



УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ
ПОЛЕССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Н.Н. Чмыр

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

для студентов специальностей
1-25 01 07 Экономика и управление на предприятии
6-05-3011-02 Экономика и управление

Пояснительная записка

Теоретический раздел: конспект лекций

Практический раздел: задания для практических занятий

Раздел контроля знаний: вопросы к экзамену, критерии
оценки знаний

Вспомогательный раздел: учебная программа, литература

Пинск
ПолесГУ 2023

РЕЦЕНЗЕНТЫ:

Кафедра экономики торговли и услуг УО "Белорусский государственный экономический университет" (протокол №4 от 14.12.2023, зав. кафедрой И.М. Микулич, к.э.н., доцент).

Р.Т. Адилчаев, в.и.о. профессора кафедры "Экономика" Каракалпакского государственного университета, кандидат экономических наук, доцент

Рассмотрено и утверждено на заседании научно-методического совета регистрационное свидетельство 29. 12. 2023 г., протокол № 2.

СОГЛАСОВАНО

Заведующий кафедрой
экономики и бизнеса

И.М. Зборина
26. 12. 2023 г.

СОГЛАСОВАНО

Декан факультета эко-
номики и финансов

Т.А. Ржевская
29. 12. 2023 г.

Зарегистрировано в центре цифрового развития
регистрационное свидетельство № _____ от _____ 20__ г.

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Учебно-методический комплекс по дисциплине ”Антикризисное управление“ предназначен для повышения эффективности и качества усвоения знаний студентами, получающими высшее образование.

Целью курса ”Антикризисное управление“ является изучение теории и практики антикризисного управления предприятием, выработка навыков принятия решений по предотвращению или преодолению кризисов субъектов хозяйствования, действующих в среде белорусской экономики.

Деятельность каждого предприятия сопряжена с риском возникновения кризисных ситуаций, поэтому антикризисное управление является неотъемлемой и важной областью менеджмента предприятия.

Данным обстоятельством обусловлена актуальность и необходимость получения студентами знаний в области антикризисного управления.

Антикризисное управление представляет собой особый тип менеджмента развития науки управления. Оно обусловлено циклическим характером функционирования экономики, возникновением кризисных ситуаций в развитии социально-экономических систем на макро- и микроуровнях.

На лекциях излагается материал о природе, особенностях и характерных признаках кризисов; проблематике антикризисного управления и регулирования; методах диагностики состояния субъектов экономики; антикризисных мерах по прогнозированию, предупреждению и преодолению кризисов.

На практических занятиях предполагается приобретение навыков выполнения расчетов показателей, решение задач и обсуждение практических ситуаций.

Контроль усвоения знаний осуществляется посредством тестирования, письменных и устных опросов.

В этой связи теоретический раздел УМК по дисциплине ”Антикризисное управление“ содержит краткий конспект лекций, в соответствии с учебной программой дисциплины, раскрывающий содержание тем учебного материала.

Практический раздел ЭУМК по дисциплине ”Антикризисное управление“ содержит материал для проведения практических занятий, который включает практические задания, темы рефератов, контрольные вопросы.

Раздел контроля знаний ЭУМК по дисциплине ”Антикризисное управление“ содержит материал для текущей и итоговой аттестации студентов, позволяющий определить соответствие результатов учебной деятельности студентов требованиям образовательных стандартов и учебно-программной документации, который представлен вопросами к экзамену.

Вспомогательный раздел ЭУМК содержит учебную программу по дисциплине ”Антикризисное управление“, перечень учебных и учебно-методических изданий, справочно-нормативные и информационно-аналитические материалы, рекомендуемые для изучения учебной дисциплины.

Использование ЭУМК ”Антикризисное управление“ позволит сформировать

ровать у студентов знания в области антикризисного управления для обоснования критериев принятия решений в кризисных ситуациях, а также навыки и умения по применению приемов и методов финансового анализа деятельности предприятия для выявления симптомов и причин возникновения кризиса.

КРАТКИЙ КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ

Тема 1. ЭКОНОМИЧЕСКИЕ КРИЗИСЫ: ПОНЯТИЯ, КЛАССИФИКАЦИЯ, ПРИЧИНЫ ВОЗНИКНОВЕНИЯ

- 1. Природа кризисов.**
- 2. Кризисы на уровне предприятия.**
- 3. Факторы наступления кризиса и меры по их устранению.**
- 4. Стадии кризисов.**

1. Природа кризисов.

На всем протяжении развития общественного производства общество сталкивалось с кризисами, имеющими в разных странах и в разное время различную природу.

Понятие «кризис» имеет много трактовок. Это слово происходит от греческого слова «krisis», которое означает «приговор, решение по какому-либо вопросу или в сомнительной ситуации» либо «выход, решение конфликта» (например, военного). Современное значение слова наиболее частое применение находит в медицине, где «кризис» означает решающую фазу развития болезни (переходит в другую болезнь, или вообще заканчивается смертью).

В XVII – XVIII вв. понятие «кризис» стало применяться и в отношении процессов, происходящих в обществе (например, военные, политические кризисы), при этом использовалось почти неизменное значение кризиса, взятое из медицины. На рубеже XIX – XX вв. были предприняты первые попытки исследования природы кризисов для разработки мер противодействия им.

«Классическое» экономическое понятие кризиса, сформировавшееся в то время, означает нежелательную и драматическую фазу в развитии капиталистической экономической системы, характеризующейся колебаниями и негативными явлениями. В дальнейшем «классическое» определение кризиса в макроэкономике было заменено более многозначным понятием «экономический кризис».

Об экономическом кризисе речь идет в том случае, если «возникает нежелательное состояние экономических отношений, непереносимо критическое положение больших слоев населения и производящих отраслей экономики». Другие исследователи определяют экономический кризис как «экономическое негативное явление, при котором массово возникает опасность для экономической жизни, действительности».

В микроэкономике используется понятие «кризис предприятия», под которым понимается «незапланированное и нежелательное состояние, которое может существенно изменить или даже сделать невозможным функционирование предприятия».

Согласно А.А. Волкову, современная интерпретация понятия «кризис» включает в себя следующие определения:

- экстремальное состояние, из которого есть два выхода: либо переход на новый, более совершенный уровень, либо прекращение существования в данном качестве;

- резкий, крутой перелом; тяжелое переломное состояние какого-либо процесса, социального института, сферы общества или общества в целом;

- острый недостаток, нехватка чего-либо.

Кризисы, происходящие на макро- и микроуровне экономики, взаимосвязаны, поэтому основные проблемы и угрозы, возникающие на уровне национальной (или мировой) экономики, в значительной степени определяют причины кризисов, происходящих на уровне предприятия. Рассмотрим природу и закономерности протекания кризисов на макроуровне.

В общем виде все макрокризисы бывают:

- регулярными (циклическими), которые повторяются с определенной закономерностью, дают начало новому циклу, охватывают все сферы экономики, достигая большой глубины и продолжительности;

- нерегулярными (нециклическими) – обычно бывают изначально вызваны неэкономическими причинами, например, войнами и другими социальными и природными катаклизмами, и часто охватывают только некоторые отрасли или регионы.

Остановимся подробнее на циклических кризисах. Их общий признак - однотипность траектории - циклическое спиралевидное развитие. Выделяют несколько разновидностей экономических циклов в развитии экономики в зависимости от внутреннего механизма циклических колебаний:

- циклы Кондратьева продолжительностью 40 - 60 лет, импульсом которых являются радикальные изменения в технологической базе общественного производства, его структурная перестройка;

- циклы Кузнецова продолжительностью 20 лет, движущей силой которых выступают сдвиги в воспроизводственной структуре производства;

- циклы Джуглера периодичностью 7 - 11 лет, являющиеся результатом взаимодействия многочисленных денежно-кредитных факторов;

- циклы Китчина, продолжающиеся 3 - 5 лет, порожденные динамикой относительной величины запасов товарно-материальных ценностей на предприятиях.

В настоящее время разработаны различные теории, объясняющие причины цикличности в экономике. Известный экономист П. Самуэльсон в своей книге «Экономика» в качестве наиболее популярных из них выделяет следующие:

- денежную теорию Хоутри, в которой причина цикличности объясняется сжатием банковского кредита;

- теорию нововведений Шумпетера и Хансена, связывающую зарождение цикла с использованием нововведений в производстве;

- психологическую теорию Пигера, Бэджгота и др., рассматривающую цикл как следствие пессимистических или оптимистических настроений, охватывающих значительную часть населения;

- теорию недопотребления Гобсона, Фостера, Кэтчингса и др., определяющие причину цикличности в том, что значительная часть дохода распределяется богатым и бережливым людям, не рискующим инвестировать свой капитал;

- теорию солнечных пятен Джевонса, Мура и др., которые уверены в том, что волнами в экономике управляют погода и урожай.

Любая из теорий основывается на том, что деятельность предприятия подвержена одновременному влиянию многочисленных факторов. Важно знать, какие из них доминируют в конкретный момент времени, и каков характер их влияния.

Кризисы в деятельности предприятия отражают собственные ритмы развития каждого предприятия, подчас не совпадающие с ритмами развития макросистем, но меняющие свою траекторию под влиянием макроциклов.

Макроциклы вызывают следующие фазы деловой активности предприятия (рисунок. 1.1):

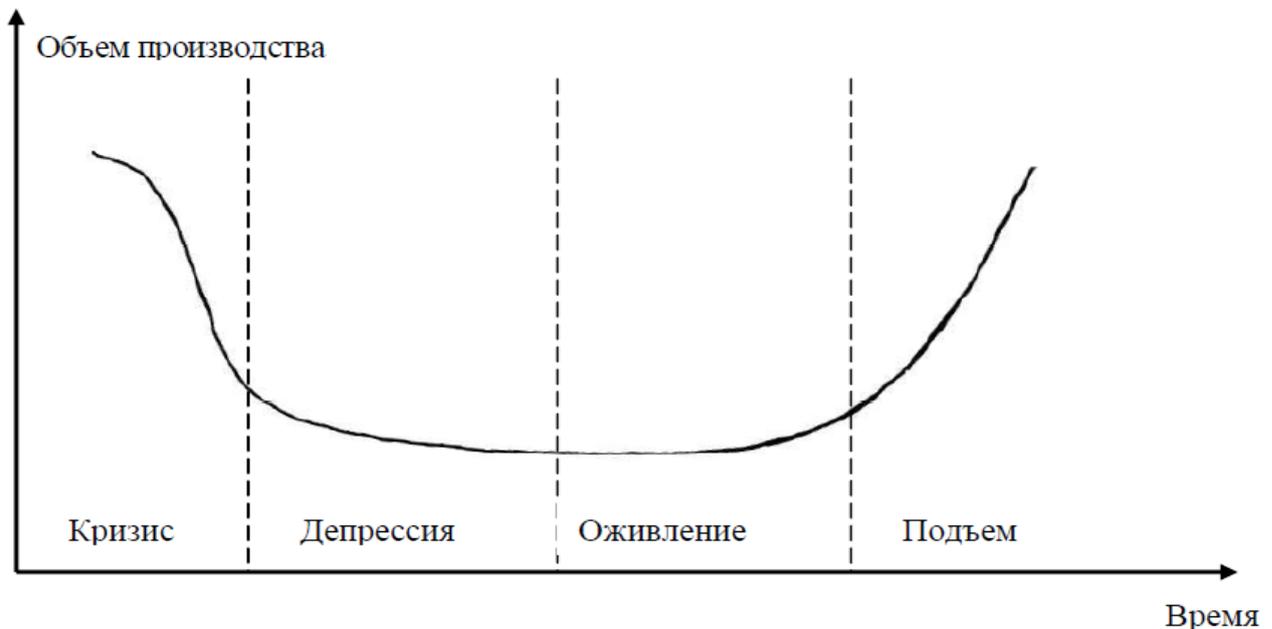


Рисунок 1.1 - Фазы деловой активности предприятия

- **кризис** - сокращение объема производства, снижение деловой активности предприятия, падение цен на продукцию, рост безработицы;

- **депрессия (стагнация)** - неуверенность, беспорядочность действий, недоверие к конъюнктуре, нежелание инвестировать свой капитал, приспособление хозяйственной жизни предприятия к новым условиям функционирования и потребностям общества;

- **оживление** - рост цен на продукцию, занятости, процентных ставок, увеличение объема производства и объема капиталовложений (это фаза восстановления);

- **подъем (бум)** - внедрение нововведений, обновление ассортимента и номенклатуры выпускаемой продукции, стремительный рост капиталовложений, курсов акций, процентных ставок, цен, заработной платы, в результате этого экономика предприятия выводится на новый уровень развития, но при этом готовится база для очередного кризиса, обусловленного сокращением совокупного спроса, т. е. все повторится вновь.

Прогнозирование циклического развития экономики позволяет предприятию заранее предвидеть циклические колебания и подготовиться к этому.

Рассмотрим нерегулярные (нециклические) кризисы. Согласно Н.В. Родионовой, среди данной категории кризисов различают: промежуточные, частные, отраслевые, структурные и переходные кризисы.

Промежуточный кризис прерывает на определенное время течение какого-либо из этапов макроцикла. Он менее глубок и продолжителен по сравнению с регулярным кризисом и носит локальный характер.

Отличительной особенностью частного кризиса является то, что он охватывает не всю экономику, а отдельные ее сферы (например, банковский кризис).

Отраслевой кризис охватывает одну из отраслей народного хозяйства (например, перепрофилирование оборонного комплекса страны).

Структурный кризис - это следствие нарушения закона пропорционального развития общественного производства. Он проявляется в межотраслевых диспропорциях, с одной стороны, и товарном дисбалансе - с другой (например, энергетический, продовольственный, сырьевой и т. д.).

Еще одна разновидность нерегулярных кризисов - переходный кризис. Он вызван прекращением деятельности старой экономической модели и возникновением новой (рыночной). Переходный кризис характеризуется следующими признаками:

- снижение объемов производства продукции из-за изменения структуры спроса и разрыва старых хозяйственных связей, сложившихся в плановой экономике;

- рост безработицы, вызванный общим снижением производства и изменением структуры спроса на рынке труда;

- перераспределение прав собственности, что в ряде случаев приводит к сокращению производства;

- неплатежи на фоне высокой инфляции, что ведет к снижению платежеспособности и эффективности функционирования отечественных предприятий.

Последствия переходного кризиса оказывают заметное влияние на современное развитие экономики Республики Беларусь и определяют особенности и проблемы функционирования отечественных предприятий.

2. Кризисы на уровне предприятия.

С точки зрения А.А. Волкова, **кризис на предприятии** можно понимать как незапланированный и нежелательный, ограниченный по времени процесс, который в состоянии существенно изменить или даже сделать невозможным функционирование предприятия. Вид находящийся под угрозой основополагающих целей предприятия и размер этой угрозы определяют силу кризиса.

Кризис на предприятии представляет собой переломный момент в последовательности процессов, событий и действий. Типичным для кризисной ситуации является два варианта выхода из нее: либо это ликвидация предприятия как экстремальная форма, либо сохранение предприятия после успешного преодоления кризиса (рисунок 1.2).

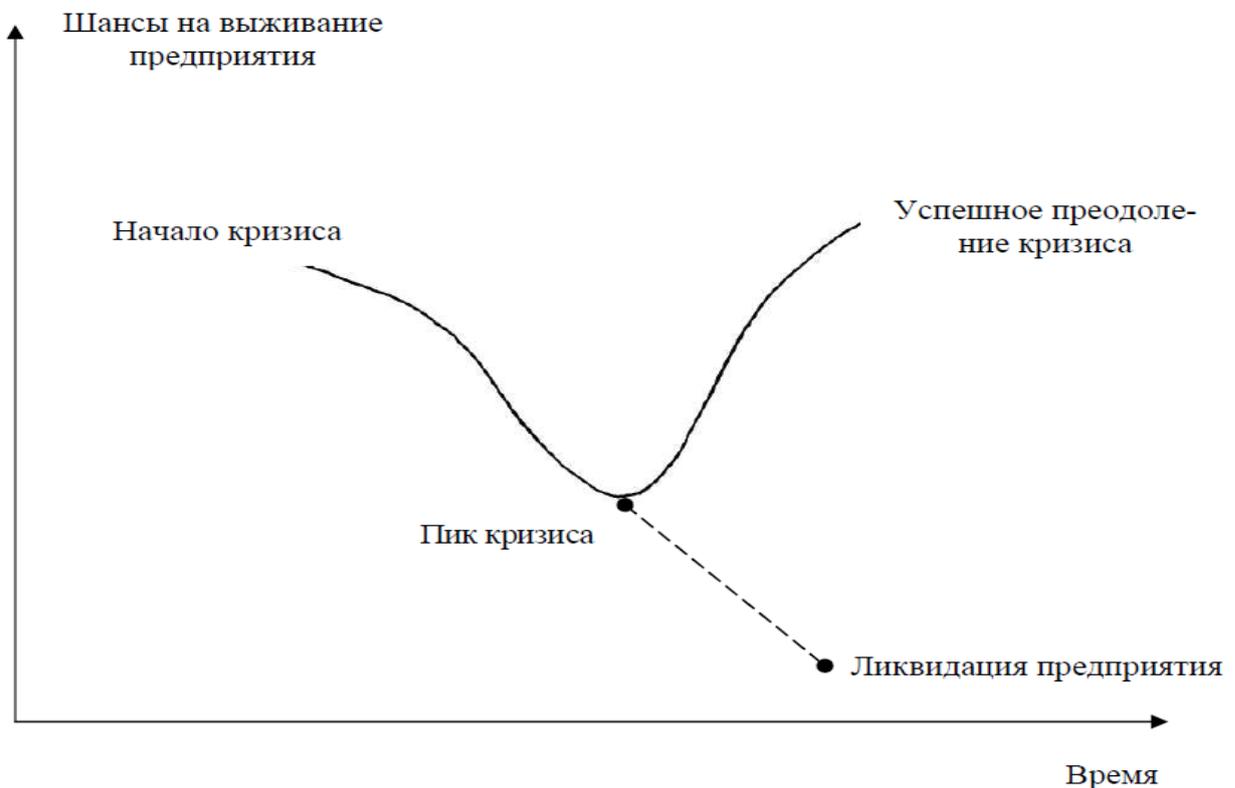


Рисунок 1.2 - Форма преодоления кризиса на предприятии

Промежутки между началом и завершением кризиса бывают разной длительности. С одной стороны, есть продолжительные, слабо ускоряющиеся кризисные процессы, с другой, - существуют неожиданно возникающие кризисные процессы высокой интенсивности и с коротким сроком развития. Кризис может абсолютно 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 неожиданно, т. е. без какого-либо предупреждения для специалистов предприятия.

При кризисе преобладает недостаток времени для принятия решений. Оценка ограниченного времени для принятия решений зависит от состояния кризиса и определяет степень срочности решения проблемы.

Американский Институт кризис-менеджмента определяет **кризис** как «значительный деловой сбой, который находит отражение в средствах массовой информации. Последующая внимательная оценка ситуации со стороны общественности может негативно сказаться на нормальном функционировании предприятия. Более того, это может вызвать негативное воздействие на бизнес со стороны политического, правового и финансового окружения».

Немецкие исследователи Винер и Каан приводят следующие признаки, характеризующие кризис на предприятии:

- кризис - это переломный пункт в развивающейся смене событий и действий;
- кризисы часто образуют ситуацию, при которой огромное значение играет неотложность действий;
- кризисы угрожают целям и ценностям предприятия;
- последствия кризисов носят тяжелый характер для будущего задействованных в нем участников;
- кризисы приносят неопределенность в оценку ситуации и разработку необходимых альтернатив для преодоления кризиса;
- имеющаяся в распоряжении у участников информация, как правило, недостаточна для обоснованного принятия решений;
- кризисы снижают контроль над событиями.

Несмотря на большое количество общих признаков, кризисы на каждом предприятии уникальны.

Существуют различные **теории классификации кризисов на предприятии**. Наиболее точную классификацию приводит упомянутый выше Институт кризис-менеджмента, выделяя *два признака* классификации кризисов: причину их возникновения, а также скорость их распространения.

