вносить изменения; указание на материальную ответственность за отказ от подписания контракта; вступление контракта в силу с момента согласования, а не подписания; включение штрафных санкций, неустоек, указание на то, что форс-мажор не освобождает от ответственности, предоплата, передача права собственности после полной оплаты, залог, факторинг. Другими способами являются бизнес-планирование, тщательный подбор кадров, организация защиты коммерческой тайны.

2. Отказ от деятельности, связанной с риском. Но это может быть невыгодно, а порой и невозможно. Поэтому риск приходится брать на себя; в одном случае как неизбежный, в другом – как выгодный (как правило, наибольших успехов добиваются те, кто идут на риск).

3. Компенсация рисков. Нужно иметь в виду, что иногда отказ от деятельности невыгоден, может вызвать другие риски, а подчас и невозможен. Поэтому риск приходится брать на себя. Чтобы ослабить негативное влияние риска, создается страховой резерв, определяемый как усредненная величина потерь за три года с поправкой на инфляцию. Но данные средства исключены из оборота, следовательно, не приносят прибыли.

4. Страховой резерв предназначен для покрытия запланированных рисков. Незапланированные риски компенсируются из любых других доступных источников.

Риск-менеджмент – в широком смысле – процесс выявления и оценки рисков, а также выбор методов и инструментов управления для минимизации риска. Риск-менеджмент включает в себя идентификацию, анализ и оценку рисков; превентивную разработку программы мероприятий по ликвидации последствий кризисных ситуаций; разработку механизмов выживания; создание системы страхования; прогнозирование развития предприятия с учетом возможного изменения конъюнктуры и другие мероприятия; в узком смысле – вид услуг, оказываемых брокерскими фирмами, страховыми и перестраховочными компаниями своим клиентам.

Этапы риск-менеджмента

В риск-менеджменте принято выделять несколько этапов:

– на первом происходит выявление риска с сопутствующей оценкой вероятности его реализации и масштаба последствий;

– на втором осуществляется разработка риск-стратегии с целью снижения вероятности реализации риска и минимизации возможных негативных последствий;

– на третьем выбираются методы и инструменты управления выявленным риском;

– на четвертом производится непосредственное управление риском;

– на заключительном этапе оцениваются достигнутые результаты и корректируется риск-стратегия.

Ключевым этапом риск-менеджмента считается выбор методов и инструментов управления риском.

Методы и инструментарий риск-менеджмента

Базовые методы риск-менеджмента – отказ от риска, снижение, передача[1] и принятие.

Риск-инструментарий значительно шире. Он включает в себя политические, организационные, правовые, экономические, социальные инструменты, причем риск-менеджмент как система допускает возможность одновременного применения нескольких методов и инструментов.

---

[1] **Передача риска** – инвестор передает ответственность за риск кому-то другому, например страховой компании.

Наиболее часто применяемый инструмент риск-менеджмента – страхование. Страхование предполагает передачу ответственности за возмещение предполагаемого ущерба сторонней организации (страховой компании). Примерами других инструментов могут быть:

– отказ от чрезмерно рисковой деятельности (метод отказа);
– профилактика или диверсификация (метод снижения);
– аутсорсинг затратных рисковых функций (метод передачи);
– формирование резервов или запасов (метод принятия).

Методы управления рисками в антикризисном управлении представлены на рис. 10.

Страхование рисков

Для менеджеров важно не только оценить действительную величину риска, которому подвергается организация, но и при невозможности его предотвращения обеспечить хотя бы частичное возмещение убытков. Одним из способов этого является страхование.

Рис. 10. Методы управления рисками в антикризисном управлении

Страхование – это система мер по защите интересов физических и юридических лиц за счет денежных фондов, формируемых из уплачиваемых ими страховых взносов. Фонды находятся в распоряжении страховщика, который принимает на себя обязанность при возникновении страхового случая возместить застраховавшемуся лицу полностью или частично его ущерб, то есть стоимость уничтоженного или утраченного имущества, определяемую на основе оценки.

Сумма, выплачиваемая в покрытие страхового случая, называется «*страховое возмещение*». Оно может быть меньше стоимости риска, то есть фактических убытков, затрат по их предупреждению или возмещению.

Стоимость риска состоит из трех элементов:

1. Стоимость контроля за ним, которая определяется затратами на проведение предупредительных мероприятий, обеспечивающих безопасность организации. Хорошо налаженная система безопасности позволяет получать скидки при внесении страховых платежей (взносов, премий).

2. Стоимость риска, остающегося на ответственности организации. В этом случае страховщик ответственности не несет и убытки покрывает сам страхователь. Но для того чтобы получить большие взносы, страховщики обычно переоценивают величину рисков.

3. Учитываются затраты, связанные с передачей риска на страхование, – расходы по оформлению сделки, контролю и т. п.

Страхование оказывает благоприятное воздействие на предпринимательскую деятельность, так как страхователь уверен, что при наступлении ущерба получит необходимую компенсацию, что позволяет более активно действовать на рынке и развивать свой бизнес.

Различают следующие *виды страхования в бизнесе*:

1) личное (например, страхование работников предприятий с особо опасными условиями труда);

2) имущественное (объекты – товарно-материальные ценности и имущественные интересы страхователей);

3) экономических рисков (ограждает собственность от потенциальных опасностей природного и производственного характера);

4) гражданской ответственности (помогает лицу, виновному в причинении кому-то ущерба, возместить его).

По установленному порядку можно застраховать свое имущество в целом по балансовой стоимости или выборочно какую-то его долю (например, целиком предприятие, отдельные агрегаты и т. п.). При страховании по балансовой стоимости компенсируется действительный ущерб в сумме, не превышающей восстановительной стоимости, на день гибели или повреждения имущества без учета инфляции. Приобретенные товарно-материальные ценности и готовая продукция страхуются по фактической стоимости.

Имущество в соответствии с договором может быть застраховано по системе пропорциональной ответственности, то есть величина страхового возмещения покрывает только часть ущерба.

При страховании по системе первого риска страховое возмещение производится в размере ущерба, если тот не превышает страховую сумму (первый риск). В противном случае (второй риск) величина превышения не возмещается.

При оформлении договоров страхования имущества страхователь обязан обеспечить страховщику возможность произвести осмотр объектов, своевременно сообщать об изменении их состояния или о заключении параллельных договоров с другими фирмами, когда возмещение, получаемое от всех страховщиков, не может превышать страховой стоимости.

При определении размеров ущерба имуществу, который при необходимости может осуществляться с помощью экспертов, различают его полную гибель, пропажу или уничтожение и частичное повреждение.

В обоих случаях в *прямых затратах* на восстановление имущества учитывают стоимость материалов и запасных частей для ремонта, оплату труда рабочих. Также определяются компенсируемые и дополнительные затраты.

Компенсируемыми считаются затраты, связанные со спасением имущества или предотвращением еще большего ущерба, а также с приведением поврежденного имущества в порядок. *Дополнительные* — это затраты, вызванные срочностью проведения работ, необходимостью модернизации одновременно с восстановлением. Данные затраты не возмещаются, если иное не предусмотрено специальным договором.

Личное участие страхователя в покрытии ущерба выражается через франшизу, то есть определенную часть ущерба, не подлежащую возмещению страховщиком. Франшиза может быть условной и безусловной. При условной страховщик освобождается от ответственности за ущерб, если его размер не превышает величину франшизы.

Остальная часть ущерба возмещается полностью. При безусловной размер ответственности страховщика определяется величиной ущерба за вычетом франшизы. Иными словами, в любом случае франшиза остается страховщику.

Основные направления страхования, которые необходимо учитывать менеджеру:

1. Страхование на случай потери прибыли и возникновения убытков вследствие остановки производственного процесса, вызванной стихийными бедствиями, авариями и другими аналогичными причинами, или сокращения его объема. При этом страховщики не несут ответственности за остановки производства вследствие военных действий, гражданских волнений, несоблюдения техники безопасности, а также, если потери были незначительными. Ставки страховых платежей рассчитываются индивидуально для каждого клиента и в среднем оказываются вдвое выше, чем при страховании имущества.

2. Страхование за вред, причиненный окружающей среде в результате загрязнения, вызванного хозяйственной деятельностью предприятия. Его цель – помочь справиться с финансовыми трудностями, когда нужно, например, выплачивать штрафы или компенсации пострадавшим. Страховое возмещение выплачивается, если загрязнение произошло в результате внезапного несчастного случая, притом, что все правила техники безопасности соблюдались надлежащим образом.

3. Страхование кредитных рисков, связанных с невозвратом кредита, имеет два направления. Во-первых, финансовый риск страхует кредитор; во-вторых, заемщик на случай невозможности своевременно расплатиться по долгам.

4. Страхование технических рисков, связанных с проведением строительно-монтажных работ, использовании новой техники, технологии и т. п. Убытки подлежат возмещению, если они возникли вследствие случайной ошибки или непреднамеренных действий лиц, имевших необходимую подготовку для соответствующей работы.

5. Страхование рыночных рисков. Страхователям возмещаются потери, возникшие вследствие неблагоприятного и непредсказуемого изменения конъюнктуры рынка, а также других условий осуществления предпринимательской деятельности. Это позволяет возместить возможный ущерб, если застрахованные рыночные операции в течение установленного времени не приносят нужного результата.

Хеджирование как инструмент управления рисками

Хеджирование – специфический способ страхования цены реальных и финансовых активов (валюты, ценных бумаг) от риска нежелательного падения для производителя или нежелательного повышения для потребителя. В результате лицо, осуществляющее его, имеет возможность избежать экономических потерь, а при благоприятном стечении обстоятельств рассчитывать даже на определенную прибыль.

Идея хеджирования основывается на том, что люди, в силу того, что они обладают разными знаниями, опытом, информацией о положении дел, наконец, чутьем, интуицией, темпераментом по-разному оценивают ситуацию и перспективы ее развития. Следовательно, они неодинаково подходят к определению будущей цены актива. Орудие хеджирования – фьючерсная и опционная сделки.

Фьючерсная сделка предполагает, что одна сторона обязуется в установленный срок поставить определенное количество биржевых активов по оговоренной цене, а другая – принять и оплатить их. Фьючерсный контракт не может быть расторгнут, чтобы его аннулировать, необходимо заключить встречную сделку. Механизм контракта предполагает внесение залога (депозита), который при осуществлении сделки возвращается.

Страховать реальные сделки можно также путем покупки *опциона,* представляющего собой контракт, по условиям которого продавец за определенную невозвращаемую плату, называемую премией, предоставляет покупателю право совершить в оговоренные сроки с определенной ценой исполнения сделку или отказаться от нее.

Величина премии зависит от соотношения спроса и предложения на рынке опционов, процентных ставок по краткосрочным депозитам (при их увеличении премия снижается, ибо полученные деньги можно положить в банк под более высокие, чем прежде, проценты), динамики цен на реальные активы (чем больше их колебание, тем выше премия, поскольку в этих условиях реализация актива чаще всего бывает выгодна); срока исполнения опциона (при его приближении премия снижается, ибо колебания цены менее вероятны).

Возможность рисковать только премией делает опцион похожим на страховой полис.

По технике исполнения выделяют три вида опционов:

1) на право купить актив или фьючерсный контракт по определенной цене;

2) право их продать;

3) право выбрать одну из двух сделок.

Продажа опциона на продажу актива получила название «короткий пут», продажа опциона на покупку – «короткий колл», покупка опциона на покупку актива – «длинный колл», а покупка опциона на продажу актива – «длинный пут».

Хеджирование с помощью опционов происходит следующим способом. При покупке реальных активов можно одновременно приобрести опцион на их продажу, то есть осуществить стратегию, называемую «синтетический длинный пут», а обязательство на поставку реальных активов застраховать с помощью приобретения опциона на их покупку. Такая стратегия называется «синтетический длинный колл». И в том, и в другом случае их потери будут ограничиваться величиной премии.

Таким образом, любая управленческая деятельность сопряжена с риском, но особую актуальность проблема управления рисками приобретает в кризисных условиях. Сложность учета и управления рисками здесь обусловлена несколькими обстоятельствами.

Во-первых, на процесс управления влияют много факторов, гораздо больше, чем на функционирование того или иного технического устройства, которые трудно, а порой и невозможно учесть.

Во-вторых, процесс управления ориентирован на людей, поведение которых непредсказуемо. Не только работники, но и менеджер не всегда точно представляют, как поступят в следующую минуту.

В-третьих, риски могут порождаться внешними обстоятельствами, на которые практически невозможно воздействовать.

Наиболее опасные виды управленческих рисков – кадровый и финансовый. Снижать кадровый риск можно путем тщательного отбора персонала и постоянным наблюдением за его деятельностью и поведением. Финансовые риски чаще всего обусловлены ошибочным поведением менеджеров, принимающих опасные решения, которые стремятся получить больше прибыли. Неудачные решения могут привести к банкротству, для недопущения которого необходима четко продуманная финансовая стратегия, своевременное страхование наиболее существенных рисков в соответствующих учреждениях или с помощью биржевых операций.

Контрольные вопросы

1. Дайте определение понятию «риск».
2. Перечислите основные причины возникновения риска.
3. Назовите функции риска.
4. По каким факторам осуществляется классификация рисков?
5. Перечислите объективные и субъективные факторы риска.
6. С какой целью проводится анализ рисковых факторов?
7. Каковы основные методы оценки рисков?
8. Охарактеризуйте методы управления рисками.
9. Каковы цели и задачи управления рисками?

ТЕМА 12. ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ФАКТОР АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ. ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ПРОФСОЮЗАМИ В ПРОЦЕССАХ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

12.1. Персонал организации как объект антикризисного управления

Процесс управления персоналом представляет собой совокупность различных действий руководителя, которые состоят из подбора и распределения персонала; планирования и организации работы сотрудников; диагностики персонала; учета его движения; составления программы повышения квалификации; мотивации и стимулирования труда; создания благоприятных и безопасных условий труда и др.

Антикризисное управление помимо всех вышеперечисленных мер, предполагает наличие дополнительных программ деятельности сотрудников, а также включает в себя социально-психологические факторы.

В современных условиях, когда стабильное состояние – чаще недолговременное явление, следует уделять особое внимание вопросам быстрой адаптации сотрудников к изменяющимся условиям, их мотивации и обеспечению гарантиями.

С возникновением новых условий и факторов решение задач в рамках старых программ становится неэффективным и требуется разработка программ, соответствующих условиям среды.

Сегодня повышается ценность и значимость таких характеристик сотрудника, как интеллект, профессионализм, природные деловые качества, то есть сотрудники рассматриваются уже не просто как рабочая сила, а как ценный капитал организации.

Для того чтобы охарактеризовать управление персоналом кризисного предприятия, необходимо, прежде всего, определить состав управленческого аппарата.

К управленческому персоналу относят тех работников, которые на полной или частичной основе занимаются управленческой деятельностью. Здесь можно выделить несколько категорий сотрудников.

Главная фигура в системе управления – руководитель, который несет ответственность за принимаемые решения и направляет деятельность всего коллектива. В период кризиса управленческая нагрузка увеличивается вдвое, так как помимо обычных функций, руководителю необходимо координировать работу предприятия и сотрудников в соответствии с антикризисной программой. Для осуществления успешного управления в период кризиса (и не только, естественно) руководителю нужна команда специалистов (экономисты, юристы, маркетологи, психологи, программисты, консультанты и т. д.).

Обычно в решении поставленных вопросов руководитель опирается на опыт и профессионализм специалистов, нередко создавая рабочую команду на период кризиса. Как правило, это наиболее эффективный и, что немаловажно в кризисных ситуациях, менее затратный способ достижения цели.

Менеджеры решают вопросы антикризисного управления, разрабатывают антикризисные стратегии и программы, руководят их реализацией.

Производственный персонал – непосредственные исполнители стратегий и программ. От их работы зависит скорость и эффективность процесса. Поскольку они не участвуют в разработке антикризисных программ, а лишь выполняют их, то возможны неточности и ошибки. Следовательно, в период кризиса важно установить комплексную систему контроля за выполнением работ.

В антикризисном управлении не следует принижать роль ни одной категории сотрудников в силу их тесной взаимосвязи. Кроме того, эффективное осуществление деятельности возможно только в случае слаженной работы всех сотрудников.

Для эффективного управления кризисным предприятием необходимо организовать развитую систему информирования, способствующую своевременному принятию решений, наблюдению за реализацией антикризисной стратегии и т. д.

Несмотря на то что в настоящее время проблеме антикризисного управления уделяется большое внимание, уровень его на российских предприятиях по сравнению с западными все еще недостаточен. Причин несколько: плохая подготовка управленческих кадров, проблемы с подбором персонала, недостаток квалифицированных специалистов в организации, что заставляет привлекать консультантов.

Для обеспечения должного уровня антикризисного управления персоналом руководителям необходимо обратить внимание на планирование и разработку кадровых стратегий. Основные меры:

1) привлечение новых сотрудников и специалистов;

2) переквалификация сотрудников в связи с использованием новых программ и технологий;

3) разработка системы гарантий (социальных, правовых и т. д.);

4) организация системы трудоустройства сотрудников при перепрофилировании предприятия.

В последнее время пристальное внимание в сфере антикризисного управления персоналом уделяется кадровому маркетингу, представляющему собой комплекс мер, направленный на повышение квалификационного уровня сотрудников и развитие персонала.

Основные методы, применяющиеся в кадровом маркетинге:

– создание образовательных учреждений в рамках предприятия для подготовки узких специалистов;

– привлечение студентов и аспирантов для стажировки и практики;

– сотрудничество с различными службами занятости;

– разработка системы обучения для действующих сотрудников с целью повышения их профессионального уровня;

– использование лизинга персонала.

Еще одно важное направление в антикризисном управлении персоналом – использование профессиограмм, закрепляющих качества сотрудника, которые необходимы и предпочтительны для данной должности.

Профессиограмма – документ, в котором отражены (описаны) особенности специальности, профессии (психологические, производственно-технические, медико-гигиенические и т. п.), раскрывающие содержание профессионального труда, требований, которые они предъявляют к человеку.

Профессиограммы необходимы для планирования и прогнозирования возможных потребностей в том или ином уровне сотрудника (его квалификации) на определенном этапе функционирования предприятия.

Каждый кризис – уникальное событие, а эффективное управление требует учета как внутрифирменных процессов, так и событий во внешней среде. М. Армстронг выделяет «некие общие принципы, которым можно следовать при кризисах, включающих в себя отрицание и конфликт. Существует также ряд приемов управления в кризисной ситуации, которые применимы в целом и которые можно приспосабливать к каждому частному случаю». К числу таких приемов относят следующие:

1. Главное в кризисной ситуации дать понять всем, что руководитель действительно владеет ситуацией.

2. Подобрать команду для работы в кризисной ситуации, распределить роли, задания и права. Каждый сотрудник должен быть занят выполнением каких-либо поручений.

3. Не терять хладнокровие, не впадать в панику, не реагировать слишком бурно, не терять голову, так как подчиненные будут делать то же самое.

4. Специально замедлять шаг, чтобы персонал думал, что все находится под контролем руководителя и идет по намеченному плану.

М. Армстронг рассматривает задачу управления персоналом в условиях кризиса как периодически возникающий режим работы, а именно: «управление кадрами фирмы в кризисных ситуациях – это не более чем хорошее управление в напряженных условиях».

Результаты неэффективной практики управления персоналом в условиях кризиса на российских предприятиях представлены в табл. 5.

Таблица 5

Результаты неэффективной практики

Мероприятие	Результат
Реализация программ добровольного увольнения персонала, в том числе вследствие ухода на пенсию пожилых работников	Риск потери квалифицированных кадров, без которых предприятие не сможет нормально работать
Механическое сокращение или временное освобождение от работы определенной части работников во всех структурных подразделениях	Неравномерное распределение рабочей силы на участках
Свертывание программ обучения персонала и повышения квалификации	Глубокие стрессы у работников, оказавшихся в условиях реорганизации на новых рабочих местах
Резкое и существенное сокращение персонала	Нарушение технологических процессов. Необходимость возвращения уволенных на рабочие места или найм других работников, как следствие – конфликты, подрыв авторитета руководителя
Введение жесткой регламентации трудовых процессов и строгая отчетность перед руководством вместо широкого вовлечения работников в разработку и реализацию конкретных мер по выводу предприятия из кризиса	Отчуждение коллектива от антикризисного управления и снижение мотивации к труду

В число важнейших вопросов в данной ситуации входят методы преодоления сопротивления нововведениям со стороны персонала.

Кадровые проблемы российских предприятий

Анализ кадрового потенциала российских предприятий с точки зрения конкурентоспособности на международном и национальном рынках позволяет выделить несколько проблем:

1) низкий профессионально-квалификационный уровень большинства россиян – он не дотягивает до международных требований;

2) сложившаяся в стране профессионально-квалификационная структура рынка рабочей силы маловосприимчива к изменившимся отношениям в сфере производства. Более половины работающих заняты на производстве простым неквалифицированным трудом или традиционным трудом средней сложности;

3) кадровая политика большинства предприятий никак не связана с рыночными реформами. Основная масса работодателей и работников не заинтересована в повышении профессиональной квалификации и росте производительности труда. Программы обучения, как правило, ориентированы на получение первичной, а не высшей квалификации, практически нет организаторов внутрифирменного обучения, имеющих специальную подготовку.

При реорганизации кризисного предприятия эффективна следующая практика:

1) сокращать в организационной структуре управления необходимо не рабочие места, а уровни;

2) при проведении сокращений нельзя увлекаться масштабными сокращениями персонала;

3) необходимо периодически переоценивать кадровую структуру предприятия;

4) целесообразно выявлять, поддерживать и обучать работников предприятия, проявляющих качества лидера и склонность к управленческой деятельности;

5) требуется поддерживать образовательные программы, реализуемые на предприятии;

6) полезно предварительно готовить перспективных кандидатов на ключевые руководящие должности, делая упор в первую очередь на умелое выполнение функций руководства в условиях кризиса;

7) нужно проводить децентрализацию структуры управления, делегируя необходимые полномочия ключевым фигурам в аппарате

управления и обеспечивая максимальную гибкость при разработке управленческих решений как на стратегическом, так и на оперативном уровнях;

8) следует отдавать предпочтение командной работе, а не индивидуальным усилиям, формируя рабочие группы (команды) как между отделами, так и в подразделениях предприятия;

9) необходимо идентифицировать и сохранять ядро кадрового потенциала предприятия;

10) следует продолжать набор персонала, поддерживать его профессиональный рост, особенно в жизненно важных и приоритетных для предприятия областях деятельности.

Принципы управления персоналом кризисного предприятия

Принципы управления персоналом по сути своей представляют собой основные нормы и правила, которые должен использовать в своей управленческой деятельности руководитель.

В антикризисном управлении существует определенный набор принципов, использование которых позволяет грамотно управлять персоналом в кризисной ситуации и в период ее преодоления, а также способствует предотвращению кризисов:

1. *Принцип системности.*

В его рамках руководители, специалисты и все сотрудники организации рассматриваются как целостная динамическая система, которая тесно связана с внешней средой бизнеса. Подразумевается полная координация всех процессов формирования и изменения кадрового состава организации.

2. *Принцип командности.*

Большинство руководителей пытаются создать в организации команду из специально подобранных сотрудников и специалистов, которые выполняют различные функции, но объединены общими целями и задачами. Такой принцип особенно важен для предприятий в период кризиса, так как для решения проблемы часто требуется всеобщее объединение и взаимодействие. Данный принцип распространяется не только на кризисные ситуации – многие руководители с самого начала направляют коллектив на тесную совместную деятельность, что позволяет более успешно решать все задачи.

3. *Принцип равных возможностей.*

Предоставление всем сотрудникам, независимо от их классовой, национальной или половой принадлежности, равных прав и возмож-

ностей. К сожалению, принцип не так широко распространен, как другие, в силу прошлых устоев, но именно он позволяет избежать внутренних конфликтов между сотрудниками.

4. *Принцип горизонтального сотрудничества.*

Проблема многих современных организаций – наличие такого явления, как перекладывание заданий и обязанностей на подчиненные отделы. Как правило, выполнение работ отделами слабо контролируется, что приводит к негативным результатам. Следовательно, необходимо создать горизонтальные связи, которые будут обеспечивать нужный уровень информации и контроля.

5. *Принцип правовой и социальной защищенности.*

Его основа состоит в строгом и неукоснительном соблюдении Конституции РФ, различных нормативно-правовых актов и кодексов. Кроме того, он подразумевает, что современный менеджер должен знать содержание трудового, административного, гражданского и других кодексов. В противном случае недостаточная подготовка руководителя может привести к конфликтным ситуациям разного рода, например по поводу трудовых отношений.

6. *Принцип индивидуального подхода к каждому сотруднику.*

В современных условиях все большее внимание отдается личным качествам сотрудника, его навыкам и возможностям. Принцип позволяет создать наилучшие условия для применения делового таланта сотрудников. Кроме того, он распространяется и на случаи выяснения каких-либо проблем.

Таким образом, управление персоналом в кризисной ситуации – тщательный и чаще всего заранее продуманный процесс, который может по ходу корректироваться и изменяться, а его игнорирование может привести к довольно тяжелым последствиям.

12.2. Мотивация работников в рамках антикризисного управления

Предприятие заинтересовано в повышении конкурентоспособности, что требует отбора как высокоэффективных технологий, так и наиболее способных работников. Поэтому к персоналу предъявляется множество новых требований, среди которых – быстрая реакция на спрос, борьба за потребителя, умение приспосабливаться к частым изменениям структуры производства и функциональных

обязанностей, психологическая устойчивость при отсутствии гарантий на «светлое будущее».

Работник – физическое лицо, работающее в организации на основе трудового договора (контракта); лицо, занимающееся индивидуальной предпринимательской деятельностью.

Выделяют пять характеристик современного работника:

1) профессиональная подготовка, способность выполнять определенный тип работы, «мощность» побудителей именно к этой работе;

2) социально-психологические качества личности, в частности, умение взаимодействовать с другими людьми в совместной работе;

3) деловые качества работника – способность без лишних усилий и затрат добиваться достижения определенных результатов за минимальное время;

4) интеллектуально-психологические возможности работника, среди которых ведущее место занимают гибкость интеллекта и сила воли, творческий потенциал и способность к оправданному риску, инициативность и трезвый расчет;

5) условия, при которых перечисленные и другие качества проявляются, и пределы, за которыми начинаются сбои.

Основное внимание уделяется ценностным представлениям и мотивам поведения работников.

При выборе места работы люди оценивают различные преимущества, которые они могут получить.

Современные мотивы:

1) экономическая целесообразность;

2) комфорт и удобство: близость к дому, стабильный график работы, понятность и регламентированность служебных обязанностей, хорошее техническое оснащение рабочего места, дружный и неконфликтный коллектив;

3) возможность карьерного роста;

4) престиж.

Со временем (возрастом работника) основные мотивы, которые движут сотрудниками, могут меняться.

Значительно усложняется система мотивации и стимулирования работников с приемом на работу по краткосрочным контрактам, выдвижением различных предварительных условий, жесткой увязкой материального поощрения с получаемой организацией прибылью и другими факторами.

Работодателям[1] стоит задуматься о повышении мотивации (замене системы мотивации) работников организации в случае появления следующих симптомов:

1) работа для работника незначима, малоценна;

2) работник неудовлетворен профессиональным ростом;

3) недостаточный уровень самостоятельности работника;

4) явно выраженный трудоголизм отдельных работников;

5) перегрузка или недогрузка работника;

6) большой удельный вес неформальных разговоров на рабочем месте;

7) потеря интереса к работе, снижение энтузиазма со стороны работников.

Неэффективная система мотивации способствует превышению норм текучести кадров. Норма текучести на Западе составляет 4–7 % в год, в России текучесть на отдельных предприятиях достигает 20 %.

12.3. Кадровая политика в условиях кризиса

Кадровая политика – генеральная линия и принципиальные установки на длительную перспективу в работе с персоналом.

Кадровая политика – совокупность научно обоснованных целей, принципов, задач и методов, которые определяют структуру, содержание, направление и формы управления персоналом в различные периоды деятельности организации.

Цель кадровой политики – обеспечение оптимального баланса сохранения и обновления кадров в соответствии с потребностями предприятия и состоянием рынка труда.

Кадровая политика включает в себя не просто направления и способы управления персоналом, она состоит из целого комплекса элементов:

1) постановка основных, наиболее приоритетных целей и задач в области персонала, определение общих принципов кадровой политики;

2) организационно-штатные мероприятия – планирование потребности в тех или иных кадровых ресурсах, разработка и форми-

[1] **Работодатель** – организация (юридическое лицо), представляемая ее руководителем (администрацией), или физическое лицо, с которым работник состоит в трудовых отношениях.

рование структуры и штата, назначения, создание резерва, перемещения и распределения;

3) информационная составляющая – создание и поддержка системы движения кадровой информации, организация устойчивой и постоянной информационной системы;

4) финансовая составляющая – разработка системы и направления распределения денежных средств, обеспечение эффективной системы стимулирования труда;

5) развитие персонала – обеспечение программы развития, профориентация и адаптация сотрудников, планирование индивидуального продвижения, формирование команд, профессиональная подготовка и повышение квалификации;

6) система оценивания и корректировки – анализ соответствия кадровой политики стратегии организации, выявление проблем в кадровой работе, оценка кадрового потенциала.

Кадровая политика – одна из важных составляющих системы управления персоналом на кризисных предприятиях.

Антикризисная кадровая политика – понятие еще более широкое. В нее входит прогнозирование состояния персонала на будущие периоды. Особое значение здесь имеет выявление потребности предприятия в новых или отказ от старых работников на определенные периоды.

В настоящее время выделяют четыре основных типа кадровой политики, проводящейся в условиях кризиса:

1. *Пассивная кадровая политика*.

У руководства предприятия нет четко выраженной программы действий в отношении персонала. В условиях кризиса никаких особых решительных мер не предпринимается, обычно действия руководителей направлены лишь на устранение возникающих отрицательных последствий.

В службе управления персоналом плохо развиты системы планирования и прогнозирования, также мало внимания уделяется текущей оценке персонала и его деятельности. При такой политике минимизируются финансовые затраты на персонал и практически не выделяются средства на развитие персонала. Возникающие проблемы фиксируются, но не проводится детальный анализ ситуации и выявление причин возникновения затруднений.

2. *Реактивная кадровая политика.*

Руководство предприятия осуществляет контроль симптомов кризисной ситуации (возникновение конфликтных ситуаций, отсутствие достаточно квалифицированной рабочей силы для решения задач, а также мотивации к высокопродуктивному труду) и предпринимает меры по локализации и устранению кризиса. Служба управления персоналом предприятия располагает средствами диагностики и имеется достаточно средств для осуществления тех или иных действий. Возникающие проблемы детально исследуются с выявлением их причин и последствий. Каждая ситуация рассматривается индивидуально, при необходимости привлекаются специалисты со стороны.

3. *Превентивная*[1] *кадровая политика.*

Руководство предприятия имеет представление о возможном развитии ситуации на основании результатов прогнозов, однако не располагает необходимыми средствами, чтобы осуществить те или иные действия. Служба управления персоналом располагает средствами не только диагностики, но и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный период. Таким образом, все основные прогнозы и планы направлены на краткосрочные и среднесрочные периоды, но в них, как правило, не содержится кардинальных изменений.