Особенность этой классификации состоит в том, что равнозначно трактуются кризисные ситуации на предприятии, имеющие как экономическую, так и неэкономическую природу.

1. Классификация кризисов в соответствии с причинами их возникновения. Кризисы делят на девять категорий в соответствии с их причинами:

- стихийное бедствие;
- авария на производстве;
- провал нового продукта;
- кризис, вызванный восприятием кризисной ситуации в обществе;
- взаимоотношения между работниками и администрацией;
- ошибки в управлении;
- изменения в руководящем составе предприятия;
- враждебные слияния предприятий;
- криминальные события.

Рассмотрим более подробно обозначенные виды кризисов.

Стихийное бедствие. Это кризисы, которые объективно происходят в природе и не зависят от влияния человека. Например, землетрясения, вулканы, наводнения, пожары и т. д.

Авария на производстве. Примерами такого кризиса являются пожары, поломки оборудования, замыкания в электросети. Последствия аварий могут быть разными - от кратковременной задержки операций до критической ситуации на предприятии. Аварии являются своего рода «магнитом для СМИ», поскольку могут вызвать серьезные последствия.

Провал нового продукта. Этот кризис потенциально опасен для предприятия, поскольку новый продукт может быть не востребован рынком, даже если был разработан и выведен на рынок в соответствии с современными методиками. Размах такого кризиса зависит от скорости принятия решений на предприятии и от сопротивления менеджеров любому усугублению ситуации.

Кризис, вызванный восприятием кризисной ситуации в обществе. Во время кризиса предприятие может оказаться в состоянии другого кризиса из-за ошибок при ведении работы с общественностью. Это приводит к финансовому ущербу, потере ключевых сотрудников и нарушению порядка из-за негативного имиджа предприятия. Этот тип кризиса является своего рода следствием или спутником для кризисов, вызванных аварией.

Взаимоотношения между работниками и администрацией. Такой кризис, вызванный конфликтом между работниками и администрацией, может привести к серьезным беспорядкам на предприятии. Иногда руководство реагирует агрессивно, а работники устраивают забастовки, что приводит к остановке деятельности предприятия. Следовательно, взаимоотношения между работниками и руководством никогда не должны доходить до враждебности, и в этом состоит одна из задач антикризисного управления.

Ошибки в управлении. Реальная опасность такого кризиса состоит в том, что он непредсказуем. Причина кризиса скрыта в плане, которому следует предприятие и который оказывается неверным уже после наступления кризиса. Например, нельзя запланировать внезапное изменение рыночной конъюнктуры, хотя руководство отвечает за подобный кризис, потому что не смогло предвидеть потенциальную угрозу. Этот кризис могут вызвать и другие причины, например: последствия другого кризиса; ошибки в регулировании рыночного спроса; макроэкономические и политические события, оказывающие косвенное влияние на бизнес.

Изменения в руководящем составе предприятия. Руководители некоторых предприятий так значимы и незаменимы, что после их ухода или отставки наступает кризис. Чтобы избежать этого, предприятие всегда должно формировать резерв высшего руководящего звена.

Враждебные слияния. В последнее время этот тип кризиса случается все чаще из-за острой конкуренции между предприятиями. Как правило, предпри-

ятия-монополисты поглощают более мелкие предприятия, заставляя их терпеть убытки. Это стоит менеджерам предприятий их имени и репутации.

Криминальные события. В настоящее время эти кризисы становятся все более распространенными. Они представляют главную угрозу для таких отраслей, как туризм, банковское дело, авиаперевозки. Примеры криминальных событий: терроризм, ограбление, воровство и т. д.

2. Классификация кризисов в зависимости от скорости их распространения:

1) Внезапный кризис. Это сбой в деятельности предприятия, который наступает без предупреждения и может неблагоприятно повлиять на поведение работников, инвесторов, покупателей, поставщиков и других заинтересованных лиц. Он наносит прямой вред репутации предприятия и снижает его доходы. Основными *причинами* внезапного кризиса являются:

- стихийные бедствия, которые подвергают опасности служащих и препятствуют работе предприятия;
- аварии на производстве;
- ухудшение взаимоотношений между работниками и администрацией, что ведет к нарушению трудовой дисциплины, демонстрациям и забастовкам и т. д.

Существует четыре уровня внезапных кризисов, в зависимости от чего выбирают различные меры противодействия.

Уровень 1. Проблема может быть разрешена силами персонала, ответственного за данный вид деятельности. Например, при поломке оборудования управляющие им операторы могут починить его без помощи со стороны.

Уровень 2. Проблема может быть разрешена ответственным персоналом при привлечении других работников, присутствующих на своих местах. Например, при поломке оборудования оператор вызывает ремонтную бригаду для устранения неисправности.

Уровень 3. Для разрешения проблемы требуется больше ресурсов и работников, чем присутствует в данный момент на предприятии. Можно привлечь людей из других подразделений предприятия или прибегнуть к помощи внешних консультантов. Например, при серьезной поломке оборудования обращаются в сервисный центр или к фирме-производителю.

Уровень 4. Ситуация выходит из-под контроля и может негативно повлиять на весь бизнес. Обычно такая проблема приводит к невыполнению предприятием своих обязательств перед контрагентами. Например, если не удалось восстановить вышедшее из строя оборудование, то производство останавливается и нарушается график поставок, что заставляет беспокоиться покупателей и клиентов.

2) Тлеющий кризис. Обычно он вызван серьезной проблемой в бизнесе, с которой предприятие сталкивается впервые и не имеет отработанных мер противодействия. Такая проблема негативно сказывается на имидже предпри-

ятия и ведет к денежным потерям в виде штрафов, пени и дополнительных затрат. Возможными *причинами* тлеющего кризиса являются:

- внутренние проблемы предприятия, с которыми оно сталкивается впервые;

- негативное воздействие на предприятие со стороны органов власти, например, инициирование судебной процедуры;

- проблемы со сбытом из-за неэффективного планирования и т. д.

Тлеющие кризисы делят на четыре уровня в зависимости от степени опасности со стороны возникшей угрозы. Данная классификация подразумевает решение проблемы с целью минимизации возможности общественной огласки возникшего кризиса.

Уровень 1. Внутренняя проблема, которая может быть разрешена усилиями лиц, ответственных за ситуации такого рода. Например, работники одного из подразделений считают, что их труд оплачивается ниже, чем в других подразделениях. Разговор с начальником подразделения позволяет решить эту проблему.

Уровень 2. Внутренняя проблема, которая может быть разрешена усилиями лиц, ответственных за ситуации такого рода, при условии привлечения медиаторов - других лиц, помогающих непосредственному начальнику решить проблему. Например, работники решили не выполнять свои обязанности до тех пор, пока проблема не будет решена. На переговоры с ними пришел не только начальник подразделения, но и представители высшего руководства.

Уровень 3. Внутренняя проблема бизнеса, которая может стать известной широкой общественности через СМИ и другие источники. Например, работники решили устроить демонстрацию на улице, чтобы добиться своих требований. Свои требования они выдвигают через региональный комитет профсоюза.

Уровень 4. Очень серьезная проблема, которая, скорее всего, будет известна широкой общественности и нанесет прямой и сильный удар по бизнесу. Например, между работниками и администрацией возник серьезный трудно-разрешимый конфликт, все подробности которого стали достоянием общественности.

Приведенная классификация кризисов не является исчерпывающей и может быть дополнена в зависимости от особенностей функционирования предприятия.

3. Факторы наступления кризиса и меры по их устранению.

Каждый субъект хозяйственной жизни государства, осуществляя коммерческую деятельность, находится в двух сложных системах. С одной стороны, - в системе *внешних связей* с поставщиками, потребителями, государственными институтами, финансовыми предприятиями, учредителями и т. д., а с другой стороны, - во *внутренней системе предприятия*, включающей в се-

бя такие аспекты, как технические, финансовые возможности, кадровый и коммерческий потенциал. Таким образом, всю совокупность факторов, которые способны привести предприятие к экономическому кризису, можно разделить на две группы: *внешние* по отношению к предприятию, на которые оно не в состоянии влиять или его влияние ограничено, и *внутренние*, возникающие в результате деятельности самого предприятия. Основные факторы, влияющие на наступление кризиса, приведены на рисунке 1.3.



Рисунок 1.3 - Основные факторы, влияющие на наступление кризиса на предприятии

Рассмотрим *внешние факторы*, влияющие на наступление кризиса на предприятии. Среди политических факторов, способных спровоцировать кризисное состояние предприятия, можно выделить отношение государства к предпринимательской деятельности запрещающего или ограничительного характера, политическую нестабильность деятельности правительства, национализацию собственности и т. д. - все это ухудшает инвестиционный климат, способствует вывозу капитала из страны. Такие факторы правовой среды, как недостаточное антимонопольное регулирование, ограниченное регулирование внешнеэкономической деятельности, неразвитость законодательной базы по

вопросам предпринимательства, также могут способствовать наступлению экономического кризиса деятельности предприятий.

Социокультурные факторы, в числе которых преобладают установки, жизненные ценности и традиции, также оказывают существенное влияние на результаты деятельности предприятия.

Не менее важным среди внешних факторов является и взаимоотношение с покупателями и поставщиками. Замедление темпов роста выручки либо ее абсолютное снижение наблюдается при растущем невозврате платежей за отгруженную продукцию, когда предприятие работает с ненадлежащим покупателем или не свободно в его выборе, а задержки поставок сырья и материалов, либо их низкое качество могут снизить объем производства и качество готовой продукции. При рассмотрении внешних факторов, способных привести предприятие к экономическому кризису, следует отметить наличие у предприятия возможности оказывать на некоторые из них существенное влияние с целью предотвращения их возникновения.

Среди факторов, которые связаны с конкурентной средой предприятия и определяют формы конкуренции, выделяются высокий уровень цен на производимую продукцию, низкий уровень применяемых технологий, неудовлетворительное качество продукции. Технологические нововведения влияют на эффективность производства и реализации продукта, скорость его морального износа, средства и условия для осуществления сбора, хранения и распределения информации, а также на определение рода услуг и новых продуктов, ожидаемых потребителями от предприятия. Низкие расходы государства на науку и технику ведут к технологическому застою, предприятия для производства товаров и услуг используют устаревшую технологию, а неудовлетворительная патентная защита не стимулирует предпринимателей приобретать новейшие технологии. Уровень применяемой технологии определяет все составляющие процесса производства товара и его конкурентоспособность, а изменения в технологии производства, производимые предприятием в целях обеспечения конкурентных преимуществ, требуют значительных капиталовложений и могут в течение относительно продолжительного периода времени отрицательно отразиться на прибыльности предприятия, в том числе и вследствие неудач при внедрении новой технологии. Может негативно сказаться на прибыльности и уменьшение объема продаж продукции предприятия вследствие появления на рынке по более низким ценам продукции предприятий, в производстве которых используется более прогрессивная технология, повышающая качество товаров. Все это снижает конкурентоспособность продукции и ведет предприятие к экономическому кризису.

Внешние условия одинаковы для всех предприятий, но, как показывает опыт последних лет, далеко не все отечественные предприятия способны успешно конкурировать в условиях рынка, и даже обладание конкурентоспособной продукцией не позволяет многим из них эффективно реализовывать это преимущество. Утрата конкурентного преимущества неизбежно ведет

предприятие к кризису, следовательно, причины экономического кризиса предприятий кроются в них самих, а именно: внутренние факторы усугубили действие внешних факторов.

Кризис предприятия вызывается несоответствием его финансово-хозяйственных параметров параметрам окружающей среды, что в свою очередь обусловлено неверной стратегией, неадекватной организацией бизнеса и, как следствие, слабым адаптированием к требованиям рынка.

Мониторинг обанкротившихся фирм США показывает, что с точки зрения самих банкротов и их кредиторов банкротство обусловлено следующими конкретными внешними и внутренними факторами (таблица 1.1).

Таблица 1.1 - Влияние внешних и внутренних факторов на наступление банкротства предприятия

Причины банкротства	По мнению руководства предприятия-должника	По мнению кредиторов
Спад деловой активности	68	29
Недостаточность капитала	48	33
Конкуренция	40	9
Уменьшение стоимости активов	32	6
Неплатежи	30	18
Неэффективное управление	28	59
Неудачное месторасположение	15	3
Высокие процентные ставки по кредитам	11	2

Из приведенных данных видно, что руководство предприятий считает, что причинами банкротства в основном являются внешние факторы, такие, как общий спад деловой активности, недостаточность капитала, конкуренция, неплатежи. Кредиторы, напротив, основными причинами банкротства считают внутренние факторы предприятия и, прежде всего, неэффективность управления.

В классической рыночной экономике принято считать, что внешние факторы обуславливают 1/3, а внутренние - 2/3 всех банкротств.

К числу *внутренних* факторов, которые могут вызвать кризисное положение предприятия, можно отнести следующие наиболее существенные и очевидные факторы:

- возникновение убытков предприятия, связанное с неудовлетворительной организацией взаимодействия с рынком инновационной продукции, снижением качества производимых товаров и т. д.;

- резкое повышение научно-инновационных затрат, что может быть вызвано многими причинами, начиная с нерациональной структуры управления, неоптимального штата управления на крупных предприятиях, огромных сумм, затрачиваемых ими на осуществление научно-технической деятельности, и т. д.;

- высокий уровень физического износа и морального устаревания элементов материально-технического оснащения исследований и разработок;
- утрата потенциала предприятия по причине оттока из сферы НИОКР наиболее инициативных, энергичных кадров, неблагоприятной психологической атмосферы на предприятии, неуверенности персонала в эффективности деятельности;
- отсутствие мотивации у персонала предприятия, низкая производительность труда и т. д.;
- несовершенство в реализации функций и задач финансового менеджмента;
- недостаточный опыт коммерческой работы;
- слабая ориентация руководства предприятия в правовых вопросах и т. д.

Кризисы на предприятиях часто происходят из-за некомпетентности руководства. Это особенно характерно для вновь образуемых малых и средних предприятий, которые часто становятся банкротами, не успев даже развиваться, из-за неопытности менеджеров. В то же время банкротами могут оказаться и уже давно действующие предприятия из-за некомпетентности руководства, его неумения соизмерять свои силы в изменившихся объективных условиях, что ведет в целом к неэффективному управлению, к принятию ошибочных решений, невозможности приспособиться к рыночным условиям.

Таким образом, анализ показывает, что очень большое число отрицательных влияний как внешних, так и внутренних факторов, может привести к разрушению организационного и экономического механизмов функционирования предприятия.

4. Стадии кризисов.

Кризис следует рассматривать не как статическое состояние, а как процесс. Нормальное развитие предприятия может иметь различные отклонения, которые быстро могут привести к нежелательному развитию и поставить под угрозу существование предприятия. Для того чтобы можно было разработать правильную коррекцию курса, необходимы четкие знания об этапах развития кризисного процесса.

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

В развитии кризисного процесса выделяют *стадии* - ограниченные по времени этапы, на которых кризис характеризуется различной скоростью развития и различной степенью опасности для выживания предприятия.

В экономической литературе встречается несколько *теорий развития кризиса*, так как в зависимости от классифицирующего признака, положенного в основу, исследователями выделялись различные стадии кризисного процесса. Наиболее известны в этой области работы *Кристек* и *Мюллера*.

Кристек, характеризуя стадии кризисного процесса с точки зрения его *агрегированного состояния*, а также возможности его преодоления, выделил *потенциальный кризис, латентный (или скрытый) кризис, острый преодолимый и острый непреодолимый кризисы*.

Мюллер, используя классификацию стадий кризисного процесса *по целям предприятия*, находящимся под угрозой, идентифицировал *стратегический кризис, кризис результата, кризис ликвидности и банкротство*. Хотя в основу каждой из этих теорий положены разные классифицирующие признаки, их выводы довольно корректно можно объединить. Стадии кризисного процесса по *Кристеку* и *Мюллеру* представлены на рисунке 1.4.

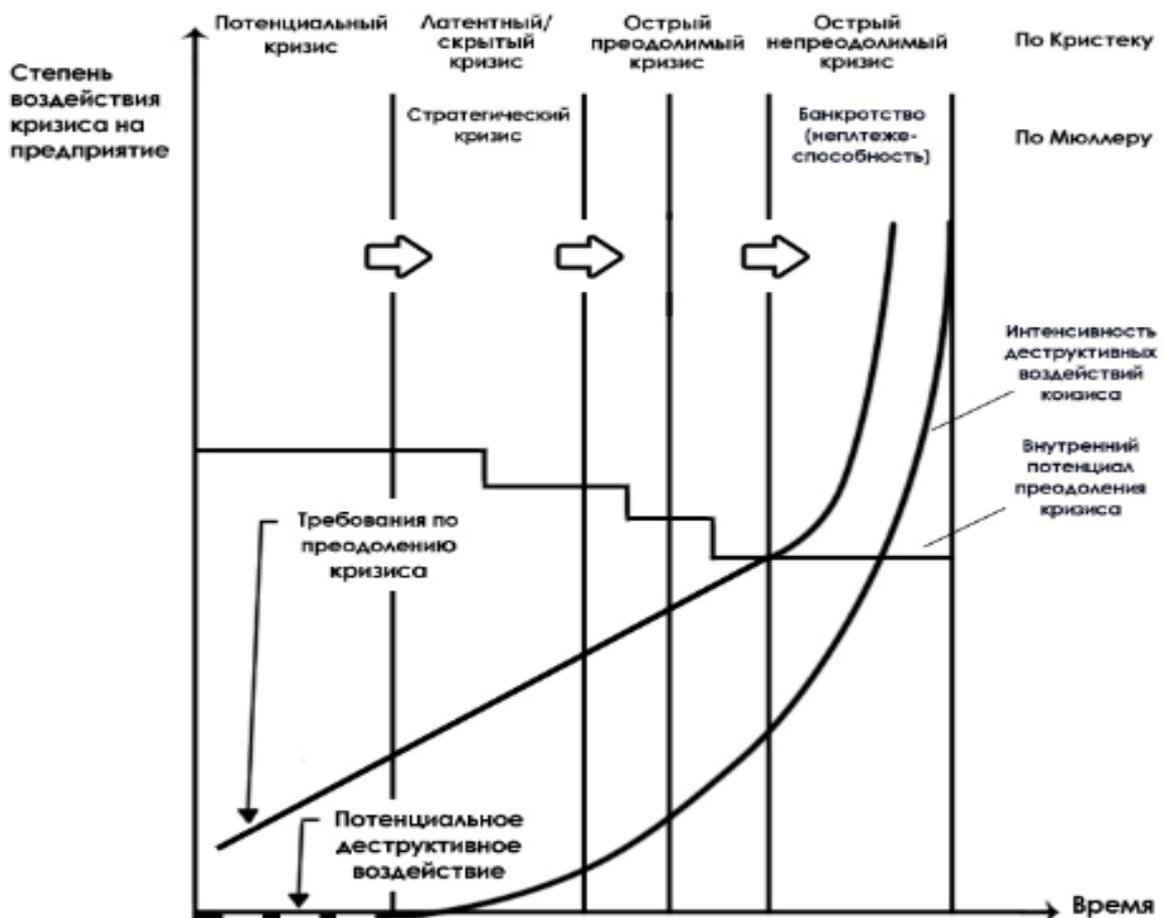


Рисунок 1.4 - Стадии кризисного процесса по Кристеку и Мюллеру

Рассмотрим стадии развития кризиса с точки зрения его агрегированного состояния (по Кристеку).

1-я стадия: потенциальный кризис

Кризис предприятия как процесс находит свое начало в фазе потенциального (т. е. только возможного, но еще нереального) кризиса предприятия. Как было определено выше, кризис можно трактовать как нехватку или недостаток какого-либо ресурса. Поскольку любая экономическая система, в том числе и отдельное предприятие, функционирует в условиях ограниченности ресурсов, то можно заключить, что любой хозяйствующий субъект находится в состоянии кризиса. В случае если нехватка ресурсов отрицательно не сказывается на функционировании экономической системы, можно говорить о стадии потенциального кризиса.

2-я стадия: латентный, или скрытый, кризис

Эта фаза кризисного процесса характеризуется скрытым деструктивным воздействием на деятельность предприятия внутренних и внешних факторов, которое уже имеется или, с большой вероятностью, скоро начнется.