4. *Активная* (*рациональная*) *кадровая политика.*

Руководство предприятия активно в своих действиях и располагает всеми необходимыми прогнозами и составленными на их основе планами. Кроме того, оно заранее предусматривает в общем бюджете организации средства для служб управления персоналом, поэтому имеются финансовые возможности для осуществления тех или иных мероприятий. Служба управления персоналом имеет хорошо развитую систему прогнозирования, направленную на среднесрочные и долгосрочные периоды. Кадровая программа включается во все основные планы и стратегии организации. Кроме того, программа кадровой работы с вариантами ее реализации – составная часть плана реорганизации.

Кадровая политика, особенно в условиях кризисной ситуации, должна быть максимально реалистичной и соответствующей ситуации, но часто включает в себя довольно жесткие меры для достижения той или иной цели, что, конечно, не желательно, но в критических ситуациях необходимо.

---

[1] **Превентивный** – предупреждающий, предохранительный, опережающий действия противной стороны.

Очень важный аспект – комплексность кадровой политики. Она должна учитывать цели и задачи всех уровней и направлений организации: экономических, правовых, социальных и т. д.

Большинство крупных предприятий имеют дочерние фирмы, филиалы. Все они нуждаются в единой кадровой политике, но с учетом их функциональных особенностей. Головные и дочерние предприятия различаются по направлениям деятельности. В таких ситуациях кадровая политика должна быть рассмотрена как концепция с общими для всех приоритетами и принципами, но с разными методами и способами.

Грамотный руководитель старается разработать политику, учитывая важность ее социально-психологической составляющей таким образом, чтобы в кризисной ситуации не возникло проблем с персоналом по причине неуверенности людей в собственном будущем. Так как от поведения работников и их доверия к руководству часто зависит вся ситуация, то данный вопрос довольно серьезен для многих предприятий.

Обмен опытом в сфере кадровой политики, в том числе и с зарубежными партнерами, безусловно полезен, но необходимо учитывать, что каждая ситуация сугубо индивидуальна для предприятия. Также не стоит забывать о различных факторах, которые влияют на организацию и с течением времени меняются, и учитывать рыночные особенности стран.

Таким образом, организациям необходимо своевременно корректировать кадровую политику в соответствии с современной рыночной ситуацией.

12.4. Конфликт как метод управления в кризисной ситуации

Конфликт – столкновение сторон, мнений, сил, перерастание конфликтной ситуации в открытое столкновение; борьба за ценности и претензии на определенный статус, власть, ресурсы, в которой целями являются нейтрализация, нанесение ущерба или уничтожение соперника.

Конфликт (от лат. *conflictus* – столкновение) – столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов двух людей или более в ходе их взаимодействия. Наиболее опасное последствие конфликта в организации – создание кризис-

ной ситуации. В то же время кризисная ситуация сама является почвой для конфликтов.

Конфликт – одна из наиболее распространенных форм организационного взаимодействия и других отношений между людьми. Подсчитано, что конфликты и переживания персонала занимают около 15 % его рабочего времени, у руководителей – в некоторых организациях до половины рабочего времени.

Для организаций, переживающих кризис, разрушительные последствия конфликта особенно нежелательны. Но вместе с тем конструктивный конфликт – единственный способ поиска путей выхода из кризиса конкретного предприятия. Только его персонал владеет информацией о внутреннем взаимодействии и реальных возможностях коллектива. Реализация же потенциала, его материализация в реструктуризации бизнеса, освоении нововведений немыслима без конфликтов.

При определенных условиях конфликты имеют функциональные, позитивные для организации результаты:

– инициирование изменений, обновления, прогресса;

– ясное представление назревшей проблемы и создание благоприятной почвы для ее решения вследствие предания гласности реальных позиций сторон по тому или иному вопросу, а также аргументирования, четкой формулировки и выражения интересов;

– мобилизация внимания, интереса и ресурсов для решения проблем и, как следствие, – экономия рабочего времени и средств организации;

– формирование у участников конфликта чувства сопричастности принятому в результате конфликта решению, что облегчает его реализацию;

– стимулирование более продуманных и обоснованных действий для того, чтобы доказать свою правоту;

– побуждение участников к взаимодействию и выработке новых, более эффективных решений, устраняющих саму проблему или уменьшающих ее значимость;

– развитие у участников конфликта способности к сотрудничеству в будущем, когда конфликт урегулируется в результате взаимодействия сторон. Приводящее к согласию честное соперничество увеличивает взаимное уважение и доверие, необходимые для дальнейшего сотрудничества;

– разрядка психологической напряженности в отношениях между людьми, более четкое определение их интересов и позиций;

– преодоление традиций группового мышления, конформизма, «синдрома покорности», формирование у работника свободомыслия и развитие индивидуальности;

– выработка у участников конфликта навыков относительно безболезненного решения потенциальных проблем;

– усиление групповой сплоченности в случае возникновения межгрупповых конфликтов.

Конфликт помогает поднять самооценку и деловую агрессивность отдельных работников.

Существуют три главные стратегии управления конфликтами:

1. *Нормативная* или *морально-правовая стратегия.*

Ее цель – разрешение конфликта на административно-правовой или этической основе. Соперничающие стороны обращаются к законам и принятым в данной организации нормам поведения. Возможность разрешения конфликта напрямую зависит от принятия и соблюдения всеми участниками конфликта соответствующих норм и базирующихся на них общих правил игры. Если же правила игры не соблюдаются или вообще отвергаются хотя бы одной из сторон, то используется убеждение или силовое навязывание этих правил игры с помощью угрозы и применения санкций, которые в обществе считаются легитимными. В целом стратегия ориентирована на мирное соперничество по определенным правилам.

2. *Реалистическая стратегия.*

Стратегия основывается на неизбежности конфликта в силу прирожденного стремления человека к господству и обладанию дефицитными ценностями и ориентируется на временное урегулирование конфликта с помощью любых средств, пригодных в данной ситуации. Конфликты рассматриваются как неизбежные, поскольку в любой организации объективно существуют управляющие (субъект управления) и управляемые (объект управления). Считается, что всеобщее равенство в принципе недостижимо и к тому же дисфункционально. Обязательное наличие в каждой организации почвы для конфликтов не позволяет надеяться на достижение «всеобщего мира» и стабильно доверительного сотрудничества. Поэтому наиболее целесообразна ставка на перемирие и временное урегулирование конфликта. В рамках реалистической стратегии конфликт рассматривается как игра с нулевым выигрышем, то есть выигрыш одной стороны равнозначен проигрышу другой. Такую стратегию широко используют на предприятиях с высокой степенью эксплуатации и там, где ру-

ководство стремится к максимальной выгоде, в том числе личной, путем интенсивного «выжимания пота» при минимальной оплате труда, не задумываясь над этической и правовой сторонами реализуемой политики.

3. *Идеалистическая стратегия.*

Стратегия ориентирована на поиск новых общих целей и ценностей, которые обесценивают прежние ценности, послужившие источником конфликта, а также на сотрудничество сторон для достижения новых целей, и предусматривает выигрыш всех сторон конфликта в результате его разрешения. При этом конфликт трактуется как игра, взаимодействие с положительной суммой выигрыша. Считается, что в данный момент все участники конфликта проигрывают. При решении лежащей в его основе проблемы все стороны окажутся в выигрыше. Реализация стратегии переводит взаимоотношения сторон в новую, бесконфликтную плоскость. Она либо устраняет источник конфликта, либо обесценивает его значимость, создавая новую шкалу целей и ценностей, в соответствии с которой источник конфликта утрачивает свое былое значение для его участников. Многообразие целей и средств разрешения конфликта обычно позволяет получить позитивный результат, но все зависит в первую очередь от иерархии потребностей участника конфликта.

Успех идеалистической стратегии непосредственно связан с культурой субъекта, особенно с уровнем развития его конфликтологической культуры и субъективной значимостью для него гуманных, альтруистических ценностей. Если бы все люди исходили из гуманного библейского принципа «возлюби ближнего твоего, как самого себя», то это вообще устранило бы всякую почву для конфликтов. Однако реальное поведение людей в организациях далеко от того уровня, когда приемлемой может считаться лишь идеалистическая стратегия разрешения конфликтов. В целом же идеалистическая стратегия считается предпочтительной. В процессе такого разрешения конфликта все стороны оказываются в выигрыше, а кроме того, у участников вырабатывается устойчивый поведенческий образец, позволяющий им самостоятельно разрешать проблемы в будущем.

Причины возникновения конфликтов на кризисном предприятии

Конфликты – неотъемлемая часть деятельности любого предприятия, не говоря уже о кризисном. Для успешного управления кон-

фликтами необходимо правильно выявлять причины их возникновения.

1. *Причины, имеющие психологическую основу*:

– неблагоприятная атмосфера в коллективе, вызванная различными факторами: нескоординированностью работ, резкой дифференциацией отдельных групп в коллективе, этническими различиями и т. д.;

– низкий уровень коммуникации работников, то есть отсутствие согласования своих действий с интересами коллег, нарушение личного пространства другого работника при выполнении работы, пренебрежение потребностями и желаниями остальных сотрудников;

– личные конфликты отдельных работников, вызванные негативными взаимоотношениями.

Психологические проблемы в коллективе неизбежны, поскольку в процессе работы сталкиваются характеры и эмоции, а на кризисном предприятии конфликты – обычное явление.

2. *Причины, связанные с трудовой деятельностью*.

Трудовая деятельность – сложный многогранный процесс, включающий в себя взаимодействие людей, соотношение власти и подчинения, столкновение воли и правил. Предпосылки возникновения конфликта заложены в трудовом процессе с самого его начала. Трудовой процесс может носить разный характер, вследствие чего конфликты также различаются в зависимости от рода выполняемых задач. Поэтапно можно выделить следующие составляющие трудового процесса (естественно, он рассматривается здесь в общем виде без отдельных промежуточных стадий):

1) разработка и установление основных целей трудовой деятельности – первоначальный этап, на котором могут возникнуть серьезные конфликтные ситуации. Дело в том, что здесь в большой степени сталкиваются личные позиции сторон, которые в постановке целей стремятся занять максимально выгодную позицию;

2) распределение обязанностей и полномочий между работниками в свете стоящих задач;

3) распределение ресурсов и необходимых средств. Проблема ограниченности ресурсов может присутствовать в любой организации. Для того чтобы деятельность организации осуществлялась быстро и эффективно, руководству необходимо принять решение о рациональном распределении всех имеющихся ресурсов (финансовых, материальных, кадровых и др.) между различными отделами и подразделениями.

Такое решение неизбежно приведет к возникновению конфликтов, так как одна из групп получит в результате меньше ресурсов, чем остальные;

4) взаимодействие (коммуникация) работников в ходе выполнения деятельности;

5) взаимозависимость задач. Когда при выполнении тех или иных задач отдельный человек или целая группа находятся в зависимости от другого человека или группы, всегда есть риск возникновения конфликта.

В некоторых типах организационных структур взаимозависимость задач изначально провоцирует конфликт (например, между линейным и штабным персоналом из-за взаимозависимости производственных отношений). Кроме того, в определенных типах организационных структур увеличивается вероятность возникновения конфликтной ситуации (например, в матричных структурах, где принцип единоначалия нарушается умышленно).

На каждом этапе трудового процесса возникают различного рода конфликты, так как помимо общих стратегических целей организации, каждый работник и сотрудник на предприятии имеет собственные цели, которые не оформлены документально, но преследуются ими в повседневной деятельности. С психологической точки зрения цель может и не быть явной и не осознаваться человеком, однако она будет направлять и накладывать отпечаток на все его действия. Если в трудовом процессе возникнут условия, препятствующие выполнению целей отдельных работников или целых групп, то возникает напряженная атмосфера, приводящая к конфликту (например, трудовой процесс может препятствовать повышению заработной платы или продвижению по карьерной лестнице).

Рассматривая второй этап трудового процесса, можно выделить следующие причины возникновения конфликтов:

1. Неправильно распределенная нагрузка. Может возникать вследствие недостатков в управленческой системе или из-за нестабильного положения предприятия, в котором распоряжения отдаются, как правило, без особой подготовки и предварительного рассмотрения.

2. Последовательность задач. В подобном случае работа одного отдела напрямую зависит от работы другого. Если работники отдела, выполняющего первоначальные работы, не справляются с задачей, то качество и эффективность деятельности других отделов снижаются.

3. Некомпетентность менеджеров. Часто из-за недостаточного контроля за ходом выполнения задачи возникают определенные про-

блемы, вследствие чего теряется время, так ограниченное в условиях кризиса.

Этап распределения ресурсов – также хорошая база для возникновения конфликтов. Естественно, что для эффективной работы каждому подразделению необходимы лучшие материалы и технологии. Но в период финансовых затруднений, как правило, поток ресурсов сокращается.

Кроме того, существует еще проблема перевода предприятия на новое оборудование. Процесс – поэтапный и его трудно реализовать сразу во всех подразделениях, что служит еще одной причиной возникновения конфликта.

Трудовой процесс во многом зависит от качества взаимодействия работников друг с другом. Коммуникации играют немаловажную роль не только в обычных, но и в кризисных ситуациях.

3. *Причины, связанные с различием целей.*

Практически на любом предприятии и в любой организации имеются специализированные отделы и подразделения, преследующие свои частные цели, которые не всегда совпадают с целями других отделов и подразделений.

Руководителю часто приходится вмешиваться в трудовой процесс, чтобы деятельность всех отделов соответствовала выбранной стратегической программе. В условиях кризиса проблема различия целей обостряется еще сильнее, а так как большая часть сил бросается на борьбу с кризисом, то сотрудникам уделяется меньше внимания. Результат зависит от профессионализма руководителя.

Также может возникнуть конфликт отдельных работников с коллективом. Например, в каком-либо отделе работник начинает перевыполнять план, в то время как остальные не желают действовать подобным образом. Возникает конфликт, который, как правило, не исчезает полностью, а приобретает со временем скрытый характер.

4. *Причины, связанные с личными особенностями работников.*

Независимо от атмосферы и наличия деловой этики в отделе, личные качества работников (характер, темперамент, воля и др.) проявляются в любой ситуации. Часто конфликты возникают на почве половых и возрастных факторов. Поэтому большинство руководителей уделяют пристальное внимание процессам формирования отделов и подбору работников.

В управлении конфликтами можно отметить два основных направления: предотвращение конфликтов и их преодоление.

Предотвращение или предупреждение конфликтов заключается в сведении к минимальному уровню условий и факторов производства и трудовых отношений, которые могли бы послужить причиной возникновения конфликтов. Направление заключается в проведении профилактических и организационных мероприятий с целью улучшения условий труда, создания оптимальной управленческой структуры, разработки системы стимулирования и поощрения персонала и т. д.

Преодоление конфликтных ситуаций заключается в выяснении причин конфликта и их последующего устранения. Для этого необходимо проанализировать сложившуюся ситуацию. Анализ, как и любой процесс, состоит из нескольких этапов: определение предмета конфликта и его сторон (участников), выделение основного вопроса или проблемы, определение причин возникновения противостояния, выбор альтернативы по устранению проблемы.

12.5. Профсоюзы и их роль в антикризисном управлении

Профсоюз (профессиональный союз) – добровольная общественная организация, объединяющая трудящихся, связанных общими интересами по роду их деятельности как в производственной, так и в непроизводственной сферах для защиты трудовых и социально-экономических прав и интересов своих членов.