Мюллер назвал данную стадию *стратегическим кризисом*. По его мнению, о стратегическом кризисе речь идет тогда, когда потенциал развития предприятия существенно поврежден, исчерпан и нет возможности создать новый. К стратегическому кризису в общем случае приводят ошибки, допущенные высшим руководством предприятия при поиске ответов на вопросы: какого рода продукцию предприятие может производить лучше, чем конкуренты; с помощью каких ресурсов предприятие будет производить свою продукцию; кто основные потребители продукции предприятия; какие потребности будет удовлетворять продукция предприятия и т. д.

3-я стадия: острый преодолимый кризис

На этом этапе предприятие начинает непосредственно ощущать негативное воздействие, исходящее от кризиса. На данной стадии еще есть возможность преодоления острого кризиса, так как имеющийся в наличии потенциал преодоления кризиса еще достаточен. Классификация Мюллера разделяет данную стадию на кризис результата и кризис ликвидности.

Кризис результата (тактический или оперативный кризис) описывает состояние, при котором происходит снижение доли рынка, уменьшение прибыли, сокращение численности персонала и т. д.

Дальнейшее развитие кризисного процесса приводит предприятие к следующей стадии – *кризису ликвидности*, который обнаруживается в росте задолженности, ухудшении показателей ликвидности, а также показателей финансовой устойчивости. На данном этапе из-за увеличения убытков предприятия, которые оно вынуждено погашать за счет собственных средств, предприятию грозит текущая неплатежеспособность (ситуация, при которой оно не в состоянии удовлетворять свои текущие обязательства). Тем не менее, такая неплатежеспособность может быть только временной и устранимой различ-

ными мерами. Таким образом, кризис ликвидности означает временную, а не длительную хроническую неплатежеспособность предприятия.

4-я стадия: острый непреодолимый кризис

Если не удастся устранить острый кризис, то предприятие вступает в последнюю стадию развития кризисного процесса, которая заканчивается его ликвидацией. Острый непреодолимый кризис означает, что дефицит ресурсов на предприятии достиг размеров, делающих невозможным его дальнейшее функционирование. Требования для преодоления кризиса на этом этапе превышают имеющийся внутренний потенциал.

Мюллер характеризовал состояние предприятия на данной стадии как *хроническую неплатежеспособность*, которая после юридического признания приводит к ликвидации предприятия - его *банкротству*. Как крайнее проявление кризиса, хроническая неплатежеспособность, согласно законодательству ряда зарубежных стран, означает, что пассивы предприятия превышают его активы (дефицит баланса); другими словами, нетто (чистая) стоимость предприятия отрицательна.

Если рассматривать кризисный процесс *с точки зрения угрозы целям предприятия (по Мюллеру)*, то в нем выделяют следующие стадии: *стратегический кризис, кризис результата, кризис ликвидности и банкротство - неплатежеспособность* (таблица 1.2).

О *стратегическом кризисе* речь идет тогда, когда потенциал развития предприятия (например, инновационный потенциал), который мог бы быть использован в течение продолжительного времени, существенно поврежден, исчерпан или нет возможности создать новый. Эта стадия характеризуется такими признаками, как снижение объемов НИОКР, увольнение ключевых работников, увеличение процента брака продукции и т. д.

Причины стратегического кризиса различны: например, это упущенное технологическое развитие или отставание от него, неадекватная изменяющимся требованиям рынка стратегия маркетинга. Стратегический кризис сам по себе не приводит к ухудшению финансово-экономических показателей предприятия, а создает предпосылки для их ухудшения в будущем, поэтому его достаточно сложно распознать.

Кризис результата описывает состояние, при котором предприятие начинает терять прибыль и даже нести убытки, что ведет в дальнейшем к дефициту оборотных активов предприятия и снижению ликвидности. Причинами, вызывающими кризис результата, могут быть снижение объемов продаж, увеличение затрат, недостаточная эффективность оперативных мероприятий или менеджмента, который не в состоянии в достаточной мере использовать для повышения доходов потенциал развития предприятия.

Снижение прибыли предприятия прослеживается в финансовой отчетности, поэтому кризис результата вполне очевиден и обычно его обнаружение не представляет проблем.

При кризисе ликвидности из-за увеличивающихся убытков предприятие не в состоянии вести простое воспроизводство, поэтому объемы деятельности сокращаются. При этом происходят резкие изменения оборотных активов и краткосрочных обязательств, что повышает вероятность неплатежеспособности.

Устойчивая неплатежеспособность предприятия является поводом для начала конкурсного производства и объявления предприятия банкротом, следовательно, банкротство является последней и критической стадией любого кризиса. Нужно отметить, что в некоторых случаях объявление предприятия банкротом не ведет к прекращению его деятельности, если в качестве процедуры конкурсного производства выбрана санация.

Таблица 1.2 - Стадии кризиса с точки зрения угрозы целям предприятия

Стадии кризиса	Характеристика стадии	Признаки стадии кризиса	Возможные последствия
Стратегический кризис	Угроза потенциалу предприятия или его потеря	Отставание в технологическом развитии, истощение стратегических ресурсов, отсутствие долгосрочных инвестиционных проектов	Снижение конкурентоспособности, уменьшение рыночной стоимости предприятия
Кризис результата	Угроза целям или результатам деятельности предприятия или их потеря	Снижение спроса, увеличение затрат, резкие колебания запасов и других статей оборотных активов	Убытки, снижение ликвидности
Кризис ликвидности	Опасность потери ликвидности	Значительный рост долгов, необходимый для покрытия убытков или финансирования роста запасов и дебиторской задолженности	Кредиторы стремятся вернуть свои капиталовложения и не предоставляют новых кредитов; предприятие вынуждено вести сокращенное производство
Неплатежеспособность	Неспособность оплачивать обязательства	Нет средств для ведения операционной деятельности или обязательства превышают стоимость имущества	Прекращение деятельности, банкротство

Тема 2. КОНЦЕПЦИЯ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

- 1. Система и содержание процесса антикризисного управления.**
- 2. Основные проблемы антикризисного управления на предприятии.**
- 3. Выбор стратегии и тактики антикризисного управления на предприятии.**

1. Система и содержание процесса антикризисного управления.

Согласно устоявшемуся в деловых кругах мнению, под *антикризисным управлением предприятием* понимается либо управление в условиях уже наступившего кризиса, либо управление, направленное на вывод предприятия из кризисного состояния.

В соответствии с данным определением, антикризисное управление отличается от стратегического и тактического управления по своим целям. Последние стремятся к достижению миссии предприятия или долгосрочной максимизации прибыли. Необходимость в антикризисном управлении существует лишь до тех пор, пока предприятие не преодолет кризисное состояние.

В последних публикациях некоторых экономистов антикризисное управление рассматривается как более широкое понятие, которое должно опережать и предотвращать неплатежеспособность несостоятельного предприятия, а также обеспечивать достижение предприятием конкурентных преимуществ.

Вместо термина «антикризисное управление» в англоязычной литературе используется понятие «кризис-менеджмент». В широком смысле под кризис-менеджментом понимается управление в чрезвычайных ситуациях. С точки зрения кризис-менеджмента, особенность кризисной ситуации состоит в ускорении течения событий, появлении нетипичных ситуаций, т. е. кризис характеризуется увеличением неопределенности.

Кризис-менеджмент изучает не только экономические, но также технологические, психологические кризисы и катастрофы. Объектом исследования кризисного менеджмента является не предприятие, а сам кризисный процесс, который может произойти где угодно. Так, Институт кризис-менеджмента (США) занимается созданием базы данных по всем кризисным ситуациям, имевшим место в США за последние десятилетия. Изучение кризисов вряд ли поможет неплатежеспособным предприятиям, но значительная польза от этого состоит в возможности предотвращения кризиса. В теории кризисного менеджмента огромная роль отводится предупредительным мерам, позволяющим предвидеть наступление кризиса и вовремя скорректировать курс предприятия.

Как показывает мировой опыт, антикризисный процесс в условиях рыночной экономики - это управляемый процесс. В этой связи необходимо вы-

делить два понятия: антикризисное управление и антикризисное регулирование. Что касается понятия «антикризисное управление», то до настоящего времени среди ученых экономистов единого мнения не сложилось. Основные подходы к определению антикризисного управления представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 - Подходы к определению антикризисного управления

Автор	Определение понятия «антикризисное управление»
1	2
Беляев С.Г., Кошкин В.И.	<p>Антикризисное управление - совокупность форм и методов реализации антикризисных процедур применительно к конкретному предприятию-должнику.</p> <p>Антикризисное управление должно опережать и предотвращать неплатежеспособность и несостоятельность предприятия, а в стратегическом плане – обеспечить предприятию в течение длительного периода времени такое конкурентное преимущество, которое позволит производить востребованную рынком продукцию и получать достаточные денежные средства для оплаты всех своих обязательств, возникающих при ее создании и продажах.</p> <p>Антикризисное управление - это:</p> <ul style="list-style-type: none"> - предварительная диагностика причин возникновения кризисной ситуации на предприятии; - анализ внешней среды и потенциала конкурентных преимуществ предприятия для выбора стратегии его развития; - бизнес-планирование повышения конкурентных преимуществ и финансового оздоровления предприятия; - разработка процедур финансового оздоровления предприятия и системы контроля за их реализацией.
Медведева М.В.	<p>Задача текущего антикризисного управления - поддержание состояний кризисных центров на оптимальном уровне или ниже. При этом надо определенно отдавать себе отчет о невозможности значительного улучшения положения одного из центров без ухудшения положения другого.</p>
Уткин Э.А.	<p>Главной задачей антикризисного управления является обеспечение такого положения предприятия на рынке, когда о банкротстве речи идти не должно, а акцент делается на преодоление временных трудностей, в том числе и финансовых, посредством использования всех возможностей современного менеджмента, разработки и практической реализации на каждом предприятии специальной программы, имеющей стратегический характер, которая позволила бы остаться на плаву при любых рыночных коллапсах и коллизиях.</p> <p>Автор понимает под антикризисным управлением такое управление, которое нацелено на предотвращение возможных серьезных осложнений в рыночной деятельности предприятия, обеспечение его стабильного, успешного хозяйствования с ориентацией расширенного воспроизводства на самой современной основе на собственные накопления.</p>

1	2
Градov А.П., Кузин Б.И	<p>Антикризисное управление - это:</p> <ul style="list-style-type: none"> - анализ состояния макро- и микросреды и выбор предпочтительной миссии фирмы; - познание экономического механизма возникновения кризисных ситуаций и создание системы сканирования внешней и внутренней сред фирмы с целью раннего обнаружения «слабых сигналов» об угрозе приближения кризиса; - стратегический контроллинг деятельности фирмы и выработки стратегии предотвращения ее несостоятельности; - оперативная оценка и анализ финансового состояния фирмы, выявление возможности наступления несостоятельности (банкротства); - разработка предпочтительной политики поведения в условиях наступившего кризиса и вывода из него фирмы; - постоянный учет риска предпринимательской деятельности и выработка мер по его снижению.

Таким образом, можно сформулировать несколько вариантов определения антикризисного управления:

- управление в условиях уже наступившего кризиса с целью ликвидации предприятия либо управление, направленное на вывод его из этого состояния;
- совокупность этапов проведения оздоровления состояния предприятия на основе финансовых показателей;
- управление по предотвращению банкротства на основе анализа сложившейся ситуации.

Сущность антикризисного управления проявляется в цели, которая определяется как обеспечение прочного положения на рынке и стабильно устойчивых финансов предприятия при любых экономических, политических и социальных условиях в государстве.

Главное в антикризисном управлении - ускоренная и действенная реакция на существенные изменения внешней среды на основе заранее разработанных альтернативных вариантов, предусматривающих различные трансформации в этой сфере в зависимости от ситуации. Антикризисное управление нацелено на то, что даже в сложной ситуации, в которой оказалось предприятие (например, на грани банкротства), можно было бы ввести в действие такие организационные и экономические механизмы, которые позволили бы ликвидировать трудности с наименьшими для предприятия потерями.

Таким образом, в основе антикризисного управления лежит процесс постоянных и последовательных инноваций во всех звеньях и областях действий предприятия.

Исходя из этого, антикризисное управление может осуществляться *по трем направлениям*:

1) обновление, предполагающее радикальное изменение существующего положения с максимизацией инновационной деятельности и минимизацией получения прибыли;

2) развитие, которое означает оптимальное изменение существующего положения с оптимизацией инновационной деятельности и оптимизацией получения прибыли;

3) поддержание, которое предполагает отсутствие или незначительное изменение существующего положения с минимизацией инновационной деятельности и максимизацией получения прибыли.

Система антикризисного управления предприятиями включает совокупность взаимосвязанных элементов - целей, принципов, функций, критериев, организационно-правовых, финансово-экономических и методических средств, обеспечиваемых государственными органами власти.

Исходный пункт формирования республиканской системы антикризисного управления - определение и структуризация целей, которые должны быть достигнуты в результате ее функционирования.

Главной целью создания и приведения в действие системы антикризисного управления предприятиями является проведение структурной перестройки всего народного хозяйства в соответствии с потребностями рынка. Эта цель преобразуется в иерархическую последовательность целей и задач. Главная цель реализуется через систему основных *целей антикризисного управления*, к которым относятся:

- предотвращение банкротства предприятий и организаций и их социальных последствий;
- применение реорганизационных процедур к предприятиям и организациям-должникам;
- выявление неперспективных и не обладающих реальными возможностями для восстановления платежеспособности предприятий и организаций и их ликвидация.

Как показывает мировая практика, указанные цели достигаются при соблюдении следующих *основных принципов*:

- установление единых стабильных и надежных для всех хозяйствующих субъектов коммерческих взаимоотношений, прав и обязанностей в ситуациях несостоятельности или банкротства предприятий;
- предоставление возможности должникам, выполняющим обязательства, возобновления своей деятельности;
- введение системы мер безопасности при банкротстве и экономическом спаде;
- создание коммерческой и правовой систем для поощрения работы надежных партнеров и формирование приемлемой процедуры разрешения финансовых споров;
- сохранение в тех случаях, где это возможно и экономически целесообразно, перспективных предприятий, имеющих финансовые трудности;

- создание таких механизмов, которые будут представлять и надежно защищать интересы всех участников системы антикризисного управления (кредиторов, персонала и т. д.) в случае ликвидации обанкротившегося предприятия.

Таким образом, республиканская система антикризисного управления нацелена на поддержку тех предприятий, которые имеют шансы на выживание и приспособление к потребностям рынка.

Система антикризисного управления на предприятиях является составным элементом системы управления предприятиями и включает в себя обеспечивающую и функциональную части.

Обеспечивающую часть составляют подсистемы организационного, методического, нормативного и правового обеспечения.

Функциональная часть объединяет функции управления кризисными ситуациями и представляет собой комплекс экономических и организационных методов, обеспечивающих решение задач диагностики финансового состояния предприятия, контроля и своевременного предупреждения и предотвращения приближающихся кризисных ситуаций, финансового оздоровления и преодоления состояния неплатежеспособности. Структура и содержание элементов системы антикризисного управления на предприятии представлены в таблице 2.2.

Таблица 2.2 - Структура и содержание элементов системы антикризисного управления на предприятии

Наименование элемента	Содержание элемента системы антикризисного управления
1	2
1. Анализ внешней среды и внутреннего потенциала предприятия	Анализ внешней среды и внутреннего потенциала конкурентных преимуществ предприятия для выбора стратегии его развития на основе прогнозирования своего финансового состояния
2. Предварительная диагностика кризисных ситуаций	Диагностика причин возникновения кризисных ситуаций в экономике и финансах предприятия с использованием традиционных методов анализа финансового состояния, интегральных показателей, модели оценки платежеспособности и системы критериев для оценки структуры баланса
3. Выбор методов финансового оздоровления предприятия	Комплексный анализ финансово-экономического состояния предприятия для установления факторов, влияющих на экономические и финансовые показатели, выявление внутренних резервов с последующей их реализацией
4. Бизнес-планирование	Бизнес-планирование финансового оздоровления с целью расширения коммерческой привлекательности проекта и осуществления оценки изменений финансовой деятельности своего предприятия и предприятия-партнера после его реализации

1	2
5. Разработка процедур финансового оздоровления	Разработка процедур финансового оздоровления с использованием мер реструктуризации предприятия, кредиторской задолженности, процедур экономии текущих затрат, налогового планирования и инвестиционных процедур с использованием различных методов их оценки
6. Контроль за проведением процедур финансового оздоровления	Сбор информации о финансовом состоянии объекта, выявление дополнительных резервов и возможностей, внесение изменений в финансовый план, в организацию финансового менеджмента, осуществление проверки и учет финансового состояния предприятия

К *основным задачам* процесса диагностики кризисных ситуаций и состояния банкротства предприятия можно отнести: анализ финансового состояния предприятия и его прогноз на предстоящий период; своевременное обнаружение причин и основных факторов, способствующих развитию кризисных ситуаций; мониторинг внешней среды предприятия и прогноз его развития и т. д.

Процесс реализации антикризисных процедур называется *антикризисным процессом*. Укрупненно процесс антикризисного управления можно представить в виде четырех этапов (рисунок 2.1).

На *первом этапе* определяется цель антикризисного управления, т. е. необходимое состояние предприятия по этапам выхода из кризиса.

На *втором этапе* определяется ситуация на предприятии - фактическое или прогнозируемое состояние системы, оцениваемое относительно цели.

На *третьем этапе* формируется проблема антикризисного управления как рассогласования ситуации и цели и производится оценка степени этого рассогласования.

На *четвертом этапе* вырабатываются управленческие решения, т. е. определяется способ финансового оздоровления и организационно-техническая деятельность по его реализации.

Процессы антикризисного управления реализуются на каждом этапе, по своей типологии разделяются на линейные, корректируемые, разветвленные, ситуационные и поисковые.

Характеристика этапов антикризисного процесса показывает, что антикризисное управление базируется как на общих закономерностях, присущих управленческим процессам, так и на специфических особенностях, связанных с осуществлением антикризисных процедур. Так, например, управление всегда целенаправленно. Выбор и формирование целей - исходный пункт в любом процессе управления, в том числе и антикризисном.