Профсоюзы (массовая негосударственная организация) последовательно проводят в жизнь политику защиты экономических интересов работников, работающих по найму, ведут борьбу с безработицей, добиваются полной занятости и улучшения условий труда. Значительна роль профсоюзов в осуществлении института социального партнерства.

В России история профсоюзного движения начинается с 1905 года. Профсоюзы пережили эпоху мировых войн и мощных социальных потрясений, периоды гонений и времена, когда они были частью государственной машины. За долгие годы своего существования они выработали свод целей и принципов, имеющих универсальную ценность. Ныне в своей деятельности они исходят из убеждения, что:

– система наемного труда порождает неизбежные противоречия между работниками и работодателями или собственниками средств

производства, которые касаются в первую очередь вопросов организации труда, условий его оплаты и охраны, предоставления социальных гарантий трудящимся и членам их семей;

– удовлетворение социально-экономических требований трудящихся, защита и обеспечение их прав и интересов могут быть достигнуты более эффективно в результате совместных действий;

– для осуществления своих законных прав и интересов необходимо, чтобы трудящиеся были объединены в профсоюзные организации, которые защищают экономическую свободу и независимость каждого работника и обеспечивают преодоление изначального неравенства сил между наемным работником и работодателем;

– решение социально-экономических задач невозможно без взаимодействия с государством, что особенно важно в условиях кризиса.

Политика государства по отношению к профсоюзам отражена в Конституции Российской Федерации, законах «О профессиональных союзах, их правах и гарантиях деятельности», «О коллективных договорах и соглашениях», «О порядке разрешения коллективных трудовых споров», а также в Трудовом кодексе Российской Федерации, законе «О занятости населения в Российской Федерации».

Профсоюзы выступают одним из гарантов социального мира. Они последовательно добиваются осуществления экономического роста на основе твердой приверженности идеалам социальной справедливости. Данный принцип заложен в документах Организации объединенных наций (ООН), Международной организации труда (МОТ), а также Всемирной встречи на высшем уровне в 1995 году в Копенгагене, на которой главы правительственных делегаций более 180 стран, включая Россию, взяли на себя обязательства:

– регламентировать продолжительность рабочего времени;

– осуществлять политику полной занятости и улучшения условий труда;

– гарантировать минимальную заработную плату, обеспечивающую удовлетворительные условия жизни;

– распространить социальное страхование на всех, кто в нем нуждается;

– обеспечить охрану жизни и здоровья всех трудящихся;

– признать и реализовать принцип «равная оплата за равный труд»;

– обеспечить реализацию профсоюзных свобод и прав на коллективные переговоры;

– обеспечить необходимые меры для защиты благополучия детей и охраны материнства;

– защитить интересы трудящихся-мигрантов;

– организовать профессиональную и техническую подготовку в равных для всех условиях;

– охранять природу и ресурсы.

В советской системе концепция трудовых отношений была несовместима с господствующей идеологией. Трудовые отношения подразумевают конфликтность, переговоры и сотрудничество между работниками, работодателями и государственными органами, а также такие акции, как забастовки. Согласно существовавшей тогда концепции трудовых отношений государство (КПСС и правительство), хозяйственные руководители предприятий и профсоюзные организации функционируют в полной гармонии.

Трудовые отношения на рабочем месте регулировались не профсоюзами, а органами управления. Теоретически заработная плата и условия труда определялись централизованно, на практике значительное влияние на данные факторы оказывали непосредственные руководители. Неформальные переговоры велись, но не на коллективной основе, а скорее, на персональном уровне. Таким образом, считалось, что коллективные трудовые споры и конфликты интересов отсутствуют, а забастовки как акции рабочих, противоречащие их собственным интересам, – незаконны. Кодексом законов о труде определялись процедуры рассмотрения трудовых споров между работником и администрацией в плане применения законодательных норм.

Между тем это вовсе не означает, что трудовые отношения были гладкие. Конфликты были имманентны[1] системе, но в основном носили скрытый характер. Они иногда приводили к краткосрочным остановкам работы, но обычно охватывали небольшое число работников и гасились непосредственными руководителями. Очень редко прекращение работы распространялось на предприятие в целом. Когда такое случалось, в разрешение конфликта немедленно включались высшие руководители и партийное руководство, а против активистов применялись санкции.

Заключались на предприятиях и коллективные договоры. Содержание договоров было оговорено трудовым законодательством, и их нельзя было считать результатом переговорного процесса между двумя независимыми и автономными партнерами, представлявшими различные интересы.

---

[1] **Имманентный** (от лат. *immanens* – пребывающий в чем-либо, свойственный чему-либо) – нечто внутренне присущее какому-либо предмету, явлению, процессу.

Как в советский период, так и ныне управление – деятельность не только одного администратора или менеджера. В данную сферу вовлечены различные специалисты, которые собирают нужную информацию, обрабатывают ее, проводят анализ, разрабатывают варианты управленческих решений. Совокупность таких специалистов образует персонал управления, который несет ответственность за повышение эффективности производства и управления предприятиями, решение организационно-технических проблем и преодоление имеющихся трудностей.

Для менеджеров положение усугубляется тем, что они работают с людьми в условиях, характеризующихся отсутствием в стране системы, гарантирующей силой закона предупреждение разрушительных конфликтов, удерживающей конфликты в пределах, не подрывающих социальную стабильность. Речь идет о предельном напряжении реформ, за границами которого возникает угроза социальной дестабилизации.

Создавшаяся социально-экономическая ситуация требует нового подхода к управлению процессами в этой сфере, при котором принимаются во внимание неопределенность результатов хозяйственных решений, неизбежные факторы риска. Все более актуальной становится проблема защиты не только социально уязвимых слоев населения, но и тех, кто трудится на предприятиях. В современных условиях регулирование трудовых отношений и социальная защита трудящихся стали в центре экономической политики и управления на всех уровнях. И здесь особая роль принадлежит профессиональным союзам.

Российское законодательство выделяет ряд прав человека, которые в большей мере могут быть реализованы через профсоюзы. Во-первых, право свободно распоряжаться своими способностями к труду, выбирать род деятельности и профессию; во-вторых, право на содействие занятости и защиту от безработицы; в-третьих, право на вознаграждение за труд без какой бы то ни было дискриминации и не ниже установленного федеральным законом минимального размера оплаты труда; в-четвертых, право на охрану труда и безопасность на производстве, благоприятную окружающую среду и на возмещение вреда, причиненного здоровью в связи с работой; в-пятых, право на обучение и повышение квалификации, получение информации, отдых. Таким образом, от позиции профсоюзных организаций во многом зависят понимание персоналом целей и политики руководства, использование мастерства и опыта работников, степень удовлетворенности последними качеством трудовой жизни и условиями тру-

да, а также результативность работы предприятий, их выживаемость и конкурентоспособность.

Профсоюзные организации располагают различными средствами для реализации экономических и социальных интересов работников и их защиты:

– собрания, митинги, демонстрации, шествия, пикетирование как акции выражения коллективного протеста;

– заявления, обращения, петиции, выражающие недовольство профсоюзов по конкретным проблемам;

– забастовки как действенное средство мощного давления на работодателей.

Среди данных и других средств защиты интересов работников особое место занимают коллективные переговоры и коллективные трудовые споры с использованием механизмов, характерных для этих процедур.

Какое бы средство профсоюзы не использовали, они опираются на следующие принципы:

– продуманность позиции (начиная коллективные действия, профсоюзы имеют конкретную и понятную для всех участников цель, четкий план и сохраняют готовность вернуться за стол переговоров и пойти на разумный и обоснованный компромисс[1] при условии удовлетворения основных требований участников коллективных действий);

– солидарность (только единство большинства трудящихся, их сознательная дисциплина, помощь других отрядов профсоюзного движения дают реальный шанс победить в противоборстве с работодателями);

– законность (приступая к коллективным действиям, профсоюзы стремятся не допустить дискредитации профсоюзного движения и не поддерживают незаконные забастовки и стихийные акции, которые, в конечном счете, вредят главным целям);

– гласность (профсоюзы стремятся привлечь общественное мнение на сторону участников коллективных действий, широко распространяя информацию о причинах конфликта и требованиях трудящихся).

---

[1] **Компромисс** – соглашение, достигнутое посредством взаимных уступок, метод разрешения конфликтов путем переговоров и поиска возможного согласия.

Профсоюзы добиваются реализации следующих принципов:

– равноправия и полномочия сторон в постановке и обсуждении вопросов на переговорах и консультациях, в принятии решений и контроле за их выполнением;

– соблюдения норм законодательства и штрафных санкций за их нарушение для всех договаривающихся сторон;

– добровольности в принятии обязательств;

– паритетности в достижении договоренностей, неприемлемости ущемления какой-либо стороны.

Важная составная часть политики профсоюзов – требование выполнения федеральной трехсторонней комиссией следующих функций:

– ведения переговоров по определению минимальной заработной платы;

– выработки критериев для повышения заработной платы на уровне отрасли или предприятия в рамках общегосударственной политики доходов и занятости;

– проведения консультаций и переговоров по трудовому законодательству и другим вопросам трудовых отношений;

– примирения и посредничества при общенациональных или крупных забастовках[1] и конфликтах;

– совещательной роли при обсуждении общих вопросов экономической и социальной политики.

Профсоюзы регулируют социально-трудовые отношения. Их действия осуществляются по нескольким направлениям:

1. *В отношении заработной платы*:

– соблюдение уровня минимальной оплаты труда;

– увеличение заработной платы с уровня минимальной оплаты труда до уровня прожиточного минимума и затем до уровня более высоких бюджетов;

– соблюдение соотношения размера заработной платы работников с реальным доходом предприятия и ростом заработной платы руководящего персонала;

– справедливое распределение доходов предприятия между работниками, особенно между руководителями и рядовыми сотрудниками;

– в кризисных условиях важно наблюдение за реально имеющимися средствами предприятия и размером заработной платы, выпла-

[1] **Забастовка** – организованное, массовое или коллективное прекращение работы или изменение ее порядка с целью реализации выдвигаемых требований.

чивающейся работникам (многие работодатели под предлогом кризиса неоправданно резко снижают доходы работников, хотя средства для оплаты труда имеются);

– сокращение резкой дифференциации в оплате труда работников предприятия, что может явиться причиной дополнительных внутренних конфликтов;

– разработка системы оплаты труда за сверхурочное время;

– если в кризисных условиях нет средств для выплаты заработной платы, необходимо строго фиксировать отработанные часы и дни для последующей оплаты;

– учет при рассмотрении структуры и размера оплаты труда изменяющихся социально-экономических показателей: цены, медицинские услуги, плата за жилье и т. д.;

– в случае неправомочных нарушений выплаты заработной платы разработка мер и действий по устранению подобной ситуации, а также рассмотрение механизма возмещения ущерба, причиненного работнику задержкой выплаты заработной платы.

Таким образом, в условиях кризиса действия профсоюзов относительно заработной платы сводятся к наблюдению за неоправданными нарушениями прав работников и их последующему устранению.

2. *В области социальных гарантий*:

– корректировка, дополнение и совершенствование практики заключения договоров и соглашений между работодателем и работниками;

– непосредственное участие в разработке законодательства и социальных программ;

– усиление социальной ориентации проводимых изменений и реформ, использование механизма социального партнерства;

– разработка стратегии в области социального страхования, соответствующей международным нормам МОТ, в которых предусматриваются гарантии по уровню и объему социальной защиты работников, а также пенсионеров и безработных;

– наблюдение за осуществлением социальных проектов и программ.

3. *В сфере занятости населения*:

– реализация программ, создающих спрос на рабочую силу с использованием различных сил экономики: цен, инвестиций, налогов, системы государственных заказов;

– реализация государственных программ по обеспечению высокого уровня занятости населения путем создания новых рабочих мест за счет развития отраслей и производства;

– ограничение использования неполной и частичной занятости;

– препятствие сокращению уровня заработной платы вследствие борьбы с безработицей населения и доходов в целом;

– стимулирование инвестиционной деятельности предприятия – неотъемлемое условие наличия платежеспособного спроса на рабочую силу;

– составление и осуществление программ по поддержке развития малого и среднего предпринимательства как источника рабочих мест;

– разработка целевых социально-экономических программ по следующим направлениям: создание рынков занятости для женщин, молодежи и социально слабых групп; создание новых и совершенствование старых рынков труда в районах с плохой экономической ситуацией или имеющих широкие возможности для занятости, но с плохими условиями жизни и труда; развитие рынка жилья как составной части трудоустройства населения; обучение и повышение квалификации работников для соответствия изменяющимся тенденциям современного рынка.

4. *В области охраны труда* (проблема становится все более острой в связи с большим количеством нарушений):

– наблюдение и контроль за соблюдением условий договоров и соглашений между работниками и работодателями, причем обеими сторонами;

– разработка норм и правил, обязательных для соблюдения как работниками, так и работодателем, включающих в себя особые требования производства и технологий;

– разработка системы наказаний и ответственности за нарушения на рабочем месте, а также за недопустимые рабочие условия;

– создание специальных комиссий по наблюдению за охраной труда на предприятии;

– разработка новых программ совместно с государственными органами по созданию приемлемых условий трула.

Таким образом, независимо от направления действия профсоюзов в основном нацелены на создание и защиту достойных условий труда. В своей работе они используют различные методы, которые

постоянно совершенствуются и изменяются в соответствии с преобразованиями рынка.

12.6. Социальное партнерство как фактор антикризисного управления

Партнерство представляет собой взаимосвязанную систему отношений между различными людьми, организациями или их группами для достижения общей цели.

В условиях кризиса часто возникают проблемы социально-экономического характера между работником, работодателем и государством, решить которые может помочь социальное партнерство.

Суть его заключается в использовании метода многократных согласований интересов работников, работодателей и государства. Социальное партнерство состоит в следующем:

1) приоритет отдается переговорной тактике решения проблемы;

2) согласование политики доходов и социально-экономической политики в целом;

3) установление мер гарантированной защиты интересов участников социального партнерства;

4) принцип участия в управлении наемных кадров;

5) утверждение системы общечеловеческих ценностей во всех сферах общественного труда.

Нельзя сказать, что противостояние между субъектами исчезает вовсе. Оно просто переходит из разряда соперничества в разряд сотрудничества, но конфликтный характер в том и другом случае остается.

В странах с развитой рыночной экономикой социальное партнерство представляет собой постоянное взаимодействие между наемными работниками и их профсоюзами, с одной стороны, и работодателями и их объединениями, с другой. Противоречивость интересов смягчается в процессе поиска и выбора обоюдного решения. Там также используются коллективные переговоры, а работники участвуют в управлении организацией через паритетные советы и комитеты.

В России социальное партнерство осуществляется посредством сотрудничества профсоюзов, предпринимателей и их объединений и государства.

Понятие «социальное партнерство» закреплено в части 2 Трудового кодекса Российской Федерации (ТК РФ).

Социальное партнерство – это система взаимоотношений между работниками или их представителями, работодателями или их представителями, органами государственной власти, органами местного самоуправления, направленная на обеспечение согласования интересов работников и работодателей по вопросам регулирования трудовых отношений и иных, непосредственно связанных с ними отношений (статья 23 ТК РФ).

Статья 24 ТК РФ регламентирует основные принципы социального партнерства:

1) равноправие сторон;

2) уважение и учет интересов сторон;

3) заинтересованность сторон в участии в договорных отношениях;

4) содействие государства в укреплении и развитии социального партнерства на демократической основе;

5) соблюдение сторонами и их представителями трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права;

6) полномочность представителей сторон;

7) свобода выбора при обсуждении вопросов, входящих в сферу труда;

8) добровольность принятия сторонами на себя обязательств;

9) реальность обязательств, принимаемых на себя сторонами;

10) обязательность выполнения коллективных договоров, соглашений;

11) контроль за ходом выполнения принятых коллективных договоров, соглашений;

12) ответственность сторон, их представителей за невыполнение коллективных договоров, соглашений.