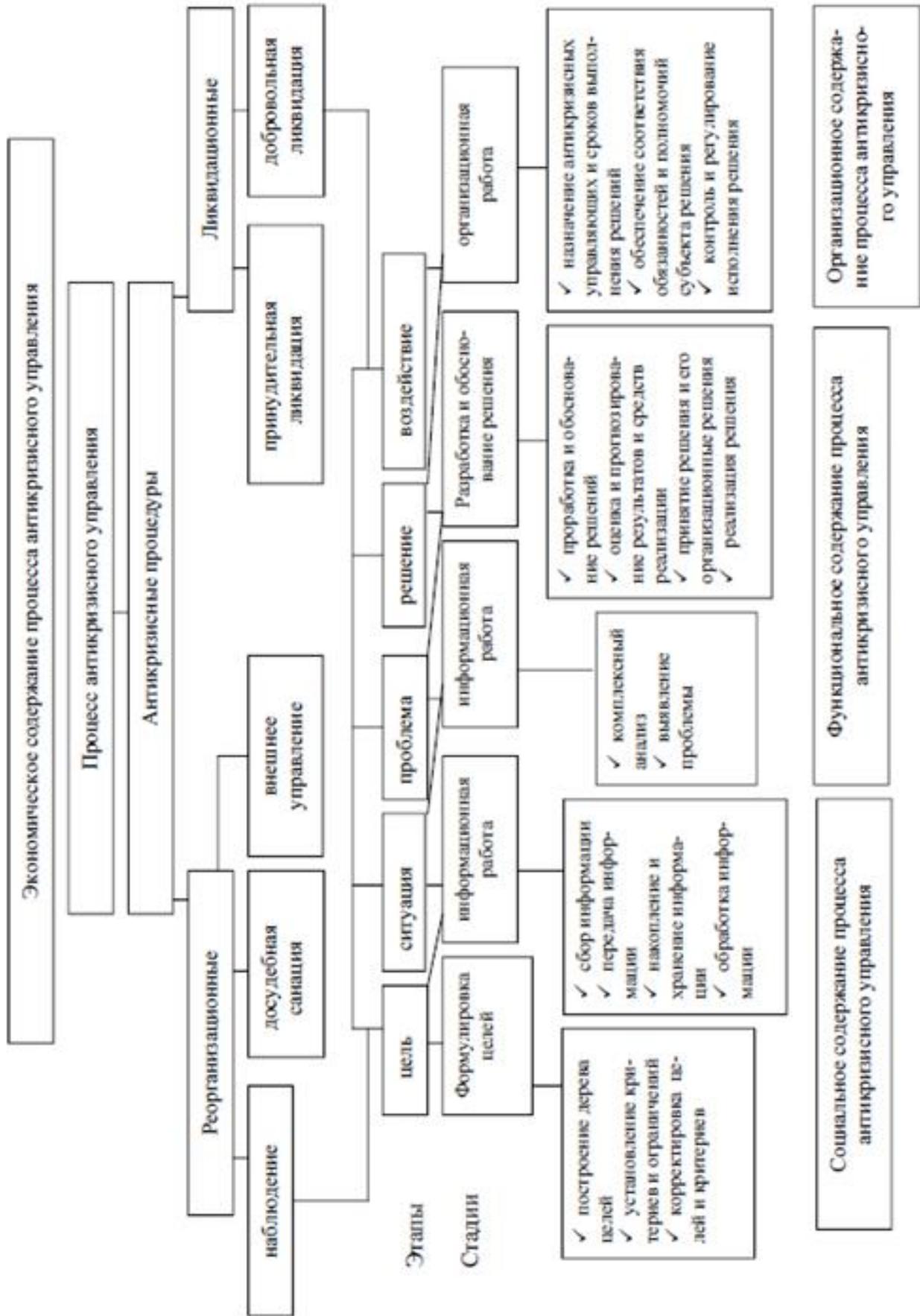


Рисунок 2.1 – Содержание процесса антикризисного управления

В то же время система контроля и раннего обнаружения признаков предстоящей кризисной ситуации является специфическим атрибутом, присущим процессу антикризисного управления.

Для успешной и эффективной реализации процесса антикризисного управления необходимо наличие определенных факторов и предпосылок.

К их числу относятся:

- информационные характеристики процесса антикризисного управления;
- уровень систематизации и формализации процесса антикризисного управления;
- усиление целевой ориентации;
- сокращение циклов антикризисного управления;
- культура антикризисного управления;
- сокращение продолжительности переходных антикризисных процессов и т. д.

Наличие, степень полноты и совершенства перечисленных выше факторов характеризует потенциальную возможность эффективного осуществления процесса антикризисного управления.

Учет упомянутых особенностей антикризисного процесса и сложившихся организационных форм осуществления антикризисного управления необходим при разработке методологии принятия и реализации антикризисных управленческих решений. Это должно найти отражение как в организации структуры, так и в организации процесса антикризисного управления.

Как видно из рисунка 2.1, антикризисное управление является сложным процессом и имеет экономическое, функциональное, организационное и социальное содержание.

Экономическое содержание процесса антикризисного управления включает:

- установление технико-экономических характеристик кризисной ситуации на предприятии;
- оценку наличия ресурсов всех видов и их распределение;
- сопоставление фактических или прогнозируемых значений технико-экономических показателей с заданными значениями.

Функциональное содержание процесса антикризисного управления включает: определение последовательности реализации основных функций антикризисного управления: планирование и прогнозирование, организация, регулирование, координация, стимулирование, контроль.

Организационное содержание включает:

- регламентирование (в том числе общеорганизационное, структурное, функциональное, должностное);
- инструктирование (постановка задач, учет возможных ошибок, параметры кризисной ситуации, методическая и информационная помощь);
- определение и распределение прав, обязанностей и ответственности между членами группы антикризисных управляющих;

- определение структуры взаимосвязей и порядка взаимодействия.
- Социальное содержание* процесса антикризисного управления включает:
- формирование и развитие коллектива на базе социологических исследований формальной и неформальной его структуры;
 - социальное регулирование в случае ликвидации предприятия;
 - социальное стимулирование и повышение эффективности коммуникаций.

Осуществление процесса антикризисного управления во всех названных аспектах производится путем принятия и реализации соответствующих управленческих решений, воздействующих на объект и субъект антикризисного управления.

Анализ работы зарубежных предприятий и изучение отечественного опыта дают основание утверждать, что взаимосвязь процесса и структуры антикризисного управления базируется на определенных принципах (рисунок 2.2).

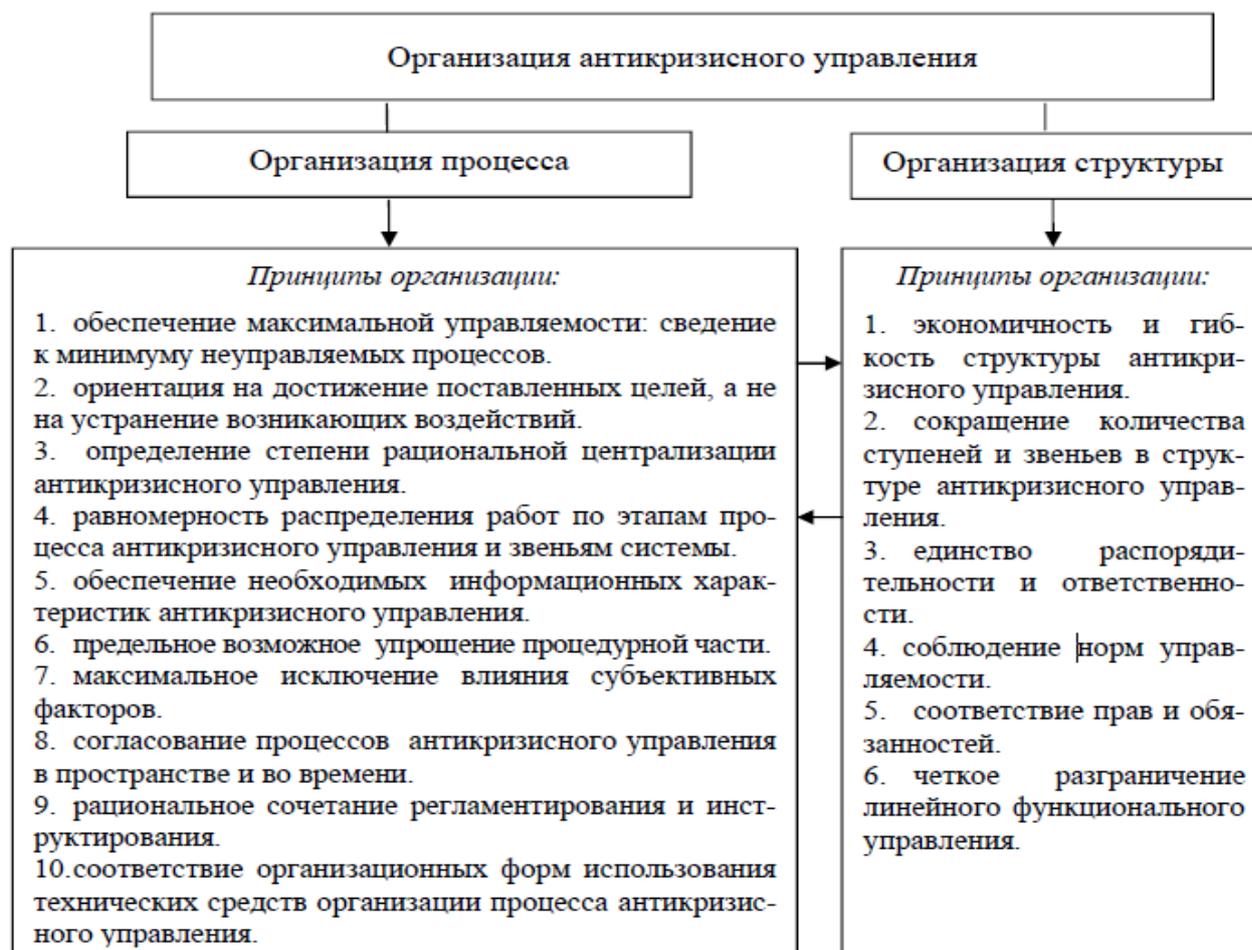


Рисунок 2.2 - Взаимосвязь процесса и структуры антикризисного управления на предприятии

Учет приведенных выше принципов, позволит предприятию сформировать оптимальный антикризисный процесс на предприятии.

Антикризисное управление, как система управления, состоит из двух подсистем: *управляемой подсистемы* (объекта управления) и *управляющей подсистемы* (субъекта управления).

Под *объектом управления*, исходя из данного контекста, понимается управляемая подсистема, воспринимающая управляющее воздействие со стороны органа управления (управляющей подсистемы).

Объектом управления в антикризисном управлении являются:

- подсистема диагностики финансового состояния и оценки перспектив развития бизнеса предприятия;
- подсистема маркетинга;
- подсистема антикризисной инвестиционной политики;
- подсистема управления персоналом;
- подсистема производственного менеджмента;
- подсистема организации ликвидации предприятия.

Субъект управления - звено или часть системы управления, являющиеся источником воздействия на объект управления. Существует два критерия выделения субъекта управления: граница объекта управления и управленческое решение. Субъект управления всегда является частью объекта управления, поэтому выделение субъекта управления обязательно ограничено масштабами управляемой социально-экономической системы и тех связей в ней, которые характеризуют систему управления.

Субъект антикризисного управления - это специальная группа людей, которая посредством различных приемов и способов управленческого воздействия осуществляет целенаправленное функционирование объекта управления. Управленческое решение может приниматься единолично менеджером, коллегиально группой специалистов или коллективно собранием акционеров. В зависимости от этого и субъект управления будет различным. В первом случае в качестве субъекта управления выступает сам менеджер, во втором - коллегия или комиссия, в третьем - корпорация (компания).

Процесс воздействия субъекта на объект управления, т. е. сам процесс управления, может осуществляться только при условии обмена определенной информацией между управляющей и управляемой подсистемами.

Процесс управления независимо от его конкретного содержания всегда предполагает получение, передачу, переработку и использование информации. В антикризисном управлении получение надежной и достаточной в данных условиях информации играет главную роль, так как оно позволяет принять конкретное решение по действиям в условиях кризиса.

Эта информация служит для осуществления общих функций антикризисного управления, которые представлены на рисунке 2.3.



Рисунок 2.3 - Функции антикризисного управления

При этом под *функциями управления* понимается совокупность видов деятельности, специальных обязанностей, направленных на осуществление задач, обусловленных целями управления. Каждая из общих функций включает совокупность конкретных повторяющихся видов управленческой деятельности, обязанностей (конкретных функций), обусловленных специфичностью структуры управления.

Прогнозирование в антикризисном управлении представляет собой разработку на перспективу изменений финансового состояния объекта в целом и его различных частей. Прогнозирование - это предвидение определенного события. Особенностью прогнозирования является также альтернативность в построении финансовых показателей и параметров, определяющая разные варианты развития финансового состояния объекта управления на основе наметившихся тенденций. В динамике кризиса прогнозирование может осуществляться как на основе экстраполяции прошлого в будущее с учетом экспертной оценки тенденции изменения, так и на основе прямого предвидения изменений. Эти изменения могут возникнуть неожиданно.

Организация в антикризисном управлении включает такие операции, как: координация сотрудников, совместно реализующих программу по выходу из кризиса, создание органов управления, построение структуры аппарата управления, установление взаимосвязи между управленческими подразделениями, разработка норм, нормативов, методик, выбор технических средств управления (ТСУ), регламентация и т. д.

Регулирование в антикризисном управлении представляет собой воздействие на объект управления, посредством которого достигается состояние устойчивости этого объекта в случае возникновения отклонений от заданных параметров. Регулирование, главным образом, охватывает текущие мероприятия по устранению возникших отклонений.

Координация в антикризисном управлении предполагает согласованность работы всех звеньев системы управления кризисом, аппарата управле-

ния и специалистов. Координация обеспечивает единство отношений объекта управления, субъекта управления, аппарата управления и отдельного работника.

Стимулирование в управлении кризисными ситуациям направлено на побуждение менеджеров, других специалистов к заинтересованности в результате своего труда.

Контроль в антикризисном управлении представляет собой проверку хода работ по выходу из кризиса. Посредством контроля анализируется информация о степени выполнения намеченной программы действий, на основании которой вносятся изменения в финансовые программы, организацию финансовой работы, организацию антикризисного управления. Контроль предполагает анализ результатов мероприятий по преодолению кризиса. При этом необходимо иметь в виду, что система рассмотренных функций диалектически взаимосвязана со всеми сторонами процесса управления и отражает его содержание. Соотношение объема и содержания функций на разных ступенях антикризисного управления неодинаковы, они зависят от компетенции соответствующего субъекта управления. Функциональная система антикризисного управления находится в постоянном развитии, так как динамизм социально-экономических процессов порождает новые задачи, меняется характер связей, роль и значение функций.

2. Основные проблемы антикризисного управления на предприятии.

Проблематика антикризисного управления обширна и разнообразна. С точки зрения Н.В. Штыковой, всю совокупность проблем можно представить четырьмя группами (рисунок 2.4).

Первая группа включает проблемы распознавания предкризисных ситуаций: своевременное обнаружение наступления кризиса, его первых признаков, понимание его характера. От этого зависит предотвращение кризиса. Механизмы предотвращения кризиса надо сформировать и запустить в действие, и это тоже является проблемой антикризисного управления. Не все кризисы можно предотвратить, многие из них надо пережить, преодолеть. В этом случае антикризисное управление решает проблемы жизнедеятельности предприятий в период кризиса, способствует выходу из кризиса и ликвидации его последствий.

Вторая группа проблем антикризисного управления связана с ключевыми сферами жизнедеятельности предприятия. Это, прежде всего, методологические проблемы его жизнедеятельности. В процессе их решения формулируются миссия и цель управления, определяются пути, средства и методы управления в условиях кризисной ситуации. Эта группа включает комплекс проблем финансово-экономического характера. Существуют также проблемы ор-

ганизационного и правового содержания, множество социально-психологических проблем.

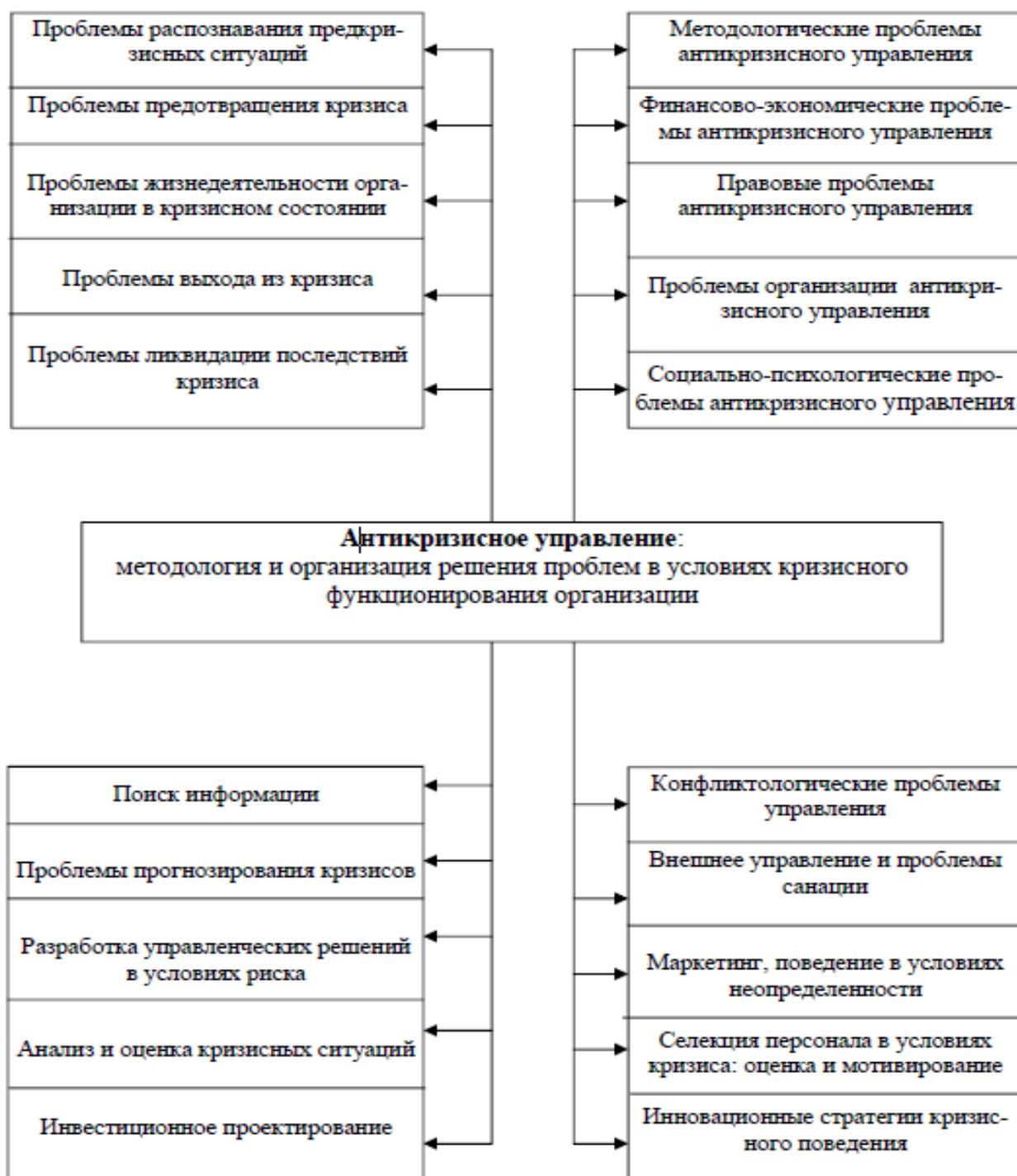


Рисунок 2.4 - Проблематика антикризисного управления

Проблематику антикризисного управления можно представить и в дифференциации технологий управления (*третья группа проблем*). Она включает в самом общем виде проблемы прогнозирования кризисов и вариантов пове-

дения социально-экономической системы в кризисном состоянии, проблемы поиска необходимой информации и разработки управленческих решений. Проблемы анализа и оценки кризисных ситуаций также имеют большое значение. Здесь существует множество ограничений по времени, квалификации персонала, доступу к информации. В этой же группе можно рассматривать и проблемы разработки инновационных стратегий, которые способствуют выводу предприятия из кризиса.

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

3. Выбор стратегии и тактики антикризисного управления на предприятии.

Одним из важнейших принципов антикризисного управления является постоянный мониторинг внешней и внутренней среды предприятия с целью раннего обнаружения кризиса.

В связи с тем, что одни исходные явления действуют опосредованно и в большей степени влияют на долгосрочные перспективы развития предприятия, т. е. способствуют созданию неблагоприятных условий его функционирования, а действие других отличается прямой направленностью на решение текущих задач, существует *стратегическое и оперативное (тактическое) антикризисное управление*. Следствием этого является выделение одного важного *принципа* – сочетание стратегии и тактики антикризисного управления.

Сложность реализации этого принципа состоит в том, что, с одной стороны, стратегические решения, направленные на предотвращение кризиса, должны быть приняты и реализованы на ранних стадиях управления, когда процесс движения к кризису еще не приобрел кумулятивного характера и поэтому еще не стал необратимым. С другой стороны, решения, принимаемые на ранних стадиях, базируются, как правило, на весьма слабых и потому не всегда достоверных сигналах о возникновении неблагоприятных тенденций.

Тактические решения, в отличие от стратегических, принимаются на основе более полной и точной информации, отражающей актуальное состояние производственной системы. Однако времени для коренной перестройки деятельности предприятия с целью предотвращения кризиса либо очень мало, либо нет совсем. Речь в этом случае идет или о чрезвычайных мерах по недопущению кризиса, которые еще можно реализовать в короткий период, либо о мерах, направленных на выход из кризиса, который уже наступил.

Стратегические и тактические аспекты антикризисного менеджмента находятся в диалектической взаимосвязи. Для предотвращения кризисов в

ближайшем и далеком будущем нужно находить компромисс между стратегическими и тактическими антикризисными мерами.