Стороны социального партнерства – работники и работодатели в лице уполномоченных в установленном порядке представителей.

Представители работников

Представители работников в социальном партнерстве – профессиональные союзы и их объединения, иные профсоюзные организации, предусмотренные уставами общероссийских, межрегиональных профсоюзов или иные представители (статья 29 ТК РФ).

Во время проведения коллективных переговоров интересы работников при заключении или изменении коллективного договора,

осуществлении контроля за его выполнением, а также при реализации права на участие в управлении организацией, рассмотрении трудовых споров работников с работодателем представляют первичная профсоюзная организация или иные представители, избираемые работниками.

Если также осуществляется формирование и деятельность комиссий по регулированию социально-трудовых отношений, то представителями работников являются соответствующие профсоюзы, их территориальные организации, объединения профессиональных союзов и объединения территориальных организаций профессиональных союзов.

Первичные профсоюзные организации и их органы представляют в социальном партнерстве на локальном уровне интересы работников данного работодателя, являющихся членами соответствующих профсоюзов, или интересы всех работников данного работодателя независимо от их членства в профсоюзах при проведении коллективных переговоров, заключении или изменении коллективного договора, а также при рассмотрении и разрешении коллективных трудовых споров работников с работодателем.

Если работники – не члены профсоюза, то они могут уполномочить орган первичной профсоюзной организации представлять их интересы во взаимоотношениях с работодателем по вопросам индивидуальных трудовых отношений и непосредственно связанных с ними отношений на условиях, установленных данной первичной профсоюзной организацией (статья 30 ТК РФ).

Существуют ситуации, когда работники не объединены в какие-либо первичные профсоюзные организации или ни одна из имеющихся первичных профсоюзных организаций не объединяет более половины работников данного работодателя и не уполномочена представлять интересы всех работников в социальном партнерстве, то на общем собрании работников для осуществления указанных полномочий тайным голосованием может быть избран из числа работников иной представитель (представительный орган).

Наличие иного представителя не может быть препятствием для осуществления первичными профсоюзными организациями своих полномочий (статья 31 ТК РФ).

Представители работодателей

Согласно статье 33 ТК РФ, при проведении коллективных переговоров, заключении или изменении коллективного договора, а также при рассмотрении и разрешении коллективных трудовых споров работников с работодателем интересы работодателя представляют руководитель организации, работодатель – индивидуальный предприниматель (лично) или уполномоченные ими лица.

При проведении коллективных переговоров, заключении или изменении соглашений, разрешении коллективных трудовых споров по поводу их заключения или изменения, а также при формировании и осуществлении деятельности комиссий по регулированию социально-трудовых отношений интересы работодателей представляют соответствующие объединения работодателей.

Объединение работодателей – некоммерческая организация, объединяющая на добровольной основе работодателей для представительства интересов и защиты прав своих членов во взаимоотношениях с профсоюзами, органами государственной власти и органами местного самоуправления.

Представителями работодателей – федеральных государственных учреждений, государственных учреждений субъектов Российской Федерации, муниципальных учреждений и других организаций, финансируемых из соответствующих бюджетов, также являются соответствующие федеральные органы исполнительной власти, органы исполнительной власти субъектов Российской Федерации, иные государственные органы, органы местного самоуправления (статья 34 ТК РФ).

Социальное партнерство помогает достичь следующих результатов:

1) взаимную заинтересованность наемных работников и работодателей в устойчивом экономическом росте, в повышении конкурентоспособности предприятия;

2) рост трудовой и социальной активности;

3) улучшение условий труда и жизни работников;

4) сокращение конфликтов и их смягчение.

Но в становлении структуры социального партнерства существует немало серьезных проблем:

1) сложность формирования институциональной среды социального партнерства состоит в том, что социальные институты, как правило, возникают с целью удовлетворения интересов и позволяют оказывать влияние на разработку новых правил и норм. Данная проблема

могла бы быть решена в какой-то мере системой демократического контроля, но в России такой системы пока нет;

2) социальное партнерство успешно развивается при наличии в обществе среднего класса, доля которого в России с каждым годом уменьшается – усиливается дифференциация общества;

3) проведенная в России приватизация не дала ожидаемых результатов в плане превращения государства в заинтересованное общественными интересами лицо. По большей части оно так и осталось частным собственником, то есть положение государства как социального партнера слегка размыто, что служит одной из причин незавершенности структуры социального партнерства;

4) при разработке структуры социального партнерства вначале сформировалась федеральная трехсторонняя комиссия, и только потом – отраслевые и региональные. А та часть социального партнерства, которая непосредственно связана со сферой жизни и труда людей, формируется очень медленными темпами;

5) различие профсоюзов по политическим признакам. Многие из них, к тому же, имеют свои собственные объединения;

6) разброс работодателей более чем по 50 союзам, что очень затрудняет обсуждение и принятие решений на отраслевом и федеральном уровнях.

12.7. Регулирование социально-трудовых отношений в процессах антикризисного управления

В статье 15 ТК РФ закреплено понятие «трудовые отношения».

Трудовые отношения – отношения, основанные на соглашении между работником и работодателем о личном выполнении работником за определенную плату трудовой функции. Кроме того, здесь предусматривается подчинение работника внутренним правилам при предоставлении работодателем условий труда, рассмотренных трудовым законодательством, соглашениями, различными видами договоров.

Трудовые отношения возникают между работником и работодателем на основании трудового договора, который заключается ими в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации.

Трудовые отношения возникают по следующим основаниям:

1) избрания (выборов) на должность (если избрание (выборы) по своей сути представляет собой исполнение работником определенной трудовой функции);

2) избрания по конкурсу на замещение соответствующей должности (если законом, нормативным актом или уставом организации определены перечень должностей, подлежащих замещению по конкурсу, и порядок конкурсного избрания на них);

3) назначения на должность или утверждения в данной должности;

4) направления на работу уполномоченными законом органами в счет установленной квоты;

5) судебного решения о заключении трудового договора.

В настоящее время существует *три основных вида договоров*.

1. *Индивидуальный трудовой договор* – правовой акт, заключающийся между работником и его работодателем, который предполагает обязательства работника по выполнению трудовой функции, а работодателя – по предоставлению условий труда.

В нем содержатся следующие положения:

1) фамилия, имя, отчество работника и наименование работодателя (физического лица), заключивших трудовой договор;

2) место работы;

3) дата начала работы;

4) наименование должности, в соответствии с уставом организации или конкретная трудовая функция;

5) права и обязанности работника;

6) права и обязанности работодателя;

7) описания условий труда, компенсации, льготы и выплаты работникам за работу в особо тяжелых, опасных или вредных условиях;

8) условия оплаты труда (сюда также входит размер тарифной ставки или должностного оклада работника, доплаты и поощрительные выплаты);

9) виды и условия социального страхования.

В статьях 21 и 22 ТК РФ отражены основные права и обязанности работника и работодателя.

Работник имеет право:

1) на заключение, изменение и расторжение трудового договора и его отдельных глав;

2) предоставление ему должности, обусловленной трудовым договором;

3) рабочее место, соответствующее государственным нормативным требованиям охраны труда и условиям, предусмотренным коллективным договором;

4) своевременную выплату заработной платы в соответствии с уровнем своей квалификацией, количеством и качеством выполненной работы;

5) отдых, предоставляемый в соответствии с установлением нормальной продолжительности рабочего времени, сокращенного рабочего времени для отдельных профессий и категорий работников, предоставлением еженедельных выходных дней, нерабочих праздничных дней, оплачиваемых ежегодных отпусков;

6) полную и точную информацию об условиях труда и требованиях охраны труда на рабочем месте;

7) профессиональную подготовку, переподготовку и повышение своей квалификации;

8) объединение, включая право на создание профессиональных союзов и вступление в них для защиты своих трудовых прав, свобод и законных интересов;

9) участие в управлении организацией;

10) ведение коллективных переговоров и заключение коллективных договоров и соглашений через своих представителей, а также на информацию о выполнении коллективного договора, соглашений;

11) защиту своих трудовых прав, свобод и законных интересов всеми не запрещенными законом способами;

12) разрешение индивидуальных и коллективных трудовых споров, включая право на забастовку;

13) возмещение вреда, причиненного работнику в связи с исполнением им трудовых обязанностей, и компенсацию морального вреда;

14) обязательное социальное страхование в случаях, предусмотренных федеральными законами.

Работник обязан:

1) ответственно исполнять свои трудовые обязанности, возложенные на него трудовым договором;

2) соблюдать правила внутреннего трудового распорядка организации;

3) соблюдать трудовую дисциплину;

4) выполнять установленные нормы труда;

5) соблюдать требования по охране труда и обеспечению безопасности труда;

6) бережно относиться к имуществу работодателя и других работников;

7) незамедлительно сообщить работодателю либо непосредственному руководителю о возникновении ситуации, представляющей

угрозу жизни и здоровью людей, сохранности имущества работодателя.

Работодатель имеет право:

1) заключать, изменять и расторгать трудовые договоры с работниками;

2) вести коллективные переговоры и заключать коллективные договоры;

3) поощрять работников за добросовестный эффективный труд;

4) требовать от работников исполнения ими трудовых обязанностей и бережного отношения к имуществу работодателя и других работников, соблюдения правил внутреннего трудового распорядка организации;

5) привлекать работников к дисциплинарной и материальной ответственности;

6) принимать локальные нормативные акты;

7) создавать объединения работодателей в целях представительства и защиты своих интересов и вступать в них.

Работодатель обязан:

1) соблюдать законы и иные нормативные правовые акты, локальные нормативные акты, условия коллективного договора, соглашений и трудовых договоров;

2) предоставлять работникам работу, обусловленную трудовым договором;

3) обеспечивать безопасность труда и условия, отвечающие требованиям охраны и гигиены труда;

4) обеспечивать работников оборудованием, инструментами, технической документацией и иными средствами, необходимыми для исполнения ими трудовых обязанностей;

5) обеспечивать работникам равную оплату за труд равной ценности;

6) выплачивать в полном размере причитающуюся работникам заработную плату в сроки, установленные Трудовым кодексом РФ, коллективным договором, правилами внутреннего трудового распорядка организации, трудовыми договорами;

7) вести коллективные переговоры, а также заключать коллективный договор в порядке, установленном ТК РФ;

8) предоставлять представителям работников полную и достоверную информацию, необходимую для заключения коллективного договора, соглашения и контроля за их выполнением;

9) своевременно выполнять предписания федеральных органов исполнительной власти, уполномоченных на проведение государственного контроля и надзора, уплачивать штрафы, наложенные за нарушения законов, иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права и др.

2. Коллективный договор – правовой акт, регулирующий социально-трудовые отношения и заключаемый работниками предприятия с работодателем.

Его содержание определяется сторонами по следующим вопросам:

1) форма, системы и размер оплаты труда, различные пособия, компенсации, доплаты;

2) регулирование оплаты труда в соответствии с изменением цен, уровнем инфляции;

3) подготовка, обучение, переподготовка работников;

4) улучшение условий работы и охраны труда работников;

5) медицинское страхование (добровольное и обязательное);

6) безопасность для жизни и охрана здоровья работников на рабочих местах; система льгот;

7) порядок внесения изменений в коллективный договор, ответственность сторон, социальное партнерство.

Коллективный договор может включать в себя и другие обязательства в зависимости от условий его заключения, но те положения, которые закреплены в законодательных актах и существуют в предписании об обязательном внесении их в договор, вносятся независимо от желания сторон.

3. Соглашение – правовой акт, который регулирует социально-трудовые отношения и заключается на уровне Российской Федерации или субъекта РФ.

В зависимости от уровня регулируемых отношений законодательством предусмотрены следующие разновидности соглашений.

На федеральном уровне:

1) генеральное соглашение – между общероссийскими объединениями профессиональных союзов, общероссийскими объединениями работодателей, правительством РФ;

2) отраслевое (межотраслевое) тарифное соглашение – между общероссийскими профессиональными союзами, объединениями работодателей, министерством труда;

3) профессиональное тарифное соглашение – между профессиональными союзами, объединениями работодателей.

На региональном уровне:

1) соглашение между профессиональными союзами, объединениями работодателей, органом исполнительной власти субъекта РФ об общих принципах регулирования социально-трудовых отношений на уровне субъекта РФ;

2) отраслевое (межотраслевое) тарифное и профессиональное соглашение между профессиональными союзами, объединениями работодателей, органом по труду субъекта РФ о нормах оплаты труда и других условиях труда, социальных гарантиях и льготах для работников отрасли.

На уровне административных и муниципальных субъектов РФ заключаются территориальные соглашения между профессиональными союзами, объединениями работодателей, соответствующими органами местного самоуправления об условиях труда, социальных гарантиях и льготах.

12.8. Социальные конфликты и ведение переговоров с профсоюзами

Осуществляя свою деятельность в организации, люди неизбежно вступают во взаимодействие друг с другом, при котором происходит столкновение не только их рабочих и профессиональных интересов, но также личных качеств – характера, темперамента, что приводит возникновению конфликтных ситуаций.

Несмотря на усиленное внимание к данному вопросу, статистика свидетельствует о том, что конфликты в организации – постоянное явление в среде человеческих отношений.

Способы решения конфликтных ситуаций различаются в зависимости от уровня его возникновения: работодатель – отдельный работник, работодатель – несколько работников, работодатель – весь трудовой коллектив, то есть возникает коллективный трудовой спор.

Коллективный трудовой спор – неурегулированные разногласия между работниками и работодателями по поводу установления и изменения условий труда (включая заработную плату), заключения, изменения и выполнения коллективных договоров, соглашений по вопросам социально-трудовых отношений.

Основные способы разрешения конфликтов в двух первых ситуациях – переговоры на уровне работника и работодателя. В последнем в переговорах с работодателем участвует профсоюз.

В современных высокодинамичных условиях ни один предприниматель и руководитель не может дать своим работникам полной гарантии стабильности, то есть работник осуществляет свою деятельность в зоне риска. Здесь встает вопрос о социальной защите работников. Основные составляющие социальной защиты на предприятии – вопросы оплаты труда работников и гарантии их занятости. Они уравновешиваются путем переговоров между работниками и работодателем. Вопрос социально-экономического положения наемных работников для руководителя – второстепенный, а для работников и их профсоюзов – первоочередной. Но стоит отметить тот факт, что профсоюзам при предъявлении их требований в отношении социальной защиты приходится учитывать различные ограничительные рамки, связанные с техническими производственными нормами, финансовым состоянием предприятия, законодательных и нормативных актов.

В современном мире важно уметь принимать компромиссные решения, сочетающие в себе положения оплаты труда и гарантии занятости. То, в каком соотношении будут находиться составляющие вопроса, зависит от умения сторон вести переговоры, от их деловых навыков. Как правило, переговоры сводятся к решению, заключающему в себе более или менее оптимальное «разделение» рисков, что обеспечивает работникам определенную степень стабильности в их социально-экономическом положении. Вообще, гарантии занятости и оплаты труда не должны зависеть от изменяющихся тенденций рынка, что помогает обеспечить надежный уровень социальной защиты работников, но на практике это не всегда соответствует действительности.

Нужно отметить, что в современном мире, где так важен вопрос престижа и имиджа организации, многие работодатели (в большей степени крупных предприятий и организаций) стремятся обеспечить максимально возможный уровень стабильности в отношении оплаты труда и занятости. В условиях кризиса и угрозы банкротства большинство предпринимателей нарушают данные гарантии. Когда речь идет о спасении самого предприятия, наемные работники представляют собой наименее защищенную сторону. По статистике, число работников, уверенных в стабильности своего рабочего места, составляет всего лишь 8,4 %. В то время как реальная угроза потери места существует более чем для 57 % работников.

В свете вышеописанной обстановки профсоюзы ставят перед собой широкий спектр задач социально-экономического характера. Де-

ятельность профсоюзов и ее эффективность основана, прежде всего, на анализе финансового состояния предприятия. Профсоюзы имеют право на получение информации. Интерес для них представляют финансовый и годовой отчеты предприятия, с помощью которых получают такие данные, как, во-первых, средняя заработная плата работника, доля чистого дохода предприятия, выплаченная работникам, динамика реальной покупательной способности, а во-вторых – движение рабочей силы на предприятии, ее рост или сокращение, изменения в финансовой структуре.

Данные сведения имеют очень большое значение при ведении переговоров профсоюзов с работодателями.

Конечно, многое зависит от умения сторон вести переговоры и приходить к определенным соглашениям. Переговоры с профсоюзами – это, как правило, коллективные переговоры, где есть свои особенности. Существуют определенные правила ведения переговоров подобного рода:

1) предварительная подготовка и анализ сложившейся ситуации, а также оценка противоположной стороны и ее возможных шагов. Выявление сильных и слабых сторон участников переговоров;

2) избегание конфликтных ситуаций, приводящих к затягиванию переговоров и их срыву;

3) продумывание альтернатив изменения своей позиции и точки зрения;

4) готовность к обсуждению и инициативному участию в переговорах.

Различные стили ведения переговоров

1. *Агрессивный стиль.*

Отличается сильным напором и давлением одной стороны на другую, минимальное сотрудничество. В обычных условиях вряд ли приведет к хорошим результатам, но действенен в ситуации, очень ограниченной по временным рамкам или когда другие методы уже были использованы и не принесли желаемого результата.

2. *Уклончивый стиль.*

Также слабое сотрудничество, но вместе с тем и слабое давление. Обычно используется в ситуациях повышенной конфликтности, когда очередное обсуждение не сможет уравновесить интересы сторон, а лишь усугубит положение.

3. *Умеренный стиль.*

Характеризуется высокой готовностью к сотрудничеству. Как правило, используется при обсуждении не остро стоящих проблем, а обычных. В таких переговорах большое внимание уделяется установлению контакта между сторонами, который будет использоваться при последующих переговорах на более серьезные темы.

4. *Компромиссный стиль.*

В таких переговорах все условно разделяется поровну. Обычно используется при небольших различиях между силами и положениями сторон, но имеющими разные цели. Один из наиболее предпочтительных методов с точки зрения сегодняшних условий, но все зависит от конкретной ситуации.

5. *Сотруднический стиль.*

Используется при условии, когда обе стороны готовы и имеют желание сотрудничать, обсуждать вопросы и разрабатывать новые решения. Данную ситуацию можно назвать идеальной.

Контрольные вопросы

1. Перечислите особенности поведения личности в кризисной ситуации и укажите их влияние на эффективность антикризисного управления.
2. Охарактеризуйте мотивацию работников в рамках антикризисного управления.
3. Перечислите и охарактеризуйте типы кадровой политики в условиях кризиса предприятия.
4. Каковы кадровые проблемы российских предприятий?
5. Назовите основные причины конфликтов на кризисном предприятии.
6. Может ли возникший на предприятии конфликт применяться как метод управления в кризисной ситуации?
7. Какова роль профсоюзов в предупреждении кризисных ситуаций?
8. Какова роль сотрудничества в антикризисном управлении?
9. Какова роль профсоюзов в разрешении социальных конфликтов?

ПОНЯТИЙНО-ТЕРМИНОЛОГИЧЕСКИЙ СЛОВАРЬ

Анализ – разложение целого на элементы и последующее установление взаимосвязей между ними с целью повышения качества прогнозирования, оптимизации, обоснования, планирования и оперативного управления реализацией управленческого решения по развитию объекта.

Административный управляющий – арбитражный управляющий, утвержденный арбитражным судом для проведения финансового оздоровления в соответствии с Федеральным законом «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.2002 № 127-ФЗ.

Антикризисное регулирование – это воздействие на предприятие-должника на макроуровне. Антикризисное регулирование содержит меры организационно-экономического и нормативно-правового воздействия со стороны государства, направленные на защиту предприятий от кризисных ситуаций, предотвращение банкротства или ликвидацию в случае неэффективного его дальнейшего функционирования.

Антикризисные процедуры (процедуры банкротства) – это процедуры, которые должны быть направлены на сохранение предприятий, выпускающих конкурентоспособную, социально значимую продукцию.

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

Антикризисное управление – это система управленческих мер по диагностике, предупреждению, нейтрализации и преодолению кризисных явлений и их причин на всех уровнях экономики; совокупность форм и методов реализации антикризисных процедур.

Антикризисный организационно-производственный реинжиниринг – радикальный пересмотр и перестройка всех направлений деятельности предприятия.

Антикризисный процесс – применение к предприятию-должнику реорганизационных и ликвидационных процедур. Начинается с комплексной оценки его финансово-экономического состояния.

Апелляция – обращение в вышестоящую инстанцию с целью обжалования решений или постановлений.

Арбитраж – рассмотрение спорных дел посредником (судом), назначаемым по соглашению сторон.

Арбитражный суд – постоянно действующий официальный государственный орган, разбирающий хозяйственные споры между организациями, предприятиями, фирмами и выносящий по ним решения. Арбитражный суд рассматривает в основном споры по поводу договорных отношений и соблюдения вытекающих из договора обязательств. Объектом рассмотрения арбитражных судов являются также внешнеторговые и другие международные экономические связи. Решения арбитражного суда окончательные и не подлежат обжалованию.

Арбитражный управляющий (временный управляющий, административный управляющий, внешний управляющий или конкурсный управляющий) – гражданин Российской Федерации, утверждаемый арбитражным судом для проведения процедур банкротства и осуществления иных установленных законом полномочий и являющийся членом одной из саморегулируемых организаций.

Аукцион – форма проведения публичных торгов, где покупатели открыто оглашают свои предложения. Они имеют право изменять их до момента определения победителя. На закрытые аукционы не допускаются нерезиденты, или лица, проживающие в другой местности.

Балансовый отчет – бухгалтерский документ, отражающий финансовое положение предприятия на определенную дату.

Банкрот – должник, у которого есть несколько кредитов и который не в состоянии в дальнейшем выполнять свои платежные обязательства.

Банкротство (несостоятельность) – признанный арбитражным судом или объявленный должником факт неспособности последнего удовлетворить требования кредиторов в полном объеме или исполнить обязанность по уплате обязательных платежей. Состояние неплатежеспособности должника трансформируется в несостоятельность (банкротство) только после констатации арбитражным судом признаков неплатежеспособности должника.

Банкротство преднамеренное – это банкротство по вине учредителей (участников) должника или иных лиц, в том числе по вине его руководителя, которые имеют право давать обязательные для должника указания или имеют возможность иным образом определять его действия. В таких случаях эти лица при недостаточности имущества должника могут быть привлечены к субсидиарной ответственности по обязательствам должника.

Бартер – прямой безденежный обмен товарами или услугами. Он определяется единым договором (контрактом), в котором производится оценка товаров или услуг с целью создания условий для эквивалентности обмена, для определения страховых сумм, оценки претензий, начисления санкций, таможенного учета и т. д. Основной причиной бартера выступают «валютные проблемы» (нехватка иностранной валюты, неустойчивость отечественной валюты и т. п.).

Безопасность – создаваемые системой условия, гарантирующие предотвращение утечки конфиденциальной информации, нарушение тайны, осуществление диверсии, сохранение экосистемы и здоровья человека. В качестве объектов безопасности могут быть страна, регион, экосистема, фирма, человек и др. По направлениям безопасность может быть военная, экологическая, экономическая, информационная, техническая и др.

Безопасность объекта – состояние защищенности объекта от различных угроз, предусматривающее создание условий для его нормального функционирования и строгого соблюдения на нем установленных режимов, которое обеспечивается и поддерживается путем разработки и реализации системы мер, осуществляемых администрацией объекта.

Безопасность организации – состояние динамической стабильности, при которой организация может осуществлять свои функции в полном объеме. Стабильность характеризуется динамическим равновесием, балансом между воздействием дестабилизирующих факторов и способностью системы противостоять им в пределах, за которыми наступает ее разрушение.

Безопасность охраняемого лица – состояние защищенности охраняемого лица от физического, психологического или иного насильственного посягательства, угрожающего нанесением вреда или ущерба, позволяющее ему беспрепятственно принимать решения и совершать необходимые действия, которые обеспечиваются правовыми нормами, охранными мероприятиями и системой оперативно-технических мер.

Безопасность предпринимательской деятельности – 1) комплекс мер, позволяющих предпринимателям (юридическим и физическим лицам) успешно осуществлять свою деятельность в условиях возникновения стихийных бедствий, катастроф, а также при незаконных действиях конкурентов и преступных групп (отдельных лиц); 2) состояние устойчивой жизнедеятельности предприятия, при котором обеспечивается реализация их приоритетных целей, основных интересов и защита от внешних и внутренних угроз.

Безработица – многоаспектное социально-экономическое явление, при котором часть экономически активного населения не занята в производстве товаров и услуг, не может реализовать свою рабочую силу на рынке труда из-за отсутствия подходящих рабочих мест и лишается вследствие этого заработной платы как основного источника необходимых средств к жизни.

Бизнес – экономическая деятельность, дающая прибыль, или любой вид деятельности, приносящий доход или иные личные выгоды.

Бизнес-план – внутрифирменный документ, представляющий основные аспекты разрабатываемого коммерческого предприятия, анализ возникающих проблем, возможные «препятствия» и методы их преодоления, показатели-индикаторы, по которым целесообразно слежение за текущим состоянием дел.

Вексель – ценная бумага, содержащая обязательство физического или юридического лица о погашении в указанный срок денежного обязательства (платежа).

Вмешательство в ход развития организации – один их видов мероприятий, осуществляемых организацией, подразделением или рабочей группой в ходе реализации программы развития организации.

Внесудебные процедуры – возможность без обращения в арбитражный суд решать путем переговоров должника с кредиторами вопросы либо продолжения деятельности предприятия-должника, либо его добровольной ликвидации.

Внешнее управление (судебная санация) – процедура банкротства, применяемая к должнику в целях восстановления его платежеспособности, передача полномочий по управлению должником внешнему управляющему.

Внешние обязательства предприятия – это обязательства перед фискальной системой: обязательства по налогам, пеням, штрафам перед бюджетом и др.; обязательства перед финансово-кредитной системой: обязательство перед банками, финансовыми компаниями в случае, если предприятие взяло суду или заем в денежной форме или в виде ценных бумаг на основе кредитного договора; обязательства перед кредиторами за поставленные ими товары, выполненные работы или услуги.

Внешний управляющий – арбитражный управляющий, утвержденный арбитражным судом для проведения внешнего управления и осуществления иных установленных законом полномочий.

Внутрифирменный суммарный общий риск – риск, не учитывающий эффекты от диверсификации, он измеряется воздействием проекта на изменчивость доходов фирмы.

Враждебное поглощение – покупка одной компанией капитала другой против воли руководства последней.

Временной риск – риск покупки или продажи ценных бумаг в неудачное время, что повлечет за собой потери.

Временный управляющий – арбитражный управляющий, утвержденный арбитражным судом для осуществления мер по обеспечению сохранности имущества должника, наблюдения за порядком проведения процедур банкротства в сроки, установленные ФЗ РФ «О несостоятельности (банкротстве)».

Выделение – реорганизация, при которой из одного юридического лица выделяется его часть, из которой формируется новое юридическое лицо. При этом первоначальное юридическое лицо продолжает существовать в уменьшенном виде, ровно на сумму активов, переданных выделившемуся, вновь созданному юридическому лицу.

Государственное антикризисное регулирование – категория макроэкономическая, отражающая отклонения, возникающие при организационно-экономическом и правовом воздействии государства для защиты предприятий от кризисных ситуаций, предотвращения банкротства или прекращения их функционирования.

Государственное регулирование экономики – система опосредованного воздействия на поведение хозяйствующих субъектов и тем самым на экономику в целом, путем изменения законодательства, системы налогообложения, таможенных пошлин, валютных курсов и применения других инструментов, как ограничения, так и мотивации иной деятельности.

Дебиторская задолженность – остаток, недополученный с клиента.

Деловой риск – риск, связанный с прогнозом будущего дохода от основной деятельности компании.

Денежное обязательство – обязанность должника уплатить кредитору определенную денежную сумму по гражданско-правовой сделке и (или) иному предусмотренному Гражданским кодексом Российской Федерации основанию.

Денежные потоки – в отличие от расчетного чистого дохода это фактически чистые денежные потоки, которые в течение определенного периода движутся по каналам обращения.

Депрессия – состояние экономики в послекризисный период. Прекращается падение производства, но уровень его низкий. Товарные запасы превышают наличную денежную массу, снижается жизненный уровень, растет социальная напряженность, расстроены механизмы управления.

Дефицит – нехватка, недостаток чего-либо; в экономике нехватка товаров, средств производства, денежных средств, рабочей силы и пр.

Дефляция – изъятие из обращения избыточных денежных знаков. Проводится правительством для снижения темпов инфляции. Методы дефляции: увеличение налогов, продажа государственных ценных бумаг и имущества, внешнеторговое и валютное регулирование, сокращение бюджетных расходов, замораживание заработной платы. Последствия: обострение напряженности, социальные конфликты, снижение темпов экономического развития.

Диагностика – деятельность по оценке состояния организации с целью определения проблем ее развития и вероятности наступления кризиса.

Диверсификация – расширение программы производства, компании за счет внедрения новых изделий и использования новых рынков сбыта.

Должник – гражданин, в том числе индивидуальный предприниматель, или юридическое лицо, оказавшиеся неспособными удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей в течение установленного законом срока.

Досудебная санация – меры по восстановлению платежеспособности должника, принимаемые собственником имущества должника – унитарного предприятия, учредителями (участниками) должника, кредиторами должника и иными лицами в целях предупреждения банкротства.

Дотация – денежные средства, выдаваемые из государственного бюджета в безвозвратном порядке для покрытия дефицита финансовых ресурсов предприятий, организаций или местного бюджета.

Забастовка – организованное, массовое или коллективное прекращение работы или изменение ее порядка с целью реализации выдвигаемых требований.

Занятость – деятельность граждан, связанная с удовлетворением личных и общественных потребностей, не противоречащая законодательству Российской Федерации и приносящая, как правило, им заработок или трудовой доход.

Защита социальная – экономические, социальные и правовые гарантии, обеспечивающие людям соблюдение и реализацию их прав и свобод, достойный уровень и необходимое качество жизни.

Задолженность – подлежащая уплате, но еще не оплаченная денежная сумма.

Заемный капитал – общая сумма всех взятых предприятием обязательств.

Закон – нормативный акт, принятый высшим органом государственной власти в установленном Конституцией порядке, обладающий высшей юридической силой по отношению к другим нормативным актам.

Затраты – широко распространенное в экономической литературе понятие, не имеющее, однако, общепринятого определения. В самой общей форме – это ресурсы, «уничтожаемые» в процессе производства ради получения продуктов этого производства. Тогда если рассматривать производство как кибернетическую систему, то затраты являются ее входом, а результаты (продукты, эффект) – выходами: процесс производства соответственно выступает как преобразование затрат ресурсов в результаты.

Защитный срок – время, отводимое предприятию для решения своих финансовых дел. Может предлагаться должником и кредитором.

«Зеленый шантаж» – ситуация, при которой фирма, пытаясь предотвратить поглощение, предлагает агрессору выкупить акции по цене выше рыночной.