Под **стратегией управления** понимаются направление и способ использования средств для достижения поставленной цели. Этому способу соответствует определенный набор правил и ограничений для принятия решения. Стратегия позволяет сконцентрировать усилия на вариантах решения, не противоречащих принятой стратегии, отбросив все другие варианты.

Тактика – это конкретные методы и приемы для достижения поставленной цели в конкретных условиях. Задачей тактики управления является выбор наиболее оптимального решения и наиболее приемлемых в данной хозяйственной ситуации методов и приемов управления.

Стратегические мероприятия заключаются в анализе и оценке положения предприятия, изучении производственного потенциала, разработке производственных программ, политики доходов, инноваций, разработке общей концепции финансового оздоровления предприятия. Наряду со стратегическими мерами применяются и оперативные (тактические) мероприятия по выходу из кризиса, которые состоят в установлении текущих убытков, выявлении внутренних резервов, привлечении специалистов, кадровых изменениях, получении кредитов, укреплении дисциплины и т. д.

Основные мероприятия по выходу из кризиса представлены на рисунке 2.5.



Рисунок 2.5 - Управление кризисными ситуациями предприятия

Можно выделить *два наиболее распространенных вида тактики (защитная и наступательная)*, позволяющих преодолеть кризисную ситуацию.

Защитная тактика основана на проведении сберегающих мероприятий, основой которых является сокращение всех расходов, связанных с производством и сбытом, содержанием основных средств и персонала, что ведет к сокращению производства в целом. Такая тактика применяется, как правило, при очень неблагоприятном стечении внешних для предприятия обстоятельств. Очевидно, что массовое применение защитной тактики большинством предприятий ведет к еще более глубокому кризису национальной экономики и поэтому не приводит к финансовому благополучию применяющих ее предприятий. И это вполне объяснимо: ведь главные причины кризисной ситуации лежат вне предприятия.

Защитная тактика предприятия ограничивается, как правило, применением соответствующих оперативных мероприятий, среди которых следует отметить: устранение убытков, сокращение расходов, выявление внутренних резервов, кадровые перестановки, укрепление дисциплины, переговоры с кредиторами (отсрочка долгов) и с поставщиками и другие мероприятия.

Наиболее эффективна *наступательная тактика*, для которой характерно применение не столько оперативных, сколько стратегических мероприятий. В этом случае наряду с экономическими, ресурсосберегающими мероприятиями проводятся активный маркетинг, изучение и завоевание новых рынков сбыта, политика более высоких цен, увеличение расходов на совершенствование производства за счет модернизации, обновления основных средств, внедрения перспективных технологий.

В то же время совершенствуется руководство предприятия, осуществляется комплексный анализ и оценка ситуации и, если надо, корректируется философия, основные принципы деятельности предприятия, т. е. изменяется его стратегия. В соответствии с новой стратегией пересматриваются производственные программы, маркетинговая концепция все в большей степени нацеливается на укрепление позиции предприятия на существующих и завоевании новых сегментов рынка, обновляется номенклатура выпускаемой продукции. Все это находит отражение в разрабатываемой концепции финансового, производственного и кадрового оздоровления и в соответствии с ней разрабатываются финансовая, маркетинговая, техническая и инвестиционная программы, которые позволяют найти путь к финансовому благополучию предприятия.

Тема 3. АНТИКРИЗИСНОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ

1. Понятие и задачи антикризисного регулирования.
2. Анализ существующих зарубежных систем правового регулирования несостоятельности.
3. Антикризисное регулирование в Республике Беларусь.

1. Понятие и задачи антикризисного регулирования.

Антикризисное регулирование - это политика правительства, направленная на защиту предприятий от кризисных ситуаций и на предотвращение их банкротства. Она осуществляется на микро- и макроуровне и представляет собой систему.

По мнению отечественных и зарубежных исследователей, *антикризисное регулирование* - это макроэкономическая категория. Оно содержит меры организационно-экономического и нормативно-правового воздействия со стороны государства, направленные на защиту предприятий от кризисных ситуаций, предотвращение банкротства или ликвидацию в случаях нецелесообразности их дальнейшего функционирования.

В западной экономической теории антикризисное регулирование известно как антициклическое регулирование. *Антициклическое регулирование* заключается в выработке и реализации правительством соответствующего уровня экономической политики, основанной на применении автоматических или встроенных стабилизаторов, таких как подоходный налог, налог на прибыль, пособия по безработице, субсидии на поддержку цен на сельскохозяйственную продукцию и т. д., с целью смягчения отрицательных воздействий циклических колебаний на развитие экономики.

В современных условиях антициклического регулирования акцент с краткосрочных разрозненных мер воздействия на отдельные элементы конъюнктуры перемещается на создание комплексных программ, включающих использование всех рычагов. На уровне государства в этом качестве выступают программы по административному, налоговому-бюджетному, кредитно-денежному, инвестиционному и прочему регулированию деятельности несостоятельных предприятий, на уровне предприятия - программа по антикризисному управлению, содержащая меры по инвестиционному, финансовому, снабженческо-сбытовому, кадровому и иному управлению.

Для *антикризисного регулирования* необходимы база надежных данных, создание специфической методики исследований, привлечение высококвалифицированных специалистов, проведение исследований, а также разработка, принятие и осуществление мер, стабилизирующих состояние экономики.

В этом направлении государственные органы осуществляют следующие виды регулирования:

- *правовое* - создание правовой основы антикризисного регулирования, проведения экспертизы на предмет выявления случаев фиктивного и преднамеренного банкротства;

- *методическое* - методическое обеспечение проведения мониторинга состояния предприятий, профилактики их банкротства, судебных процедур, а также санации в случае возникновения факта несостоятельности;

- *информационное* - учет и анализ платежеспособности крупных, а также экономически и социально значимых предприятий;

- *экономическое и административное* - применение эффективных мер и методов воздействия на экономику с целью ее стабилизации;

- *организационное* - создание условий для эффективного разрешения всех споров по поводу несостоятельности должника;

- *социальное* - социальная защита работников предприятия-банкрота, выражающаяся в создании рабочих мест для них, их переподготовке, выплате пособий;

- *кадровое* - поиск и подготовка специалистов по антикризисному управлению предприятиями (антикризисных управляющих), повышение уровня их квалификации.

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

Государственное регулирование предполагает проведение экономической политики по различным направлениям:

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

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

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

- *в любой период* - в налоговом регулировании, которое выражается: в увеличении льгот для предприятий, функционирующих в приоритетных для государства сферах экономики, для малых предприятий и предприятий, осуществляющих реконструкцию, техническое перевооружение или расширение

действующего производства; в установлении моратория на уплату обязательных платежей; в предоставлении рассрочки и отсрочки погашения долга, в возможности получения налогового кредита.

2. Структурная политика реализуется в процессе приватизации имущества государственных предприятий. В этой области намечены следующие направления: пересмотр принципов и приоритетов в области управления и распоряжения государственным имуществом, усиление роли государства в процессе реформирования отношений собственности, усиление государственного контроля в государственном секторе экономики.

Особенно это касается тех предприятий, которые обеспечивают научно-техническую и технологическую независимость государства как неотъемлемую часть национальной безопасности.

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

4. Научно-техническая политика состоит в обеспечении комплексного развития науки и техники, что предполагает следующие меры: выбор приоритетных направлений в развитии науки и техники, государственная поддержка их развития путем финансирования, осуществление прогрессивной амортизационной и инвестиционной политики, совершенствование системы оплаты труда научных работников, участие в международном научно-техническом сотрудничестве и др.

5. Промышленная политика направлена на преобразование отраслевой структуры промышленности, в том числе на реструктуризацию предприятий, создание системы стратегического планирования и финансового мониторинга, формирование системы информационной поддержки промышленности.

6. Амортизационная политика - это оптимизация формирования затрат по использованию основных средств путем выбора наилучшего метода начисления амортизации.

7. Инвестиционная политика нацелена на регулирование темпов роста производства, ускорение НТП, изменение отраслевой структуры экономики. Основной задачей выступает освобождение государства от функции основного инвестора и создание условий для привлечения частных инвестиций в экономику.

8. Прогнозирование и планирование занимают не последнее место в системе государственного регулирования. Индикативное планирование, осно-

важное на анализе развития экономики, осуществляется в соответствии с имеющимися ресурсами. Результатом являются основные макроэкономические показатели в плановом периоде: темпы роста валового национального продукта и национального дохода, уровень инфляции, безработицы, дефицит бюджета, процентные ставки и др.

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

10. Внешнеэкономическая политика предполагает обеспечение условий для притока иностранных инвестиций и свободного выхода отечественных предпринимателей на мировой рынок.

11. Социальная политика является одним из важнейших направлений государственного регулирования и предусматривает социальные льготы, гарантии, сохранение рабочих мест и т. д. в период кризиса.

Целостная совокупность элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, направленных на защиту предприятий от кризисных ситуаций и предотвращение банкротства, представляет собой **систему антикризисного регулирования**.

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

Механизмами, приводящими данную систему в действие и обеспечивающими ее функционирование, являются: выработка стратегии, политики и принципов антикризисного регулирования, формирование команды участников; наличие законодательной и нормативно-методической базы; технология контроля, включающая мониторинг; изучение изменений факторов внешней среды, оказывающих воздействие на предприятия, и т. д.

Стратегия антикризисного регулирования - генеральное направление стабилизации экономического развития с целью реализации стратегии преобразования общественной жизни страны.

Политика антикризисного регулирования - это направление деятельности правительства, совокупность принципов, методов, форм организационного поведения, направленных на стабилизацию экономической ситуации, поверженной в кризис, на формирование механизма регулирования, способного своевременно влиять на рыночную конъюнктуру с учетом стратегии антикризисного регулирования.

2. Анализ существующих зарубежных систем правового регулирования несостоятельности.

Целью любого государства является обеспечение устойчивости экономической системы. Для достижения этой цели каждое государство выстраивает экономическую стратегию. На построение конкретной модели экономической инфраструктуры влияет целый ряд факторов - политические, географические, национальные, культурные. Одним из ключевых элементов экономических систем является законодательство о несостоятельности, представляющее собой совокупность экономических и юридических идей.

Существует *два пути реформирования предприятия* в случае его банкротства: *ликвидация и реорганизация*.

Законы о банкротстве должны обеспечивать способ разграничения *жизнеспособных предприятий*, имеющих ограниченную ликвидность (т. е. тех, от которых действительно можно ожидать возврата, по крайней мере, капитальных издержек, если они будут продолжать существовать, но сейчас не могут покрыть свои финансовые обязательства), *реорганизуемых* и продолжающих свою деятельность, а также *нежизнеспособных предприятий*, которые должны быть ликвидированы. Структура должна быть достаточно простой и хорошо организованной, так, чтобы процесс реорганизации или ликвидации и определение, какую из этих процедур применять, был наиболее эффективным.

В современных системах правового регулирования несостоятельности основной процедурой является *конкурсное производство*, в ходе которого все действия с имуществом должника осуществляются в пользу сообщества кредиторов. Причем здесь используются все традиционные средства конкурсного производства: запрет индивидуальных действий кредиторов, формирование конкурсной массы, отстранение должника от управления бизнесом, назначение конкурсного управляющего. Но теперь конкурсное производство является лишь одной из процедур. И хотя большинство дел по-прежнему завершается именно конкурсным производством, значительное место в современных системах регулирования несостоятельности занимают *реабилитационные действия*.

Одним из традиционных способов сохранения действующего предприятия считаются *добровольные соглашения*, которые не являются реабилитационными процедурами. Добровольные соглашения могут быть оформлены либо многосторонним договором, либо совокупностью двухсторонних или комбинированных договоров. Основные условия таких договоров связаны с новацией обязательств должника (реструктуризация задолженности), на которую кредиторы вынуждены согласиться, так как иначе они могут вообще ничего не получить. Обычно внесудебными являются частные соглашения о реструктуризации, соглашения о приостановлении действий (со стороны кредиторов и должника), соглашения о финансовой помощи. Все они заключаются вне ра-

мок процедур несостоятельности и регулируются общегражданским законодательством.

Преимущества внесудебных соглашений по сравнению с реабилитационными процедурами - невысокая стоимость, возможность избежать широкой огласки финансового состояния должника и связанной с этим потери стоимости в курсе акций, возможность продолжать работу предприятия без потрясений. Недостатки - трудно убедить всех кредиторов заключить внесудебное соглашение (поэтому на практике кредитор со значительной суммой требований, как правило, банк - подписывает соглашение с должником единолично, а для остальных кредиторов условия исполнения обязательств остаются неизменными, и они могут даже не знать о проблемах должника), а также невозможно задействовать правовые механизмы процедур несостоятельности (мораторий на действия кредиторов, отказ от исполнения текущих договоров, специальные условия признания недействительности сделок и т. д.). Если финансовое состояние должника относительно благополучное (имеется реальная возможность восстановления платежеспособности), вполне возможно подписание внесудебного соглашения.

Как правило, при несостоятельности имущества должника в лучшем случае достаточно для удовлетворения лишь небольшой части требований кредиторов. Например, в *английском и немецком праве* обеспеченным кредиторам предоставляется наиболее сильная защита, во *Франции* своим преимуществом обеспеченные кредиторы могут воспользоваться только при окончательной ликвидации.

В законодательствах различных стран используются самые различные варианты объемов полномочий кредиторов - от полного контроля ситуации в *Германии* до фактического отстранения кредиторов от участия в реабилитационной процедуре во *Франции*.

В современных системах наблюдается тенденция применения различных схем регулирования несостоятельности в зависимости от размера активов должника.

Условиями открытия производства по делам о несостоятельности могут быть, *во-первых*, неоплатность или, иными словами, неспособность должника исполнить свои обязательства по причине доказанной недостаточности его имущества. *Во-вторых*, фактическая неспособность исполнять текущие обязательства (в данном случае основанием открытия производства является факт прекращения платежей).

В последнее время для предотвращения злоупотреблений должника и обеспечения сохранности его активов стали применяться различные варианты обеспечительных мер. Среди них контроль действий должника, блокирование полномочий распоряжения, отстранение должника от управления бизнесом. Конкретные проявления этих способов зависят от модели построения национальной системы правового регулирования несостоятельности.

В США в любое время после принятия заявления (поданного кредиторами) о возбуждении производства по делу о несостоятельности суд для обеспечения сохранности имущества по ходатайству заинтересованной стороны может принять решение о назначении временного управляющего (для управления бизнесом должника).

Во Франции, где применяется строгая система бухгалтерского учета, подразумевается, что если имеются формальные условия, подтверждающие неплатежеспособность, то и фактически субъект неплатежеспособен.

Поэтому решение об открытии процедуры оздоровления предприятия и назначения администратора принимается оперативно. В зависимости от конкретной ситуации суд может определить функции администратора достаточно широко, что позволяет эффективно обеспечивать сохранность имущества.

В Германии до вынесения решения по ходатайству об открытии производства для предотвращения злоупотреблений суд может принять обеспечительные меры, например, назначить временного конкурсного управляющего, установить для должника режим общего запрета на распоряжение имуществом, вынести постановление о взятии под арест и т. д.

Таким образом, в результате развития современного законодательства о несостоятельности было предложено несколько моделей. Немецкая модель - для создания механизмов эффективного распределения максимизированных активов должника. Английская модель - для эффективного распределения активов и защиты кредитного обращения. Американская, французская - для эффективного распределения выполнения макроэкономических функций.

В большинстве экономически развитых стран законодательство о банкротстве поощряет сохранение, а не ликвидацию неплатежеспособных предприятий путем их финансового оздоровления.

3. Антикризисное регулирование в Республике Беларусь.

Основным законодательным актом, регламентирующим деятельность предприятия в условиях экономического кризиса, является закон Республики Беларусь «Об экономической несостоятельности (банкротстве)» (далее Закон) от 18 июля 2000 г. № 423-З. Изменения и дополнения: Закон от 4 января 2003 г. № 183-З (Национальный реестр правовых актов Республики Беларусь, 2003 г., № 8, 2/932); Закон Республики Беларусь от 29 июня 2006 г. № 137-З (Национальный реестр правовых актов Республики Беларусь, 2006 г., № 107, 2/1235); Закон Республики Беларусь от 11 июля 2007 г. № 251-З (Национальный реестр правовых актов Республики Беларусь, 2007 г., № 170, 2/1348).

Банкротство - неплатежеспособность, имеющая или приобретающая устойчивый характер, признанная решением Хозяйственного суда о банкротстве с ликвидацией должника – юридического лица, прекращением деятельности должника - индивидуального предпринимателя.

Из определения банкротства следует, что одним из *основных признаков*

несостоятельности является неспособность удовлетворить требования кредиторов по оплате товаров (работ, услуг). Таким образом, не может быть признано несостоятельным (банкротом) предприятие в случае неуплаты штрафов, пени, неустоек, поскольку суммы санкций не являются кредиторской задолженностью по оплате товаров (работ и услуг).

Под неспособностью предприятия обеспечить обязательные платежи в бюджет и внебюджетные фонды данное определение подразумевает отсутствие денежных средств, необходимых для уплаты налогов, обязательных страховых взносов и иных аналогичных сумм. В соответствии с Законом процедура банкротства предприятия имеет следующую структуру (рисунок 3.1).

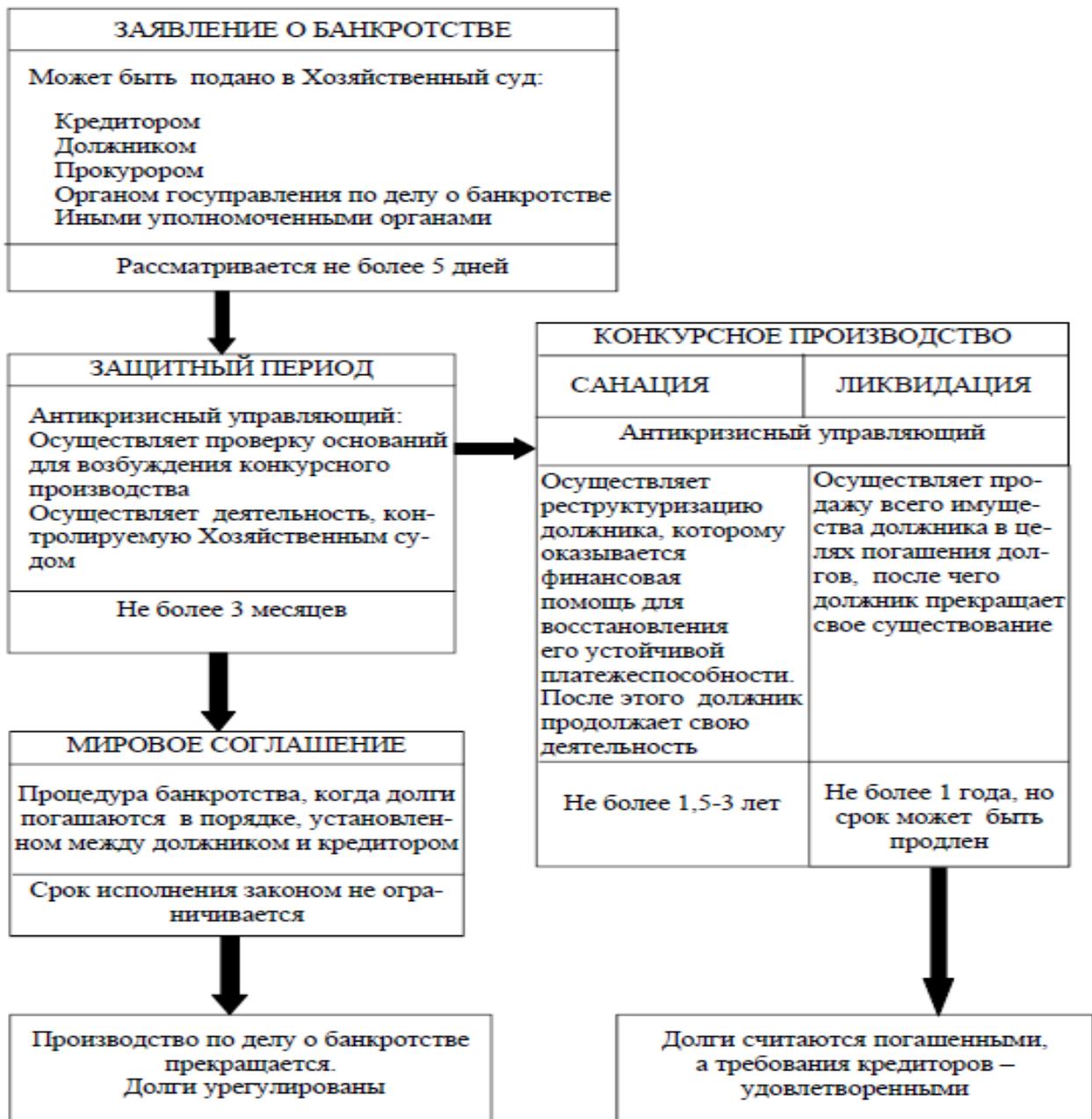


Рисунок 3.1 - Процедура банкротства предприятия

В соответствии с Законом принимается во внимание лишь сумма задолженности, превышающая стоимость имущества должника. Исключение составляют случаи, когда стоимость имущества хотя и превышает сумму задолженности, однако имеет место неудовлетворительная структура баланса должника: такое состояние имущества и обязательств должника, когда за счет имущества не может быть обеспечено своевременное выполнение обязательств перед всеми кредиторами в связи с недостаточной степенью ликвидности имущества должника.