Ежегодное обслуживание долга – суммарные ежегодные платежи, предусмотренные условиями кредита. Ежегодная процентная ставка – эффективная ежегодная стоимость кредита.

Износ основных фондов – любая потеря полезности основных фондов, которая приводит к уменьшению их действительной стоимости по сравнению с полной восстановительной стоимостью.

Инвестиционная деятельность – это вид финансово-хозяйственной деятельности хозяйствующего субъекта, направленный на рост доходов, повышение устойчивости и стабильности предприятия.

Инвестиции – долгосрочные вложения частного или государственного капитала в различные отрасли национальной или зарубежной экономики с целью получения прибыли.

Индекс – цифровой статистический показатель, выражающий состояние и тенденции изменений того или иного явления.

Инновационная деятельность – деятельность, направленная на использование и коммерциализацию результатов научных исследований и разработок, для расширения и обновления номенклатуры и улучшения качества выпускаемой продукции (товаров, услуг), совершенствования технологии их изготовления, с последующим внедрением и эффективной реализацией на внутреннем и зарубежных рынках.

Инновационная инфраструктура – организации (учреждения), способствующие осуществлению инновационной деятельности, то есть комплекс организаций (учреждений), имеющий подчиненный и вспомогательный характер, обслуживающий инновацию и обеспечивающий условия нормального протекания инновационного процесса. В состав инфраструктуры входят инновационно-технологические центры, технологические инкубаторы, технопарки, учебно-деловые центры и другие специализированные организации.

Инновационный потенциал (государства, отрасли, предприятия) – совокупность различных видов ресурсов, включая материально-производственные, финансовые, интеллектуальные, научно-технические, другие ресурсы, необходимые для осуществления инновационной деятельности.

Инновационный процесс – процесс преобразования научных знаний в инновацию. Главная его черта – обязательное завершение инновации, то есть получение результата, пригодного для практической реализации.

Инновация – конечный результат инновационной деятельности, получивший воплощение в виде нового или усовершенствованного продукта, внедренного на рынке, нового или усовершенствованного технологического процесса, используемого в практической деятельности, либо в новом подходе к социальным услугам.

Инфляция – переполнение сферы обращения денежными знаками сверх потребностей экономики, процесс обесценения денег.

Инфляция предложения – рост затрат (издержек производства), опережающих рост реального дохода и производительности труда.

Инфляция спроса имеет место тогда, когда происходит автономное увеличение совокупного спроса.

Информационная безопасность – состояние защищенности информационной среды; деятельность по предотвращению утечки защищаемой информации, несанкционированных и непреднамеренных воздействий на защищаемую информацию, то есть процесс, направленный на достижение данного состояния.

Информация – совокупность сведений о внутреннем и внешнем состоянии управляемой системы (объекта управления), используемых для оценки ситуации и разработки управленческих решений.

Кадровая политика – генеральная линия и принципиальные установки на длительную перспективу в работе с персоналом.

Капитальный риск – общий риск на все вложения в ценные бумаги, риск того, что их нельзя будет вернуть, не понеся потерь.

Категория – разряд, группа предметов, явлений, лиц, объединенных общностью каких-либо признаков.

Качество – наличие существенных признаков, свойств, особенностей, отличающих один предмет или явление от других; то или иное свойство, достоинство, степень пригодности кого-нибудь, чего-нибудь.

Качество информации для разработки управленческого решения – степень соответствия совокупности сведений о внутреннем и внешнем состоянии управляемой системы требованиям, предъявляемым управляющей системой, которая использует их для оценки ситуации и разработки управленческих решений. Требования, предъявляемые к информации: достоверность, обоснованность, конкретность, системность, своевременность, сопоставимость.

Коллективный договор – правовой акт, регулирующий социально-трудовые отношения и заключаемый работниками предприятия с работодателем.

Коллективный трудовой спор – неурегулированные разногласия между работниками и работодателями по поводу установления и изменения условий труда (включая заработную плату), заключения, изменения и выполнения коллективных договоров, соглашений по вопросам социально-трудовых отношений.

Компромисс – соглашение, достигнутое посредством взаимных уступок, метод разрешения конфликтов путем переговоров и поиска возможного согласия.

Конкуренция – противоборство на рынке товаров и услуг, привлечение покупателей для более выгодной продажи, возможность выбора продавцов, борьба между производителями за потребителя своей продукции, работы, услуги.

Конкурс – форма проведения торгов, когда покупатели подают организатору торгов свои предложения в закрытом виде и эти предложения оглашаются лишь в процессе конкурса и не могут быть изменены. В коммерческом конкурсе победителем считается лицо, предложившее за продаваемый объект максимальную цену, в некоммерческом-инвестиционном – победителем признается лицо, обязавшееся внести максимальную сумму в развитие покупаемого объекта.

Конкурсная масса – все имущество должника, имеющееся на момент открытия конкурсного производства и выявленное в его ходе, за исключением социально значимых объектов и объектов культурного наследия.

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

Конкурсные кредиторы – кредиторы по денежным обязательствам, за исключением уполномоченных органов, граждан, перед которыми должник несет ответственность за причинение вреда жизни или здоровью, морального вреда, имеет обязательства по выплате вознаграждения по авторским договорам, а также учредителей (участников) должника по обязательствам, вытекающим из такого участия.

Конкурсный управляющий – арбитражный управляющий, утвержденный арбитражным судом для проведения конкурсного производства и осуществления иных установленных законом полномочий.

Контроллинг – инструмент планирования, учета и анализа состояния дел на предприятии для принятия решений на базе компьютеризированной системы сбора и обработки информации.

Конфликт – столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов двух людей или более в ходе их взаимодействия. Наиболее опасное последствие конфликта в организации – создание кризисной ситуации. В то же время кризисная ситуация сама является почвой для конфликтов.

Концепция безопасности предприятия – 1) целостное и системное понимание, видение и представление путей устранения опасностей, которые грозят или могут грозить предприятию извне в силу того, что его деятельность протекает в рамках более общих политических, экономических и социальных процессов, а также обнаружение способов ликвидации опасностей, которые угрожают предприятию изнутри в силу частных специфических внутриорганизационных процессов; 2) система взглядов на проблему безопасности предприятия на различных этапах и уровнях производственной деятельности, а также основные принципы, направления и этапы мер безопасности.

Концепция экономической безопасности – система взглядов и принципов, определяющих основные направления совершенствования деятельности по обеспечению экономической безопасности объекта защиты.

Кредиторская задолженность – временно привлеченные предприятием, организацией, учреждением денежные средства, подлежащие возврату кредиторам в установленные сроки.

Кредиторы – лица, имеющие по отношению к должнику права требования по денежным обязательствам и иным обязательствам, об уплате обязательных платежей, о выплате выходных пособий и об оплате труда лиц, работающих по трудовому договору.

Кризис – крайнее обострение противоречий развития; нарастающая опасность банкротства, ликвидации; рассогласование в дея-

тельности экономической, финансовой и других систем; переломный момент в процессах изменений.

Кризис государственного управления – особое переломное состояние в развитии и функционировании политической системы общества, государственно-властных структур, характеризуемое нестабильностью, разбалансированностью деятельности политических институтов, снижением уровня управляемости социально-экономическими процессами, обострением политических конфликтов, нарастанием критической активности масс.

Кризис государственной власти – болезненное переходное состояние, в котором представлено диалектическое единство предела и стимула развития процесса реализации власти при управлении страной. С одной стороны, кризис выступает как перерыв в процессе воспроизводства и накопления власти, с другой стороны, он служит механизмом устранения диспропорций, восстанавливает равновесие между добычей доверия, оправданием его и распределением власти.

Кризис финансовый – глубокое расстройство финансовой системы страны, сопровождаемое инфляцией, неплатежами, неустойчивостью валютных курсов, курсов ценных бумаг.

Кризис экономический – резкое ухудшение экономического состояния страны, проявляющееся в значительном спаде производства, нарушении сложившихся производственных связей, банкротстве предприятий, росте безработицы и в итоге – в снижении жизненного уровня, благосостояния населения.

Криминальное предпринимательство – одна из разновидностей и форм профессиональной преступной деятельности, обеспечивающая не только удовлетворение жизненных потребностей, но и извлечение дохода (прибыли), который используется затем на воспроизводство преступного бизнеса.

Криминогенная среда – созданные и функционирующие организованные преступные формирования: организованные группы, банды, преступные организации и преступные сообщества.

Криминогенная экономика – 1) встроенная в официальную экономику экономическая преступность в форме хищений, корыстных должностных и хозяйственных преступлений; 2) подпольная, полностью скрываемая от всех форм контроля, экономическая деятельность.

Криминогенность – свойство, способность отдельных личностных, внеличностных факторов, их совокупностей или определенных ситуаций вызывать антиобщественную, противоправную (криминогенную) мотивацию.

Лизинг – сдача в аренду предметов длительного пользования: зданий, машин, компьютеров и других. Реализуется договором об аренде, который определяет сроки и размер арендной платы, обязательства по поддержанию имущества в исправном состоянии, порядок возвращения и другие права и обязанности сторон.

Ликвидационные процедуры – ликвидация несостоятельных предприятий по решению арбитражного суда.

Ликвидация – прекращение деятельности фирмы или предприятия в результате решения собрания акционеров, арбитражного суда, банкротства, реорганизации.

Ликвидность баланса предприятия – показатели способности предприятия оплачивать текущие обязательства, совершать оборот средств. В качестве официального показателя ликвидности используется «коэффициент текущей ликвидности», определяемый как отношение оборотных средств предприятия к текущей задолженности.

Маркетинговая антикризисная программа – комплекс мероприятий, которые следует выполнить организации для стабилизации ситуации на рынке и по выходу из кризиса неплатежеспособности (неуправляемости, неконкурентоспособности).

Мировое соглашение – процедура банкротства, применяемая на любой стадии рассмотрения дела о банкротстве в целях прекращения производства по делу о банкротстве путем достижения соглашения между должником и кредиторами.

Моделирование «Монте-Карло» – методика анализа риска, при которой на компьютере моделируются вероятные будущие события, показывая ожидаемые коэффициенты окупаемости капиталовложений и индексы риска.

Мораторий – приостановление исполнения должником денежных обязательств и уплаты обязательных платежей.

Мусорные облигации – высокорисковые, высокодоходные облигации, используемые для того, чтобы финансировать ипотеки, выкупы собственных корпораций и компаний, находящиеся накануне банкротства.

Наблюдение – процедура банкротства, применяемая к должнику с момента принятия арбитражным судом заявления о признании должника банкротом до момента, определяемого законом, в целях обеспечения сохранности имущества должника, проведения анализа финансового состояния должника, составления реестра требований кредиторов и проведения первого собрания кредиторов.

Налог – обязательный платеж, взимаемый государством в различных формах с физических и юридических лиц в бюджеты разных уровней.

Неопределенность – ситуация, когда полностью или частично отсутствует информация о возможных состояниях системы и внешней среды.

Несостоятельность (банкротство) – признанная арбитражным судом неспособность должника в полном объеме удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей.

«Новый курс» Ф. Д. Рузвельта – совокупность экономических, финансовых, политических, социальных, законодательных мер, направленных на преодоление кризиса экономики США в начале 30-х годов XX века.

Объект диагностики – предприятие или организация любой формы собственности, ее внутренняя среда, производственные функции, организационные структуры, конкретные виды ресурсов, себестоимость и т. д.

Обязательные платежи – налоги, сборы и иные обязательные взносы в бюджет соответствующего уровня и государственные внебюджетные фонды в порядке и на условиях, которые определяются законодательством Российской Федерации.

Операционное слияние – слияние, при котором фирмы-участницы интегрируются в надежде достичь синергетического эффекта.

Опыт антикризисного управления стран с развитой рыночной экономикой – методология, стратегия и практическая деятельность органов управления по предотвращению и преодолению кризисных ситуаций в социально-экономическом развитии на макро- и микроуровне.

Орган государственного управления – учрежденная в установленном порядке структура, выполняющая от имени государства какую-либо одну или несколько его функций в соответствии со своим специальным общественным предназначением, обладающая организационным единством, собственной компетенцией, полномочиями, которые она должна реализовывать и за пределы которых не должна выходить в своей деятельности.

Организационно-производственный менеджмент – совокупность мероприятий организационно-управленческого характера на предприятии, направленных на достижение главной цели – повышение эффективности производства для создания конкурентоспособной продукции.

«Отравленные пилюли» – действия, предпринимаемые фирмой, чтобы сделать ее непривлекательной для потенциальных покупателей при попытке враждебного поглощения.

Передача риска – инвестор передает ответственность за риск кому-то другому, например, страховой компании.

План финансового оздоровления – это эффективный инструмент планирования финансово-экономических, технических и управленческих мероприятий по реформированию несостоятельного предприятия в соответствии с потребностями рынка, основные цели которых – восстановление платежеспособности и повышение конкурентных преимуществ предприятия-должника.

Платежеспособность – это способность предприятия погасить все долги в случае одновременного предъявления требования о платежах со стороны всех кредиторов предприятия.

Политический кризис – кризис в политическом устройстве общества, кризис власти, кризис реализации интересов различных социальных групп, классов, в управлении обществом.

Представитель работников должника – лицо, уполномоченное работниками должника представлять их законные интересы при проведении процедур банкротства.

Премия за рыночный риск – дополнительный доход сверх свободной от риска ставки, необходимой для компенсации инвесторам, которые берут на себя средний риск.

Преобразование – форма реорганизации, при которой одно юридическое лицо прекращает свое существование, а на его базе возникает тоже одно новое юридическое лицо, только в другой организационно-правовой форме.

Приватизация – выкуп предприятий у государства и превращение их в индивидуальную или коллективную собственность.

Принцип избирательности подразумевает учет основных показателей деятельности предприятия.

Присоединение – реорганизация, при которой одно юридическое лицо присоединяется к другому юридическому лицу. Присоединяемое юридическое лицо прекращает свою деятельность, а другое продолжает ее с учетом проведенной реорганизации в форме присоединения. К последнему при этом переходят права и обязанности присоединенного в соответствии с передаточным актом.

Программа антикризисная – система мер, позволяющих вывести предприятие из кризиса (смягчить кризис, отодвинуть кризис, уйти от кризиса, предупредить кризис, снять последствия кризиса и пр.);

комплекс управленческих решений по выводу организации из кризисного состояния.

Профессиограмма – документ, в котором отражены (описаны) особенности специальности, профессии (психологические, производственно-технические, медико-гигиенические и т. п.), раскрывающие содержание профессионального труда, требований, которые они предъявляют к человеку.

Профсоюз (профессиональный союз) – добровольная общественная организация, объединяющая трудящихся, связанных общими интересами по роду их деятельности как в производственной, так и в непроизводственной сферах для защиты трудовых и социально-экономических прав и интересов своих членов.

Процентный риск – риск потери капитала для инвесторов из-за изменений процентной ставки.

Процесс диагностики – исследовательский, поисковый, познавательный процесс.

Работник – физическое лицо, работающее в организации на основе трудового договора (контракта); лицо, занимающееся индивидуальной предпринимательской деятельностью.

Работодатель – организация (юридическое лицо), представляемая ее руководителем (администрацией), или физическое лицо, с которым работник состоит в трудовых отношениях.

Разделение общества – прекращение деятельности общества с передачей всех его прав и обязанностей вновь создаваемым обществам.

Регулирующий орган – федеральный орган исполнительной власти, осуществляющий контроль за деятельностью саморегулируемых организаций арбитражных управляющих.

Реинвестиционный риск – риск падения процентных ставок, которое приводит к снижению дохода в момент погашения облигаций и реинвестирования средств.