Согласно Закону «правом на подачу в Хозяйственный суд заявления о банкротстве должника в связи с неисполнением денежных обязательств обладают должник, кредитор, прокурор, орган государственного управления по делам о банкротстве, иные уполномоченные на то государственные органы...», а при неисполнении обязанности по уплате обязательных платежей «...должник, прокурор, орган государственного управления по делам о банкротстве, налоговые и иные уполномоченные органы...»

Кроме этого, Законом определяются случаи, когда должник «...обязан подать заявление должника в Хозяйственный суд...», а именно:

- если удовлетворение требований одного или нескольких кредиторов приведет к невозможности исполнения денежных обязательств в полном объеме перед другими кредиторами или приведет к прекращению деятельности должника – юридического лица;

- при ликвидации юридического лица была установлена невозможность удовлетворения требований кредиторов в полном объеме.

В вышеуказанных случаях заявление должника «...должно быть подано в Хозяйственный суд не позднее *одного месяца* с момента возникновения соответствующего основания», в противном случае виновные лица будут нести субсидиарную ответственность.

При рассмотрении заявления должника о банкротстве суд может выявить ложное банкротство, когда «...подано заявление должника при наличии у лица, от имени которого подано это заявление, возможности удовлетворить требования кредиторов в полном объеме». В этом случае «...то лицо, от имени которого подано заявление, несет перед кредиторами ответственность за убытки (вред, в том числе моральный), причиненные этим действием, если иное не предусмотрено законодательством».

На основании заявления судья возбуждает производство по делу о несостоятельности (банкротстве). При отсутствии признаков банкротства Хозяйственный суд отказывает в удовлетворении соответствующего заявления о банкротстве должника. Однако наличие таких признаков (неспособность должника в данный момент погасить денежные обязательства и уплатить налоги в бюджет и внебюджетные фонды) вовсе не означает, что должник как банкрот будет подлежать обязательной ликвидации. Помимо процедуры конкурсного производства, применяемой при ликвидации должника – юридического лица, к нему могут быть применены и иные процедуры: защитный пери-

од, конкурсное производство, мировое соглашение.

Защитный период. При разбирательстве дела о банкротстве Хозяйственным судом вводится защитный период в отношении предприятия-должника. При введении защитного периода в определении Хозяйственного суда о возбуждении производства по делу о банкротстве должника указывается информация о назначении **временного управляющего**.

Защитный период – одна из процедур банкротства, применяемая к должнику с момента принятия Хозяйственным судом заявления о признании должника банкротом до момента, определяемого в соответствии с Законом (принятие решения о признании должника банкротом и открытии конкурсного производства или утверждения мирового соглашения или отказа в признании должника банкротом), в целях обеспечения сохранности имущества должника и проведения анализа финансового состояния. Указанная процедура вводится Хозяйственным судом в течение трех месяцев с момента принятия им заявления о банкротстве.

Закон определяет права и обязанности временного управляющего, среди которых:

- принятие мер по сохранности имущества должника и его защите;
- истребование полного списка кредиторов и дебиторов с указанием суммы задолженности, развернутого баланса активов и пассивов, отчета о финансовом положении и другой необходимой информации;
- установление кредиторов должника и определение размера их требований;
- проведение анализа финансового состояния и платежеспособности должника;
- оказание содействия в организации хозяйственной деятельности должника, заключении мирового соглашения;
- определение признаков ложного или преднамеренного банкротства, сокрытия банкротства или срыва возмещения убытков кредиторам;
- предоставление по окончании защитного периода отчета о своей деятельности и заключения о финансовом состоянии и платежеспособности должника.

Для определения наличия оснований для возбуждения конкурсного производства временным управляющим во время защитного периода проводится *анализ финансового состояния и платежеспособности должника*. На основании данного анализа принимается решение об открытии конкурсного производства или прекращении производства по делу о банкротстве.

Конкурсное производство. Хозяйственный суд возбуждает производство в случаях, если:

- неплатежеспособность должника имеет устойчивый характер;
- имеются обстоятельства, которые очевидно свидетельствуют о том, что должник не в состоянии выполнить свои платежные обязательства.

Конкурсное производство – одна из процедур банкротства, применяемая

к должнику, признанному банкротом, в целях соразмерного удовлетворения требований кредиторов.

Общий срок конкурсного производства составляет 22 месяца. Открытие конкурсного производства означает, что срок исполнения всех денежных обязательств должника будет считаться наступившим, прекратится начисление неустоек, финансовых санкций и процентов по всем видам задолженностей должника; все требования к должнику, включая и требования налоговых органов, могут быть предъявлены только в рамках конкурсного производства. Одна из основных фигур в конкурсном производстве - **антикризисный управляющий**. Он выполняет функции по управлению и распоряжению имуществом предприятия-должника, к нему переходят права и обязанности руководителя предприятия-должника.

На управляющего возлагаются обязанности по аккумулированию имущества должника и формированию конкурсной массы, обеспечению сохранности имущества должника, установлению кредиторов должника и организации защиты их требований и т. д.

Необходимо еще раз обратить внимание на очередность удовлетворения требований кредиторов, в частности, на то обстоятельство, что Закон отдает предпочтение требованиям граждан, перед которым должник несет ответственность за причинение вреда жизни и здоровью. Конкурсное производство включает в себя следующие процедуры: санацию и ликвидационное производство.

Санация - процедура конкурсного производства, предусматривающая переход права собственности, изменение договорных и иных обязательств, реорганизацию, реструктуризацию или оказание финансовой поддержки должнику, осуществляемая для восстановления его устойчивой платежеспособности и урегулирования взаимоотношений должника и кредиторов в установленные сроки.

Санация проводится на основании плана санации, утверждаемого общим собранием кредиторов и Хозяйственным судом. В плане санации должны предусматриваться меры по восстановлению платежеспособности должника и срок ее восстановления.

Основанием для проведения санации является наличие реальной возможности восстановить платежеспособность предприятия-должника для продолжения его деятельности путем оказания этому предприятию финансовой помощи собственником и иными лицами. Для восстановления платежеспособности должника могут быть применены различные меры, а именно:

- ликвидация дебиторской задолженности;
- исполнение обязательств должника собственником имущества - унитарного предприятия или третьими лицами;
- предоставление финансовой помощи из специализированного фонда;
- репрофилирование производства;
- закрытие нерентабельных производств;

- продажа части имущества должника;
- уступка требований должника;
- предоставление должнику дотаций, субсидий;
- продажа предприятия должника и т. д.;

Чтобы определить наличие оснований для проведения санации, Хозяйственный суд может назначить финансово-экономическую экспертизу, от результатов которой будет зависеть принятое им решение.

Санация вводится на срок до восемнадцати месяцев. Однако Хозяйственный суд вправе по ходатайству собрания кредиторов или управляющего, если иное не предусмотрено законодательством, продлить срок проведения санации.

В случае прекращения санации Хозяйственный суд принимает решение о признании должника несостоятельным (банкротом) и об открытии ликвидационного производства.

Ликвидационное производство открывается при принятии Хозяйственным судом решения об открытии ликвидационного производства, которое подлежит немедленному исполнению.

Срок ликвидационного производства не может превышать одного года.

Однако указанный срок может быть продлен на шесть месяцев, а при необходимости – более шести месяцев. Определение Хозяйственного суда о продлении сроков ликвидации сверх установленных может быть обжалован.

После вынесения Хозяйственным судом решения об открытии ликвидационного производства управляющий осуществляет продажу имущества должника на торгах, если собранием или комитетом кредиторов не установлен иной порядок продажи имущества.

Управляющий с согласия собрания или комитета кредиторов вправе выставить на торги права требования должника.

В процедуре конкурсного производства вне очереди производятся расчеты по обязательствам должника, возникшим после открытия конкурсного производства по:

- требованиям физических лиц, перед которыми должник несет ответственность за причинение вреда жизни или здоровью;
- выплате выходных пособий и оплате труда работников должника, а также по выплате вознаграждений по авторским договорам и заключенным с физическими лицами гражданско-правовым договорам, предметом которых является выполнение работ, оказание услуг и создание объектов интеллектуальной собственности. Одновременно с выплатой заработной платы (вознаграждений) производится уплата обязательных страховых взносов и иных платежей в Фонд социальной защиты населения Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь и Белорусскому республиканскому унитарному страховому предприятию «Белгосстрах» в порядке, установленном законодательством, а также перечисление сумм, удержанных из заработной платы работников должника по их письменному заявлению;

- уплате налогов, сборов (пошлин) и иных обязательных платежей в бюджеты соответствующего уровня, в том числе государственные целевые бюджетные фонды, а также государственные внебюджетные фонды;
- уплате иных текущих платежей, включая выплату вознаграждения лицам, привлекаемым для выполнения задач, связанных с производством по делу о банкротстве;
- возмещению судебных расходов должника;
- возмещению расходов на опубликование сообщений, установленных настоящим Законом;
- выплате вознаграждения (заработной платы) управляющему;
- возмещению расходов управляющему, осуществляющему деятельность вне своего места жительства (места нахождения).

Таким образом, в процедуре конкурсного производства требования кредиторов, возникшие до момента открытия конкурсного производства, удовлетворяются в следующей очередности:

- *в первую очередь* удовлетворяются требования физических лиц, перед которыми должник несет ответственность за причинение вреда жизни или здоровью, путем капитализации соответствующих повременных платежей;
- *во вторую очередь* производятся расчеты по выплате выходных пособий и оплате труда работников должника и по выплате вознаграждений по авторским договорам и заключенным с физическими лицами гражданско-правовым договорам, предметом которых является выполнение работ, оказание услуг и создание объектов интеллектуальной собственности.

Одновременно с выплатой заработной платы (вознаграждений) производится уплата обязательных страховых взносов и других платежей в Фонд социальной защиты населения Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь;

- *в третью очередь* удовлетворяются требования по обязательным платежам, если иное не установлено настоящим Законом;
- *в четвертую очередь* удовлетворяются требования кредиторов по обязательствам, обеспеченным залогом имущества должника;
- *в пятую очередь* производятся расчеты с другими кредиторами.

Управляющий производит расчеты с кредиторами в соответствии с реестром требований кредиторов. При этом требования кредиторов каждой очереди удовлетворяются после полного удовлетворения требований кредиторов предыдущей очереди.

Управляющий не реже одного раза в месяц представляет комитету кредиторов, а в случае его отсутствия – собранию кредиторов отчет о своей деятельности. Он также обязан по требованию Хозяйственного суда предоставлять все сведения, касающиеся ликвидационного производства.

После завершения расчетов с кредиторами управляющий обязан представить в Хозяйственный суд отчет о результатах проведения ликвидационного производства.

К отчету управляющего по итогам ликвидационного производства прилагаются:

- документы, подтверждающие продажу имущества должника;
- реестр требований кредиторов с указанием размера погашенных требований;
- документы, подтверждающие погашение требований кредиторов;
- документы, содержащие сведения об оставшемся после погашения требований кредиторов имуществе должника и (или) нереализованном имуществе должника;
- ликвидационный баланс.

После рассмотрения Хозяйственным судом отчета управляющего о результатах проведения ликвидационного производства Хозяйственный суд выносит определение о завершении ликвидационного производства. Данное решение является основанием для внесения в Единый государственный реестр юридических лиц записи о ликвидации должника. С момента внесения записи в реестр полномочия управляющего прекращаются, ликвидационное производство считается завершенным, а должник - ликвидированным.

Мировое соглашение. Мировое соглашение может быть заключено с момента открытия Хозяйственным судом конкурсного производства на любой его стадии после погашения задолженности по требованиям кредиторов первой и второй очереди.

Мировое соглашение заключается в письменной форме и на следующих условиях:

- отсрочки и (или) рассрочки исполнения обязательств должника;
- уступки требования должника;
- исполнения обязательств должника третьими лицами;
- перевода долга;
- обмена в соответствии с частью четвертой настоящей статьи требований кредиторов на акции;
- удовлетворения требований кредиторов иными способами, не противоречащими законодательству.

Мировое соглашение должно содержать сведения о размерах, порядке и сроках исполнения обязательств должника и (или) о прекращении обязательств должника путем предоставления отступного, новацией обязательств, прощением долга либо иными способами, установленными законодательством.

Заключение мирового соглашения является основанием для прекращения производства по делу о банкротстве.

Антикризисное регулирование - это деятельность государства, направленная на предотвращение и преодоление банкротства предприятий.

Важнейшим элементом антикризисного регулирования является законодательство о банкротстве.

Таким образом, основным документом, регламентирующим процедуру

банкротства в Республике Беларусь, является Закон «Об экономической несостоятельности (банкротстве)». В Законе рассмотрены такие процедуры банкротства, как защитный период, мировое соглашение и конкурсное производство, включающее санацию или ликвидацию.

Ключевой фигурой в процессе банкротства является антикризисный управляющий. Ведущим белорусским институтом, осуществляющим процесс антикризисного регулирования, является Комитет санации и банкротства при Министерстве экономики.

Тема 4. ДИАГНОСТИКА ЭКОНОМИЧЕСКОГО СОСТОЯНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

- 1. Правовые аспекты антикризисного управления.**
- 2. Классификация методов диагностики банкротства.**
- 3. Однофакторные модели прогнозирования банкротства.**
- 4. Многофакторные модели прогнозирования банкротства.**
- 5. Критерии, характеризующие платежеспособность предприятия.**
- 6. Бенчмаркинг кризисного предприятия.**

1. Правовые аспекты антикризисного управления.

В Республике Беларусь действует Инструкция по анализу и контролю за финансовым состоянием и платежеспособностью субъектов предпринимательской деятельности.

Инструкция по анализу и контролю за финансовым состоянием и платежеспособностью субъектов предпринимательской деятельности (далее – Инструкция) применяется в отношении юридических лиц, их обособленных подразделений, имеющих обособленный (отдельный) баланс, расчетный (текущий) счет, осуществляющих на территории Республики Беларусь предпринимательскую деятельность в различных отраслях экономики, независимо от их организационно-правовой формы и формы собственности (кроме бюджетных, страховых организаций и банков) для проведения анализа финансового состояния организаций и выявления предприятий с неудовлетворительной структурой бухгалтерского баланса (неплатежеспособные организации).

Основной целью проведения анализа финансового состояния предприятий является обоснование решения о признании структуры бухгалтерского баланса неудовлетворительной, а предприятия – неплатежеспособным.

По результатам анализа финансового состояния предприятий (организаций) проводится подготовка предварительных заключений по запросам Хозяйственных судов, экспертных заключений и экспресс-анализов для других заинтересованных по вопросам оценки финансового состояния и платежеспособности предприятий (организаций).

Источниками информации для проведения анализа финансового состояния предприятия являются: бухгалтерский баланс (форма 1), отчет о прибылях и убытках (форма 2), отчет об изменении капитала (форма 3), отчет о движении денежных средств (форма 4), приложение к бухгалтерскому балансу (форма 5) и отчет о целевом использовании полученных средств (форма 6), заполненные в соответствии с постановлением Министерства финансов Республики Беларусь от 14 декабря 2016 г. № 104 «Об утверждении форм бухгалтерской отчетности, Инструкции по заполнению и представлению форм бухгалтерской отчетности и признании утратившими силу некоторых нормативных правовых актов Министерства финансов Республики Беларусь» (в редакции № 16 от 06.03.2018, № 74 от 22.12.2018, № 64 от 28.12.2022).

Анализ финансового состояния предприятия производится на основании бухгалтерского баланса за последний отчетный период, а также бухгалтерского баланса на первое число текущего месяца (если дата составления этого бухгалтерского баланса не совпадает с датой окончания последнего отчетного периода), представляемых предприятием.

Оценка платежеспособности требует дифференцированного подхода к группам предприятий в рамках отраслей народного хозяйства с учетом их специфики, типа производства, этапа развития, структуры и состояния оборотных средств и их оборачиваемости. В соответствии с инструкцией процесс оценки платежеспособности предприятия имеет четыре этапа:

- получение информации;
- расчет показателей платежеспособности;
- сравнение полученных значений показателей платежеспособности с установленными нормами;
- выводы.

На основании полученных результатов и отклонения показателей платежеспособности от установленных Инструкцией предельных уровней (нормативов) делается заключение о платежеспособности или неплатежеспособности предприятия.

2. Классификация методов диагностики банкротства.

Экономическая деятельность предприятия может быть абсолютно точно охарактеризована лишь бесконечным множеством признаков, свойств и факторов, относящихся к ней. Формирование общего перечня показателей, необходимых для определения эффективности, весьма сложная задача, так как на основании его должны проводиться обобщающая оценка хозяйственной деятельности предприятия, оценка перспективных путей развития в рыночных условиях, поиск резервов повышения эффективности производства, оценка перспективы расширения различных форм деятельности (производственной, инвестиционной, коммерческой), а также частных ситуационных задач.

При изучении опыта зарубежных предприятий стало очевидно, что одним из важнейших факторов успеха на рынке является умение своевременно реагировать на изменения в потреблении, менять исходя из этого технико-экономическую политику, организационную структуру производства. Общим для всех зарубежных предприятий является также нацеленность на рынок, на удовлетворение конкретных потребностей, на функционирование в условиях стратегии «продукт-рынок», т. е. выбор области, в которой будет осуществляться деятельность предприятия.

Для большинства белорусских предприятий, особенно государственной формы собственности, проблема эффективности сводится к проблеме выживания. Важнейшая задача для них – оставаться платежеспособными и сохранить безубыточность производства. В этой связи приоритетными направлениями определения эффективности промышленных предприятий Республики Беларусь можно считать сохранение ликвидности и структуры капитала в безопасных пределах, а также увеличение рентабельности. Исходя из отечественного и мирового опыта комплексная оценка результатов деятельности предприятия может проводиться на основе:

- комплексной системы показателей;
- выделения в качестве обобщающего показателя одного из частных показателей эффективности деятельности предприятия;
- интегрального показателя, рассчитанного путем различных математических комбинаций частных показателей эффективности;
- определения степени соответствия фактического развития системы предварительно разработанному эталону.

Известны различные *типы классификации показателей* в зависимости от их экономического предназначения. В качестве примера можно привести систему показателей, которая является синтезом систем, используемых на предприятиях Республики Беларусь, США, Великобритании, Германии, и направлена главным образом на оценку деятельности предприятия с точки зрения ее менеджеров и собственников. Показатели в этой системе сгруппированы по пяти категориям:

1. *Показатели эффективности производственной деятельности*, измеряющие прибыльность предприятия и его способность использовать активы.
2. *Показатели инвестиций* - оценочные данные с точки зрения привлекательности вложения средств в предприятие собственниками и акционерами.
3. *Показатели производительности* - отношения ключевых финансовых элементов, таких как прибыль, выручка от реализации (оборот), вложенный капитал и т. д., к численности работников предприятия. Используются как средство периодического внутреннего контроля.
4. *Показатели ликвидности* характеризуют возможность предприятия выполнять краткосрочные обязательства и управлять оборотным капиталом.
5. *Показатели финансовой устойчивости* определяют степень риска, который может быть связан со способом формирования структуры заемных и

собственных средств, используемых для финансирования активов предприятия.

В настоящее время в мире разработано и используется большое число *специальных показателей и моделей*, которые могут использоваться в антикризисном управлении. Такие модели предполагают расчет одного или нескольких количественных параметров, с помощью которых можно диагностировать кризис (при сравнении фактического значения показателя с нормативным) или получить количественную оценку эффективности антикризисных мероприятий.

Все модели, используемые в антикризисном управлении, можно *классифицировать* по ряду признаков. С точки зрения:

1) *целевого назначения* методов антикризисного управления, различают *модели диагностики кризиса* и *модели принятия решений*.

Модели диагностики кризиса предназначены только для выявления угрозы банкротства предприятия. Основными их пользователями, как правило, являются заинтересованные внешние инстанции - кредиторы, потенциальные инвесторы, органы государственного контроля.

Модели принятия решений предназначены для решения всего спектра задач антикризисного управления: диагностики кризиса, выявления его причин и принятия решений.

2) *по количеству используемых факторов* различают *однофакторные* и *многофакторные* модели. Первые позволяют проводить диагностику кризиса только на основе одного количественного параметра. Их преимущество состоит в возможности идентифицировать факторы, повлиявшие на финансовое состояние предприятия, однако эти модели не позволяют с достаточной точностью оценить риск возможного кризиса. Многофакторные модели имеют вид функции нескольких аргументов и наиболее широко используются для диагностики банкротства. Наиболее известная модель этой группы - Z-счет Альтмана.

Для разработки моделей антикризисного управления используют следующие *методы*:

- метод «дерева решений»;
- метод дискриминантного анализа;
- эволюционное моделирование.

Метод «дерева решений» предполагает выбор ключевых индикаторов кризиса посредством логического анализа и их последующую декомпозицию на факторы низших уровней. Полученная модель позволяет диагностировать кризис и определить его причины посредством факторного анализа.

Дискриминантный анализ – это метод обработки статистической информации, позволяющий выделить наиболее важные показатели для предсказания банкротства и построить уравнение регрессии, которое связывает эти показатели в единую функциональную зависимость. Особенностью дискриминантного анализа является построение так называемой классифицирующей

функции, определяющей степень вероятности банкротства предприятия в зависимости от значения интегрального показателя. Для успешного проведения дискриминантного анализа необходимо иметь статистические данные о показателях деятельности предприятий, работающих успешно, а также предприятий-банкротов.

Эволюционное моделирование является перспективным направлением моделирования социально-экономических систем. Оно предполагает создание систем экономического мониторинга предприятия и диагностики банкротства с использованием *нейросетей*. Искусственная нейросеть - это компьютерная программа, которая позволяет на основе анализа большого объема информации выявить общие закономерности, которые будут использованы для распознавания частных случаев в будущем. Например, при наличии статистической информации о банкротстве множества предприятий можно предсказать вероятность банкротства конкретного предприятия. Нейросеть действует как «черный ящик» и не способна объяснить результаты прогнозирования, но точность прогнозирования нейросети очень высока, что достигается за счет ее способности к обучению, т. е. постоянной адаптации к изменившимся обстоятельствам.

Наряду с методами диагностики кризиса на предприятии существуют так называемые **системы раннего предупреждения**, основанные для контроля за «слабыми сигналами» кризиса. Такие системы включают как формализованные модели, так и высококвалифицированный персонал, обрабатывающий текущую информацию о состоянии предприятия и, главным образом, внешнего окружения.

Цель работы системы раннего предупреждения сводится к предсказанию кризисной ситуации заблаговременно, пока кризис еще не нанес ущерб предприятию. Ниже приведены примеры *возможных параметров контроля системы раннего предупреждения*:

- падение величины спроса на товары предприятия, рост величины спроса на аналогичные товары конкурентов;
- усиление колебаний в спросе и прибылях от продажи товаров предприятия;
- усиление эластичности спроса на товары предприятия;
- во всех обслуживаемых сегментах рынка утрачивается интерес к товарам предприятия;
- снижение покупательной способности населения;
- сокращение предложения сырьевых и материальных ресурсов;
- рост цен на сырье и материалы;
- повышение процентных ставок по кредитам коммерческих банков, падение курса собственных акций предприятия;
- рост стоимости лицензий на использование изобретений и открытий, ужесточение условий получения грантов и государственных заказов на НИОКР;

- сокращение предложения средств производства, рост цен на средства производства;
- стагнация научно-технического экономического потенциала отраслей, внешней инфраструктуры;
- существенное повышение конкурентного статуса предприятия-конкурента;
- повышение налоговых ставок, снятие налоговых льгот с товаров предприятия, введение новых налогов, введение налоговых льгот на субституты.
- повышение учетной ставки Национального банка, неблагоприятное изменение валютного курса, жесткая политика финансовой стабилизации.
- неблагоприятное изменение экспортных и импортных таможенных пошлин и т. д.

Очевидно, что существует огромное число различных методов и моделей, которые можно использовать для антикризисного управления финансами предприятия.

3. Однофакторные модели прогнозирования банкротства.

Все методы прогнозирования опираются на некоторые предположения, в том числе и в экономике, и нацелены на поиск ретроспективных тенденций и связей. При прогнозировании банкротства этот поиск осуществляется путем сопоставления ретроспективной информации обанкротившихся и избежавших банкротства предприятий.

С точки зрения В.А. Журова, выделяются *две группы методов прогнозирования*:

- эвристические;
- экономико-математические.

Эвристические методы предполагают, что при разработке прогноза доминируют интуиция, опыт, творчество и воображение, т. е. субъективные факторы. К этой группе методов относятся различные методы экспертных оценок. Эвристические методы образуют так называемый качественный подход к прогнозированию банкротства. Суть *качественного подхода* заключается в изучении экспертом отдельных характеристик, присущих бизнесу, развивающемуся по направлению к банкротству, и сравнении их с соответствующими признаками анализируемого предприятия. Если для данного предприятия характерно наличие таких признаков, то делается субъективное экспертное заключение о высокой вероятности банкротства.

Экономико-математические методы предусматривают использование для формирования прогноза полученных на основе анализа статистических данных, предикативных моделей, т. е. объективных факторов. К данной группе относят: методы экстраполяции трендов, методы регрессионного анализа, методы экономико-математического программирования и др. Экономико-математические методы составляют так называемый *количественный подход* к

прогнозированию банкротства. Его суть заключается в определении нормативных (пороговых, критических) значений аналитических показателей или их комбинации, характеризующих финансовое состояние предприятия как благополучное. Выход фактических значений показателей за нормативные рамки означает повышение вероятности банкротства.

Некоторые исследователи предполагают, что прогнозирование банкротства с помощью качественного подхода приводит к более точным результатам, чем использование любой из предикативных моделей, составляющих количественный подход. Это связывают с тем, что модели прогнозирования неизменно сосредотачиваются на более ограниченном наборе информации, чем тот, который доступен аналитику.

С другой стороны, методы экспертных оценок основаны на субъективных суждениях аналитиков, и поэтому им присущи недостатки психологического характера.

В зависимости от *числа показателей*, применяемых при прогнозировании банкротства, можно выделить две группы моделей: *однофакторные* (для осуществления прогнозирования используется один финансовый показатель) и *многофакторные* (для прогнозирования банкротства используют несколько переменных, объединенных в единый интегральный показатель).

Как уже отмечалось, в однофакторных моделях для прогнозирования банкротства используется отдельная переменная, т. е. оценка вероятности банкротства делается в зависимости от значений какого-либо финансового показателя. Например, в 1917 г. *Уильям Лоу* описал одно из наиболее известных нормативных значений коэффициента текущей ликвидности (отношения текущих активов к краткосрочной задолженности), используемых до настоящего времени для прогнозирования банкротства. Согласно ему рекомендуемое значение коэффициента текущей ликвидности должно быть не ниже 2.

Позднее, в 1932 г., *Пол Фитцпатрик*, исследуя возможность использования набора финансовых коэффициентов для прогнозирования банкротства, выяснил, что наилучшими индикаторами возможного банкротства являются коэффициенты: рентабельность собственного капитала (отношение чистой прибыли к собственному капиталу), коэффициент финансовой зависимости (отношение заемного капитала к собственному оборотному капиталу) и доля собственного капитала в покрытии внеоборотных активов (отношение собственного капитала к величине внеоборотных активов).

В 1935 г. было опубликовано *исследование Рэймонда Смита и Артура Винакора* о возможности использования финансовых коэффициентов для предсказания предполагаемых осложнений в финансовой деятельности предприятий. В результате анализа было выявлено, что наиболее эффективным индикатором увеличения вероятности банкротства является доля собственных оборотных средств (отношение чистого оборотного капитала к общим активам), у большинства обанкротившихся предприятий этот показатель начал устойчиво снижаться примерно за десять лет до банкротства.

В 1967 г. было опубликовано исследование *Уильяма Бивера*, в котором он исследовал возможность использования отдельных финансовых коэффициентов для прогнозирования банкротства. Как и предыдущие исследователи, он использовал результаты анализа прошлых банкротств для прогнозирования банкротства в будущем. С каждым из банкротов сравнивалось предприятие, которое не обанкротилось, работало в той же отрасли и было приблизительно того же размера (размер определялся по величине совокупных активов). Данные по благополучным предприятиям были за те же годы, как и для предприятий-банкротов. Собранные данные использовались для проверки возможности использования четырнадцати финансовых коэффициентов в целях прогнозирования банкротства.

Чтобы сравнить прогнозирующие способности финансовых коэффициентов, Бивер впервые использовал дихотомическую классификацию (от греческого *dicha* - на две части и *tome* - сечение) - отнесение анализируемого предприятия к одному из двух классов: либо к группе банкротов, либо к благополучным предприятиям. Суть дихотомической классификации заключается в нахождении такого оптимального разграничительного значения финансового показателя, при котором доля неправильных классификаций минимизирована. Данное разграничительное значение, с некоторой степенью доверия, может быть применено в будущем при прогнозировании предстоящего банкротства, когда анализируемое предприятие классифицируется как принадлежащее либо к группе банкротов, либо к группе благополучных предприятий. Система показателей Бивера и их значения для прогнозирования банкротства представлены в таблице 4.1.

Таблица 4.1 - Система показателей У. Бивера для прогнозирования банкротства

Показатель	Среднее значение показателей		
	Для благополучных предприятий	За 5 лет до банкротства	За 1 год до банкротства
1. Отношение денежного потока к общей задолженности	0,4 – 0,45	0,17	-0,15
2. Рентабельность активов (экономическая рентабельность – отношение чистой прибыли от всех видов деятельности к среднегодовой стоимости активов)	0,07	0,04	-0,22
3. Коэффициент заемного капитала (отношение общей задолженности к общим активам)	0,37	0,5	0,8
4. Доля собственных оборотных средств (отношение чистого оборотного капитала к общим активам)	0,4	0,3	0,06
5. Коэффициент текущей ликвидности (отношение текущих активов к краткосрочной задолженности)	3,2	2	1

Однако на основе любой однофакторной модели трудно сделать однозначный вывод о том, что предприятие обязательно обанкротится в ближайшее время или, наоборот, выживет. Причина этого заключается в том, что обычно, когда значения одних показателей находятся в критической зоне, значения других вполне удовлетворительные. Надежность выводов существенно повышается при использовании многофакторных моделей прогнозирования банкротства.

4. Многофакторные модели прогнозирования банкротства.

Возможность использования нескольких финансовых показателей для прогнозирования банкротства впервые была получена при помощи дискриминантного анализа, который помогает выявлять различия между группами (например, между банкротами и не банкротами) и дает возможность осуществлять прогнозирование путем классификации объекта (предприятия) по принципу максимального сходства.

Основным предположением дискриминантного анализа является то, что существуют две и более группы, которые по некоторым характеристикам отличаются друг от друга. Данные характеристики называются дискриминантными переменными (в нашем случае дискриминантными переменными являются значения финансовых показателей). Совокупность дискриминантных переменных объединяют в дискриминантную функцию с нормальным распределением таким образом, чтобы различие между группами было максимальным.

Постановка и решение задачи прогнозирования банкротства предприятия с помощью дискриминантного анализа были предложены американским экономистом *Эдвардом Альтманом* в 1968 г. В западной практике до сих пор широко используются его многофакторные модели, более того, изменения их значений «оказывают непосредственное влияние на курс акций западных компаний».

Альтман проанализировал финансовые данные 33 обанкротившихся американских промышленных предприятий за период 1946 - 1965 гг. Финансовые показатели этих предприятий сравнивались с данными аналогичных по размеру и отраслевой принадлежности предприятий, которым удалось сохранить платежеспособность. Из 22 *Альтман* отобрал 5 наиболее значимых для прогнозирования банкротства коэффициентов, которые характеризовали разные стороны финансового положения предприятия.

С помощью дискриминантного анализа были получены веса для каждого из коэффициентов, в результате *модель Альтмана* приняла следующую форму:

$$Z = 1,2 \times X_1 + 1,4 \times X_2 + 3,3 \times X_3 + 0,6 \times X_4 + 1,0 \times X_5, \quad (4.1)$$

где X_1 - доля собственных оборотных средств (отношение чистого оборотного

капитала к общей сумме активов);

X_2 - рентабельность активов, исчисленная по нераспределенной прибыли (отношение нераспределенной прибыли - чистой прибыли за вычетом дивидендов - к общей сумме активов);

X_3 - рентабельность активов, исчисленная по балансовой прибыли (отношение балансовой прибыли - до вычета процентов и налогов - к общей сумме активов);

X_4 - отношение суммарной рыночной стоимости акций предприятия к общей задолженности;

X_5 - оборачиваемость активов (отношение выручки от реализации к общей сумме активов).

Нормативное значение Z , равное 2,675, было определено Альтманом с использованием технологии, предложенной Бивером, т. е. на основе дихотомического деления. Сопоставление значения Z анализируемого предприятия с нормативом позволяет высказать суждение о возможном в ближайшие 2-3 года банкротстве ($Z < 2,675$) или достаточно устойчивом финансовом положении ($Z > 2,675$). Однако возможны и отклонения от приведенного нормативного значения, поэтому Альтман выделил интервал, названный «зоной неопределенности» или «серой зоной». На основе анализа исходных данных Альтман выявил, что при разграничительном значении Z , равном 1,8, отсутствовали случаи неправильной классификации благополучных предприятий, а при Z , равном 2,99, не было неправильно классифицированных предприятий-банкротов. Таким образом, попадание Z за границы интервала (1,81 - 2,99) позволяет с очень высокой вероятностью делать суждения в отношении анализируемой компании. Если $Z < 1,81$, то очевидно, что предприятие может быть отнесено к потенциальным банкротам, если $Z > 2,99$, то суждение прямо противоположно. В результате шкала для оценки вероятности банкротства в зависимости от значения модели Альтмана приняла следующий вид (таблица 4.2):

Таблица 4.2 - Определение вероятности банкротства по значению модели Альтмана

Значения Z	Вероятность банкротства
1,8 и меньше	Очень высокая
От 1,81 до 2,7	Высокая
От 2,8 до 2,9	Возможная
3,0 и выше	Очень низкая

Позднее для получения моделей прогнозирования банкротства был использован множественный регрессионный анализ, общее назначение которого состоит в анализе связи между несколькими независимыми переменными, называемыми также регрессорами или предикторами (значениями финансовых коэффициентов), и зависимой переменной - результативным показателем

(вероятностью банкротства). Функция, описывающая зависимость значения результативного признака от значений предикаторов, называется функцией (уравнением) регрессии.

В 1980 г. Джеймс Олсон впервые использовал логистическую регрессию для создания модели прогнозирования банкротства. В анализируемую выборку вошли финансовые данные за 1970-1976 гг. 105 предприятий-банкротов и 2058 устойчивых предприятий. В результате была получена модель следующего вида:

$$Z = -1,32 - 0,407 \times X_1 + 6,03 \times X_2 - 1,43 \times X_3 + 0,0757 \times X_4 - 2,37 \times X_5 - 1,83 \times X_6 + 0,285 \times X_7 - 1,72 \times X_8 - 0,521 \times X_9, \quad (4.2)$$

где X_1 - размер предприятия (натуральный логарифм величины совокупных активов предприятия / дефлятор ВВП);

X_2 - коэффициент заемного капитала (отношение общей задолженности к общим активам);

X_3 - доля собственных оборотных средств (отношение чистого оборотного капитала к общим активам);

X_4 - отношение текущей задолженности к текущим активам;

X_5 - рентабельность активов (экономическая рентабельность - отношение чистой прибыли от всех видов деятельности к среднегодовой стоимости активов);

X_6 - отношение чистого оборотного капитала к общей задолженности;

X_7 - фиктивная переменная, принимающая значение 1, если чистый доход предприятия за последние два года – отрицательная величина, 0 - если нет;

X_8 - фиктивная переменная, принимающая значение 1, если общая задолженность предприятия превышает его общие активы, 0 - если нет;

X_9 - мера изменения чистого дохода за последние два года.

В современной экономической литературе часто обсуждается проблема возможности использования зарубежных моделей прогнозирования банкротства в российских условиях. Данная проблема также актуальна для Беларуси, поскольку для предприятий характерны те же экономические проблемы, что и для российских.

Проведенные исследования по использованию моделей Альтмана, Бивера и др. для предсказания банкротства в России показали по большей части отрицательные результаты, поэтому можно согласиться с тем, что разработанные на Западе модели прогнозирования возможного банкротства соответствуют условиям развитой рыночной экономики. Для условий переходной экономики России и Республики Беларусь необходимо разработать собственные адекватные модели.

В 1992 г. Р.С. Сайфулиным и Г.Г. Кадыковым была предложена модель комплексной сравнительной рейтинговой оценки финансового состояния предприятия:

$$R = 2X_1 + 0,1X_2 + 0,08X_3 + 0,45X_4 + X_5, \quad (4.3)$$

где X_1 - коэффициент обеспеченности собственными средствами (отношение чистого оборотного капитала к текущим активам);

X_2 - коэффициент текущей ликвидности (отношение текущих активов к краткосрочной задолженности);

X_3 - оборачиваемость авансируемого капитала (отношение выручки от реализации к среднему за период объему средств, вложенных в деятельность предприятия);

X_4 - рентабельность реализации, или коэффициент коммерческой рентабельности (отношение прибыли от операционной деятельности к выручке от реализации);

X_5 - рентабельность собственного капитала, или коэффициент финансовой рентабельности (отношение балансовой прибыли к собственному капиталу).

5. Критерии, характеризующие платежеспособность предприятия.

В качестве критериев для оценки удовлетворительности структуры бухгалтерского баланса организации используются следующие показатели:

- коэффициент текущей ликвидности;
- коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами.

Коэффициент текущей ликвидности характеризует общую обеспеченность предприятия собственными оборотными средствами для ведения хозяйственной деятельности и своевременного погашения срочных обязательств предприятия.

Коэффициент текущей ликвидности определяется как отношение фактической стоимости находящихся в наличии у предприятий (организаций) оборотных активов в виде запасов и затрат, налогов по приобретенным активам, дебиторской задолженности, расчетов с учредителями, денежных средств, финансовых вложений и прочих оборотных активов к краткосрочным обязательствам организации, за исключением резервов предстоящих расходов.

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами характеризует наличие у предприятий (организаций) собственных оборотных средств, необходимых для ее финансовой устойчивости. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами определяется как отношение разности капитала и резервов, включая резервы предстоящих расходов, и фактической стоимости внеоборотных активов к фактической стоимости находящихся в наличии у предприятий (организаций) оборотных активов в виде запасов и затрат, налогов по приобретенным активам, дебиторской задолженности, расчетов с учредителями, денежных средств, финансовых вложений и прочих оборотных активов.