Реконструкция – коренное переустройство чего-либо с целью его совершенствования; комплекс мер по изменению функционирования и развития организации, предприятия, экономики и др.

Реорганизация – изменение структуры и статуса предприятия путем слияния, выделения, поглощения, преобразования.

Реструктуризация – изменение структуры чего-либо по определенным параметрам (сроку, назначению, величине, льготам, выплатам и т. д.) в связи с изменившимися условиями и в целях позитивного решения проблемы; один из методов антикризисного управления (реструктуризация долгов, предприятия, финансов, технологии, персонала и пр.).

Ресурсы – необходимые средства (материальные и нематериальные) для выполнения какой-либо работы и получения ее результата.

Риск – 1) уровень неопределенности в предсказании результата; 2) ситуативная характеристика деятельности, означающая неопределенность ее исхода, возможные неблагоприятные ее последствия, альтернативные варианты ошибки или успеха.

Риск законодательных изменений – риск, который может привести к необходимости перерегистрации выпуска ценных бумаг, изменению условий или заменам выпусков, вызывающих существенные дополнительные издержки и потери для эмитента и инвестора.

Риск-менеджер – штатная должность в крупных компаниях. В функциональные обязанности риск-менеджера входит управление рисками.

Риск-менеджмент – в широком смысле – процесс выявления и оценки рисков, а также выбор методов и инструментов управления для минимизации риска. Риск-менеджмент включает в себя идентификацию, анализ и оценку рисков; превентивную разработку программы мероприятий по ликвидации последствий кризисных ситуаций; разработку механизмов выживания; создание системы страхования; прогнозирование развития предприятия с учетом возможного изменения конъюнктуры и другие мероприятия; в узком смысле – вид услуг, оказываемых брокерскими фирмами, страховыми и перестраховочными компаниями своим клиентам.

Риск неплатежа – риск, связанный с тем, что заемщик не будет выплачивать проценты или основную сумму займа.

Риск, присущий данной компании – доля риска ценной бумаги, связанной со случайными событиями, которую можно устранить путем диверсификации.

Риск процентной ставки – вероятность того, что рыночные процентные ставки изменяются, что повлияет на стоимость инвестиций с установленной фиксированной ставкой.

Риск управленческий – характеристика управленческой деятельности, осуществляемой в ситуации той или иной степени неопределенности, например, вследствие недостаточности или ненадежности информации, при выборе менеджером альтернативного решения, критерий эффективности которого связан с вероятностью проявления негативных условий реализации потерь или с вероятностью нейтрализации факторов неопределенности и увеличением прибыли. Риск проявляется в процессе реализации продукции производственно-хозяйственной системы и выступает одним из конечных результатов управления.

Риск экономический – потери, ущерб, вероятность которых связана с наличием неопределенности (недостаточности информации, недостоверности), а также возможные выгода и прибыль, получить которые можно лишь при действиях, обремененных риском.

Рыночный риск – доля риска, которую нельзя устранить путем диверсификации.

Рыночный подход оценки бизнеса – способ, основанный на информации о продаже акций или всего акционерного капитала аналогичных компаний. Этот подход предполагает использование трех методов – рынка капитала, сделок и отраслевых коэффициентов.

Саморегулируемая организация арбитражных управляющих – некоммерческая организация, которая основана на членстве, создана гражданами Российской Федерации, включена в единый государственный реестр саморегулируемых организаций арбитражных управляющих и целями деятельности которой являются регулирование и обеспечение деятельности арбитражных управляющих.

Санация – система мер по финансовому оздоровлению предприятия, проводимых для предотвращения его банкротства или повышения конкурентоспособности посредством кредитования, реорганизации, изменения вида выпускаемой продукции или иным образом. ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» от 26 октября 2002 года предусматривает процедуру банкротства, именуемую «досудебная санация».

Санкция – реакция полномочного органа на нарушение порядка или невыполнение обязательств, акт наказания, предусмотренного системой ответственности.

Селективный риск – риск неправильного выбора ценных бумаг при формировании портфеля для инвестирования в сравнении с другими видами бумаг; это риск степени точности оценки инвестиционных качеств ценных бумаг.

Синергия – условие, состоящее в том, что общий результат превосходит сумму сложенных эффектов; при синергетическом слиянии стоимость после слияния превосходит сумму стоимостей отдельных компаний до слияния.

Система безопасности – органы законодательной, исполнительной и судебной властей; государственные, общественные и иные организации и объединения; граждане, принимающие участие в обеспечении безопасности в соответствии с законом, а также законодательство, регламентирующее отношения в сфере безопасности.

Система экономической защиты предприятия – совокупность организационных мероприятий, направленных на защиту имуществен-

ных интересов, правовую защиту интеллектуальной собственности, договорной базы, противодействие промышленному шпионажу.

Слияние – реорганизация, при которой два и более юридических лица прекращают свою деятельность в результате объединения и на их основе образуется новое юридическое лицо. Права и обязанности реорганизуемых юридических лиц переходят к вновь возникшему юридическому лицу.

Социальное партнерство – это система взаимоотношений между работниками или их представителями, работодателями или их представителями, органами государственной власти, органами местного самоуправления, направленная на обеспечение согласования интересов работников и работодателей по вопросам регулирования трудовых отношений и иных, непосредственно связанных с ними отношений.

Социальные кризисы возникают при обострении противоречий или столкновении интересов различных социальных групп или образований: работников и работодателей, профсоюзов и предпринимателей, работников различных профессий, персонала и менеджеров и др.

Стагнация – состояние экономики, социального развития общества, при котором застойные явления, падение производства сочетаются с ростом безработицы и цен (инфляцией), снижением жизненного уровня народа, социальной напряженностью в стране.

Стратегия – программа, план, генеральный курс субъекта управления по достижению им стратегических целей в любой области деятельности.

Стратегическое планирование – деятельность по изучению возможных изменений стратегии фирмы на будущий период. Для достижения целей стратегического планирования используются в сочетании краткосрочные и долгосрочные планы.

Стратегическое управление – 1) определение генерального курса; 2) организация дела в соответствии с генеральным курсом; 3) повышение мотивации заинтересованности людей в реализации генерального курса.

Тактика – совокупность методов и средств по выполнению стратегических целей и задач в краткосрочный период.

Теневая экономика – условное наименование экономических процессов, не контролируемых государством. Теневая экономика включает в себя: а) криминогенную, противозаконную деятельность; б) деятельность, скрываемую от налоговой системы государства; в) деятельность, не подлежащую учету в связи с ее личным или семейным характером или отсутствием измерителей.

Теория экономических циклов изучает временную динамику колебаний экономической активности, анализирует их причины и объясняет механизмы их возникновения и развития.

Технология антикризисного управления – совокупность мероприятий, направленных на предупреждение, смягчение и преодоление последствий кризисов социально-экономических систем.

Угроза безопасности – 1) совокупность условий и факторов, создающих опасность жизненно важным интересам личности, общества и государства; 2) перспектива такого развития событий, которая будет создавать опасность для самого существования государства, его независимости и выживания как социально-экономической и политической общности; 3) угроза намеренного несанкционированного изменения состояния системы.

Угрозы безопасности предпринимательской деятельности – реальные и потенциальные воздействия криминальных структур и элементов, конкурентов, занимающихся промышленной разведкой фирм и отдельных лиц, которые могут причинить ущерб интересам предприятия, вызвать его ликвидацию.

Уполномоченные органы – федеральные органы исполнительной власти, уполномоченные Правительством Российской Федерации представлять в деле о банкротстве и в процедурах банкротства требования об уплате обязательных платежей и требования Российской Федерации по денежным обязательствам, а также органы исполнительной власти субъектов Российской Федерации, органы местного самоуправления, уполномоченные представлять в деле о банкротстве и в процедурах банкротства требования по денежным обязательствам соответственно субъектов Российской Федерации и муниципальных образований.

Управление рисками – область современного управления, связанная со специфической деятельностью менеджеров в условиях неопределенности, сложного выбора вариантов управленческих действий.

Уровень риска реинвестиций – риск, связанный со снижением дохода после реинвестирования средств, полученных на краткосрочные облигации.

Ущерб – 1) сумма, которую страхователь требует от страховщика в качестве компенсации за понесенные убытки; 2) потеря, убыток, урон; 3) потери, причиненные одной из сторон в конфликте, в котором моральный или физический урон нанесен под воздействием противоборствующей стороны или в результате просчетов, ошибок руководства своей стороны.

Фиктивное банкротство – заведомо ложное публичное объявление руководителем или собственником коммерческой организации, а равно индивидуальным предпринимателем о своей несостоятельности.

Финансовое оздоровление – процедура банкротства, применяемая к должнику в целях восстановления его платежеспособности и погашения задолженности в соответствии с графиком погашения задолженности.

Финансовое регулирование – управление совокупностью денежных средств, находящихся в распоряжении домохозяйства, предприятия или государства, а также источниками доходов, статьями расходов, порядком их формирования и использования.

Финансовое состояние предприятия – комплексное понятие и его характеристики опираются на оценку степени эффективности размещения средств, устойчивости платежеспособности, наличие достаточной финансовой базы, обеспеченности собственными оборотными средствами, организации расчетов и др.

Формы приватизации – в странах с развитой рыночной экономикой продажа государственных предприятий частным инвесторам; создание совместных предприятий с долевым участием частного капитала, продажа части акций государственных предприятий.

Чрезвычайная ситуация – 1) комплекс событий, протекание или результат наступления которых приводит к реализации в районе чрезвычайной ситуации опасностей для жизни и здоровья людей, а также материальных ценностей, нарушению экономической деятельности, нормального жизнеобеспечения, функционирования систем управления и связи, а также экологического равновесия; 2) реализованная угроза, устранение последствий которой невозможно без применения специальных мер; 3) обстановка на определенной территории, сложившаяся в результате аварии, опасного природного явления, катастрофы, стихийного или иного бедствия, которые могут повлечь или повлекли за собой человеческие жертвы, ущерб здоровью людей или окружающей природной среде, значительные материальные потери и нарушение жизнедеятельности людей; 4) внешне неожиданная, внезапно возникающая обстановка, которую характеризуют неопределенность и обусловленная ею сложность принятия правильного решения, а также значительный материальный, социальный и экологический ущерб (прежде всего человеческие жертвы) и, как следствие этого – необходимость крупных материальных и временных затрат на проведение эвакуационно-спасательных работ и ликвидацию негативных последствий (пожары, разрушения и т. п.).

Чрезвычайное обстоятельство – событие, вызванное аварией и приведшее на определенной территории к угрозе жизни и здоровью людей, ущербу государственным и иным видам собственности, личного имущества граждан и природной среде.

Экономическая безопасность – 1) уровень материально-производственных, научно-технических и финансовых связей страны, ее предприятий, научных и финансовых учреждений с себе подобными, позволяющий стране и ее народу всесторонне и оптимально развивать свои возможности на равных взаимовыгодных условиях, без ущерба своим интересам и ценностям; 2) состояние, в котором народ может суверенно, без вмешательства и давления извне определять пути и формы своего экономического развития; 3) процесс налаживания механизмов надежного функционирования производственной и коммерческой деятельности на уровне предприятия – экономически самостоятельного и материально ответственного за свои результаты.

Экономическая безопасность предприятия – состояние динамической устойчивости юридических, производственных отношений и организационных связей предприятия, материальных и интеллектуальных ресурсов, при котором гарантируются стабильность его функционирования, финансово-коммерческий успех, прогрессивное научно-техническое и социальное развитие.

Экономическая защита – способ защиты, предполагающий учет экономических интересов предприятия во взаимоотношениях с государством, физическими и юридическими лицами при оформлении отношений поставок, реализации, инвестиций и платежей.

Экономическая преступность – 1) экономическая деятельность, осуществляемая в сфере производства, распределения, обмена и потребления материальных благ и услуг криминальными методами и имеющая целью достижение незаконного обогащения; 2) классическая форма реализации теневых отношений в экономике.

Экономический саботаж – противодействие государственному регулированию экономики, осуществляемое работниками народного хозяйства или госаппарата путем умышленного неисполнения и ненадлежащего исполнения своих обязанностей, влекущее дезорганизацию хозяйственной деятельности предприятий, учреждений или организаций, либо осложнение положения на потребительском рынке.

Экономический цикл – временной интервал между двумя качественно одинаковыми состояниями экономической конъюнктуры. Продолжительность цикла определяется как период между двумя соседними высшими или низшими поворотными точками.

Экономический шпионаж – 1) сфера тайной деятельности по сбору, анализу, хранению и использованию конфиденциальной информации; 2) поддерживаемая или координируемая иностранным государством разведывательная деятельность, которая включает в себя незаконные или конспиративные действия, направленные на добывание секретной информации финансового, коммерческого или экономического характера, сведений о собственности или о промышленных секретах либо приобретение указанной информации, или незаконные или конспиративные действия, направленные на добывание секретной информации об ответственных решениях в области экономической политики или оказания влияния на процесс принятия таких решений.

Эксперт – специалист, обладающий знаниями и опытом в определенной области деятельности, на основе которых он дает мотивированное заключение по той или иной проблеме.

Эмиссия – выпуск в обращение денег, банковских и казначейских билетов и ценных бумаг.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. *Гражданский кодекс Российской Федерации*. С изменениями и дополнениями на 1 ноября 2006 года. – М. : Эксмо, 2006. – 608 с.
2. *Трудовой кодекс Российской Федерации*. – М. : Изд-во «Омега-Л», 2011. – 188 с.
3. *Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)»*. – М. : Проспект, 2010. – 240 с.
4. *Антикризисное управление* : учебник. – 2-е изд., доп. и перераб. / Под ред. проф. Э. М. Короткова. – М. : ИНФРА-М, 2008. – 620 с.
5. *Антикризисное управление* : учеб. пособие / под ред. Э. М. Короткова. – М. : ИНФРА-М, 2010. – 240 с.
6. *Антикризисное управление персоналом* организации : учеб. пособие по специальности «Менеджмент организации» / А. Н. Митин и др. – СПб. : Питер, 2005. – 272 с.
7. *Гарина Е. П.* Антикризисное управление : учебник. / Е. П. Гарина, О. В. Медведева, Е. В. Шпилевская. – Ростов н/Д : Феникс, 2011. – 345 с.
8. *Кукукина И. Г, Астраханцева И. А.* Учет и анализ банкротств : учеб. пособие. – 2-е изд., испр. и доп. / под ред. И. Г. Кукукиной. – М. : Финансы и статистика, 2008. – 304 с.
9. *Носова Н. С.* Краткий курс по антикризисному управлению : учеб. пособие. – М. : Издательство «Окей-книга», 2009. – 158 с.
10. *Орехов В. И., Балдин К. В., Орехова Т. Р.* Антикризисное управление : учеб. пособие. – 2-е изд., испр.– М. : ИНФРА-М, 2012. – 540 с.
11. *Основы антикризисного управления* предприятиями : учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений / под ред. Н. Н. Кожевникова. – 2-е изд., стер. – М. : Издательский центр «Академия», 2007. – 496 с.
12. *Патласов О. Ю.*, *Сергиенко О. В.* Антикризисное управление. Финансовое моделирование и диагностика банкротства коммерческой организации : учеб. пособие. – М. : Книжный мир, 2009. – 512 с.

Учебное издание

Куликова Елена Александровна

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Учебное пособие
для студентов всех форм обучения
специальности 080507 – «Менеджмент организации»
и направления 080200.62 – «Менеджмент»

Редактор *С. В. Пилюгина*
Верстка *Н. А. Журавлевой*

Подписано в печать .13. Формат 60x84/16.
Бумага офсетная. Усл. печ. л. 16,3.
Тираж 70 экз. Заказ 58.

Издательство УрГУПС
620034, Екатеринбург, ул. Колмогорова, 66