Основанием для признания структуры бухгалтерского баланса недо-

влетворительной, а предприятия – неплатежеспособным является наличие одновременно следующих условий:

- коэффициент текущей ликвидности на конец отчетного периода в зависимости от отраслевой (подотраслевой) принадлежности организации имеет значение менее приведенного в таблице 4.3;

- коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами на конец отчетного периода в зависимости от отраслевой (подотраслевой) принадлежности организации имеет значение менее приведенного в таблице 4.3.

Таблица 4.3 - Нормативные значения показателей платежеспособности в зависимости от отраслевой специфики

Наименование отрасли	Коэффициент текущей ликвидности	Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами
Промышленность	1,7	0,3
Сельское хозяйство	1,5	0,2
Транспорт	1,15	0,15
Связь	1,1	0,15
Строительство	1,2	0,15
Торговля и общественное питание	1,0	0,1
Материально-техническое снабжение и сбыт	1,1	0,15
Жилищно-коммунальное хозяйство	1,1	0,1
Непроизводственные виды бытового обслуживания населения	1,1	0,1
Наука и научное обслуживание	1,15	0,2
Прочие	1,5	0,2

Коэффициент текущей ликвидности (K_1) на конец отчетного периода рассчитывается по формуле (4.4) как отношение итога раздела II актива бухгалтерского баланса к итогу раздела V пассива бухгалтерского баланса за вычетом строки 660 «Резервы предстоящих платежей»:

$$K_1 = \frac{IIA}{VII - \text{строка } 660} \quad (4.4)$$

где IIA - итог раздела II актива бухгалтерского баланса (строка 290);

VII - итог раздела V пассива бухгалтерского баланса (строка 690).

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами (K_2) на конец отчетного периода рассчитывается по формуле (4.5) как отношение суммы итога раздела III пассива бухгалтерского баланса и строки 660 «Резервы предстоящих платежей» за вычетом итога раздела I актива бухгалтерского баланса к итогу раздела II актива бухгалтерского баланса:

$$K_2 = \frac{III + \text{строка } 660 - IA}{IIA} \quad (4.5)$$

где ШП - итог раздела III пассива бухгалтерского баланса (строка 490);

IA - итог раздела I актива бухгалтерского баланса (строка 190);

IIA - итог раздела II актива бухгалтерского баланса (строка 290).

Нормативные значения K_1 и K_2 на конец отчетного периода дифференцированы по отраслям народного хозяйства в диапазоне от 1,01 до 1,7 и от 0,1 до 0,3 соответственно.

Действующая Инструкция предлагает следующие нормативные значения K_1 и K_2 . Исходя из изложенных в Инструкции алгоритмов расчетов коэффициентов, существуют ситуации, когда возможны различные сочетания значений показателей платежеспособности, а именно:

1. $K_1 > H$ и $K_2 > H$ - один из признаков платежеспособности. Два показателя выходят за рамки установленных предельных значений (табл. 4.1), т. е. K_1 и K_2 соответствуют установленному Инструкцией нормативу или превышают его, что означает, что оборотные средства предприятия как вид активов должны покрываться заемными средствами не менее чем норматив.

2. $K_1 < H$ и $K_2 > H$ - неплатежеспособность по первому показателю;

3. $K_1 > H$ и $K_2 < H$ - неплатежеспособность по второму признаку;

4. $K_1 < H$ и $K_2 < H$ - неплатежеспособность по двум показателям.

Помимо показателей платежеспособности Инструкцией предусмотрено использование информации о дебиторской и кредиторской задолженностях при анализе финансового состояния предприятий. Инструкцией рекомендуется рассчитывать коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами (K_3) и коэффициент обеспеченности просроченных финансовых обязательств активами (K_4).

Коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами определяется как отношение всех (долгосрочных и краткосрочных) обязательств предприятия, за исключением резервов предстоящих расходов, к общей стоимости активов.

Коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами (K_3) на конец отчетного периода рассчитывается по формуле (4.6) как отношение суммы итогов разделов IV и V пассива бухгалтерского баланса за вычетом строки 660 «Резервы предстоящих платежей» к валюте бухгалтерского баланса:

$$K_3 = \frac{IVП + (VП - \text{строка 660})}{ВБ} \quad (4.6)$$

где IVП - итог раздела IV пассива бухгалтерского баланса (строка 590);

VП - итог раздела V пассива бухгалтерского баланса (строка 690);

ВБ - валюта бухгалтерского баланса (строка 300 или 700).

Для определения доли просроченных финансовых обязательств в активах предприятия рассчитывается коэффициент обеспеченности просроченных финансовых обязательств активами, характеризующий способность предприя-

тия рассчитаться по просроченным финансовым обязательствам путем реализации активов.

Коэффициент обеспеченности просроченных финансовых обязательств активами рассчитывается как отношение просроченных финансовых обязательств организации (долгосрочных и краткосрочных) к общей стоимости активов.

Коэффициент обеспеченности просроченных финансовых обязательств активами (K_4) на конец отчетного периода рассчитывается по формуле как отношение суммы краткосрочной и долгосрочной просроченной кредиторской задолженности к валюте бухгалтерского баланса:

$$K_4 = \frac{\text{КП} + \text{ДП}}{\text{ВБ}} \quad (4.7)$$

где КП - краткосрочная просроченная кредиторская задолженность;

ДП - долгосрочная просроченная кредиторская задолженность;

ВБ - валюта бухгалтерского баланса (строка 300 или 700).

При изменении активов предприятия (организации) анализируются их структура, участие в производственном процессе, ликвидность. К легко ликвидным активам предприятия относятся денежные средства на счетах, а также краткосрочные ценные бумаги. К наиболее трудно реализуемым активам – основные средства, находящиеся на балансе предприятия, и нематериальные активы.

Коэффициентом, характеризующим платежеспособность должника, является *коэффициент абсолютной ликвидности*, показывающий, какая часть краткосрочных обязательств может быть погашена немедленно, и рассчитывается как отношение легко ликвидных активов к текущим обязательствам предприятия. Значение коэффициента абсолютной ликвидности должно быть не менее 0,2.

Коэффициент абсолютной ликвидности ($K_{абсл}$) рассчитывается как отношение суммы краткосрочных финансовых вложений (строка 260) и денежных средств и эквивалентов денежных средств (строка 270) к краткосрочным обязательствам (строка 690) за вычетом резервов предстоящих платежей (строка 660):

$$K_{абсл} = \frac{\text{строка260} + \text{строка270}}{\text{ВП} - \text{строка660}} \quad (4.8)$$

где ВП - итог раздела V пассива бухгалтерского баланса (строка 690).

Изменение структуры активов предприятия (организации) в сторону увеличения оборотных средств рассматривается как:

- формирование мобильной структуры активов, способствующей ускорению оборачиваемости средств предприятия;
- отвлечение части текущих активов на кредитование потребителей то-

варов, продукции, работ и услуг предприятия (организации) дочерних предприятий и прочих дебиторов;

- сокращение производственной базы;
- искажение реальной оценки основных средств вследствие существующего порядка их бухгалтерского учета и так далее.

Проводится анализ причин изменения структуры активов, отдельных разделов и статей бухгалтерского баланса, запрашивается у предприятия дополнительная информация. При анализе долгосрочных активов предприятия учитываются изменение их удельного веса вследствие воздействия внешних факторов (порядок их учета, инфляция), абсолютных показателей за отчетный период (строка 110), движение основных средств (выбытие, ввод в действие новых основных средств).

При анализе раздела I актива бухгалтерского баланса рассматриваются *тенденции изменения вложений в долгосрочные активы* (строка 140), в том числе незавершенные капитальные вложения и оборудование к установке (данные активы не участвуют в производственном обороте, увеличение их доли негативно влияет на результативность финансовой и хозяйственной деятельности предприятия). Наличие вложений в долгосрочные активы указывает на инвестиционную направленность вложений предприятия. При признании предприятия неплатежеспособным изучаются портфель и ликвидность инвестиционных ценных бумаг предприятия, представленные займы, вклады, эффективность отвлечения средств предприятия на данные вложения.

При анализе оборачиваемости оборотных средств рассчитывается *коэффициент оборачиваемости оборотных средств* как отношение выручки от реализации товаров, продукции, работ, услуг (строка 010 формы 2 «Отчет о прибылях и убытках») к средней стоимости краткосрочных активов предприятия (строка 290 бухгалтерского баланса, сумма граф 3 и 4, деленная на 2). Уменьшение коэффициента, рассчитанного за отчетный период, по сравнению с коэффициентом, рассчитанным за предыдущий отчетный период, показывает замедление оборота оборотных средств.

Анализируются *тенденции изменения запасов* (строка 210), включая материалы (строка 211), животных на выращивании и откорме (строка 212), незавершенное производство (строка 213), готовую продукцию и товары (строка 214), товары отгруженные (строка 215), прочие запасы (строка 216); долгосрочные активы, предназначенные для реализации (строка 220); расходы будущих периодов (строка 230); налоги на добавленную стоимость по приобретенным товарам, работам, услугам (строка 240); краткосрочную дебиторскую задолженность (строка 250); краткосрочных финансовых вложений (строка 260); денежных средств и их эквивалентов (строка 270); прочих краткосрочных активов (строка 280).

Увеличение удельного веса запасов показывает:

- наращивание производственного потенциала предприятия;
- стремление за счет вложений в производственные запасы защитить де-

нежные активы предприятия от обесценивания;

- нерациональность выбранной хозяйственной стратегии.

Рост дебиторской задолженности по расчетам с покупателями и заказчиками, с учредителями по вкладам в уставный фонд, разными дебиторами и кредиторами показывает, что данное предприятие использует товарные ссуды для потребителей своей продукции. Кредитуя их, предприятие делится с ними частью своего дохода и берет кредиты для обеспечения своей хозяйственной деятельности, увеличивая собственную кредиторскую задолженность. Основной задачей последующего анализа дебиторской задолженности является оценка возвратности долгов предприятия.

Для анализа результатов финансовой деятельности и направлений использования полученной прибыли применяются данные формы 2 «Отчет о прибылях и убытках» и формы 3 «Отчет об изменении собственного капитала».

Убыточная работа предприятия показывает отсутствие источника пополнения собственных средств для ведения эффективной хозяйственной деятельности. При получении предприятием прибыли определяются направления ее использования: платежи в бюджет, отчисления в резервный фонд и другие фонды.

Предприятие считается устойчиво неплатежеспособным в том случае, когда имеется неудовлетворительная структура бухгалтерского баланса в течение *четырёх кварталов*, предшествующих составлению последнего бухгалтерского баланса, а также наличие на дату составления последнего *бухгалтерского баланса значения коэффициента обеспеченности финансовых обязательств активами (K_3), превышающего 1*.

Превышение нормативных значений коэффициентов (K_3 и K_4) указывает на критическую ситуацию, при которой, даже реализовав все свои активы, предприятие не всегда получит возможность рассчитаться по своим финансовым обязательствам, что может привести к возникновению реальной угрозы его ликвидации посредством процедуры банкротства.

6. Бенчмаркинг кризисного предприятия.

Бенчмаркинг - относительно новая техника экономического анализа. Его появление связано с попыткой руководства предприятия преодолеть кризис и избежать банкротства. В подобных ситуациях для менеджеров очевидно, что нужны преобразования, т. е. какие-то перемены в бизнесе.

Однако, как правило, неизвестно, что именно необходимо изменить, какой из бизнес-процессов не отвечает изменившимся условиям внешней среды.

Также часто непонятно, кто станет инициатором изменений. Все подобные вопросы решаются при помощи *техники бенчмаркинга*.

Техника бенчмаркинга давно завоевала к себе симпатию и успешно используется в практике японских, американских, западноевропейских и скан-

динавских бизнесменов и ученых. Принято считать, что родиной этого термина являются США. Однако история нас убеждает о более раннем начале использования понятия бенчмаркинга.

В Японии «benchmarking» соотносится по содержанию с японским словом «dantotsu», означающим «усилие, беспокойство, стать еще лучшим (лидером)».

В настоящее время использование главного принципа бенчмаркинга «от лучшего к лучшему» возвращает к успеху многие фирмы США, Японии, Западной Европы. Практически, как и любой новый инструмент бизнеса, бенчмаркинг возник как реакция на экономический кризис. В 1979 г.

американская компания «Ксерокс», переживавшая тогда тяжелые экономические времена, приступила к проекту «Бенчмаркинг конкурентоспособности для анализа затрат и качества собственных продуктов по сравнению с японскими». Проект имел большой успех.

Термин «бенчмаркинг» является англоязычным и не имеет однозначного перевода на русский язык. Этот термин произошел от слова «benchmark», которое означает отметку на фиксированном объекте, например, отметку на столбе, указывающую высоту над уровнем моря. В наиболее общем смысле «benchmark» - это нечто, обладающее определенным количеством, качеством и способностью быть использованным как стандарт или эталон при сравнении с другими предметами.

Бенчмаркинг представляет собой систематическую деятельность, направленную на поиск, оценку и обучение на лучших примерах, независимо от их размера, сферы бизнеса и географического положения.

Впервые термин «бенчмаркинг» в том смысле, в котором применяется сегодня, появился в 1972 г. в Институте стратегического планирования Кембриджа (США). Это исследовательская и консалтинговая организация, которая в Европе известна как Pirms, показала, что для того чтобы найти эффективное решение в области конкуренции, необходимо изучать, знать и использовать опыт лучших предприятий, добивавшихся уже успехов в различных видах деятельности. Позднее бенчмаркинг получил широкое распространение среди специалистов США, его философия используется во многих фирмах.

В настоящее время бенчмаркинг считается самым эффективным направлением консалтинга.

Опираясь именно на бенчмаркинг, смогли удержать свои позиции на рынке такие известные компании, как Apple и Rank Xerox. На этот метод ориентируются Hewlett Packard, Dupont, Motorola, Unilever и многие другие. Создана и стремительно развивается *Всемирная сеть бенчмаркинга GBN*. Сервер GBN предоставляет возможность получить любую информацию, необходимую для проведения бенчмаркинга.

Бурное развитие бенчмаркинга происходит, начиная с середины 1980-х гг. В этот период публикуются первые статьи в «Харвард Бизнес Ревью». В 1989 г. Pirms проводит форум – Совет по бенчмаркингу, на котором коллек-

тивно разрабатывается методология бенчмаркинга и основы его применения на предприятиях. В этом же году появляется первая книга, написанная одним из руководителей «Ксерокс» Р. Кэмпом «Бенчмаркинг: поиск наилучшего промышленного опыта, ведущего к превосходству в сфере производства». Р. Кэмп предложил два определения бенчмаркинга: Бенчмаркинг – это постоянный процесс изучения и оценки товаров, услуг и опыта производства своих самых серьезных конкурентов либо тех компаний, которые являются признанными лидерами в своей области.

Бенчмаркинг - это поиск наилучшего промышленного опыта, ведущего к превосходству в сфере производства.

Бенчмаркинг включает в себя процесс оценки как внутреннего положения дел на предприятии, так и внешней оценки, основываясь на определенных объективных и постоянно накапливающихся фактах. Объектом исследования бенчмаркинга являются товары, услуги и опыт промышленного производства.

Объектом исследования бенчмаркинга являются признанные лидеры в своей области (не только непосредственные конкуренты). *Бенчмаркинг* - это поиск передового промышленного опыта, другими словами, цель бенчмаркинга - научиться перенимать опыт других, неважно, работают они в одной с вами области или нет. *Главная задача и результат бенчмаркинга* - это генерирование информации для принятия решений в области построения наиболее эффективной модели бизнеса или модели преодоления кризиса на предприятии.

Для большинства предприятий бенчмаркинг не является новым, так как он осуществлялся в рамках конкурентного анализа, хотя *бенчмаркинг* является более детализированной, формализованной и упорядоченной функцией, чем метод или подход конкурентного анализа, это необходимая функция успеха любого предприятия.

Анализ конкурентоспособности позволяет выявить различия между конкурентами, но не объясняет, как эти различия преодолеть и завоевать наилучшие позиции в бизнесе. Этому способствует бенчмаркинг, который на основе сравнения и анализа процесса деятельности направлен на понимание причин различий, для того чтобы их преодолеть.

Таким образом, *бенчмаркинг* развивает анализ конкурентоспособности, который ограничивается изучением конкурентов - их продукции, затрат и технологий, характеристик, экономических и финансовых показателей, отношений с клиентами и поставщиками. Все это необходимо для поиска наиболее выгодной продукции для предприятия.

Процесс эволюции бенчмаркинга аналогичен классической модели «перехода от искусства к науке».

Первое поколение бенчмаркинга интерпретировалось как реинжиниринг или ретроспективный анализ продукта.

Второе поколение - бенчмаркинг конкурентоспособности - развивалось как наука в 1976 - 1986 гг. благодаря деятельности фирмы «Ксерокс».

Третье поколение бенчмаркинга развивалось в 1982 - 1986 гг., когда предприятия - лидеры качества предпочитали поучиться у предприятий вне их сектора или отрасли, чем исследовать деятельность конкурентов.

Четвертое поколение бенчмаркинга - это стратегический бенчмаркинг, который рассматривается как систематический процесс, направленный на оценку альтернатив, реализацию стратегий и усовершенствование характеристик производительности на основе изучения успешных стратегий внешних предприятий партнеров.

Пятое поколение - глобальный бенчмаркинг, который рассматривается как будущий инструмент организации международных обменов с учетом культуры и национальных процессов организации производства.

Процесс бенчмаркинга проходит несколько этапов. Сначала определяется потребность предприятия в изменениях - либо после анализа изменений внешней ситуации, либо после сравнения с другим предприятием.

Далее проводится оценка эффективности предприятия, изучаются основные процессы, определяются способы количественного измерения тех или иных характеристик. Затем выбирается партнер, который согласен на проведение исследования, т. е. готов предоставлять данные о себе. В некоторых случаях это может быть исследование ряда предприятий в одной или нескольких отраслях, которое позволяет составить «собираемый» образ предприятия-эталона. Последующий анализ позволяет оценить различия в эффективности, выявить причины своего отставания, опыт, который можно использовать у себя. Более детально это выглядит следующим образом.

При проведении бенчмаркинга выделяют несколько *этапов*.

1. *Определение объекта бенчмаркинга*. На этом этапе устанавливаются потребности предприятия в изменениях, улучшении; проводится оценка эффективности деятельности предприятия; выделяются и изучаются основные операции, влияющие на результат деятельности предприятия, а также способ количественного измерения характеристик; устанавливается, насколько глубоко должен быть бенчмаркинг.

2. *Выбор партнера по бенчмаркингу*. Необходимо установить, каким будет бенчмаркинг, - внешним или внутренним; провести поиск предприятий, которые являются эталонными; установить контакты с этими предприятиями; сформулировать критерии, по которым будет производиться оценка и анализ. Подходящие партнеры должны быть не только первоклассными сами по себе, но и должны иметь по возможности высокую степень сопоставимости с собственным предприятием. Этот процесс включает следующие шаги:

1) *Беглый обзор* (от английского слова «to skim» - бегло прочитывать, пробежать глазами). На этой стадии осуществляют поверхностный обзор имеющихся источников информации, а также собирают уже доступные данные.

2) *Приведение в порядок* (от английского слова «to trim» - отделять, шлифовать, приводить в порядок). В этой фазе, принимая во внимание даль-

нейшую информацию, подробно описывают имеющиеся к этому моменту сведения.

3) *Выбор лучших* (от английского слова «to cream» - снимать сливки).

На этой стадии процесса выбирают партнеров, которые подходят для бенчмаркинга.

В качестве источников информации предлагаются:

- отчеты о деятельности предприятия;
- журналы, книги, базы данных;
- перечень предприятий;
- деловые связи;
- консалтинговые компании;
- специализированные конференции, семинары, ярмарки;
- союзы, исследовательские учреждения и т. д.

3. *Сбор информации.* Этот этап включает не только сбор качественных данных, но также изучение и описание содержания труда, процессов или факторов, которые обуславливают продуктивность.

Сбор информации включает следующие подзадачи:

- подбор информации о собственности предприятий (сильные и слабые стороны);
- сбор факторов о партнере по анализу превосходства;
- исследование дополнительных источников;
- документальное оформление информации;
- проверка имеющихся в наличии данных, чтобы гарантировать их признание и одобрение ответственными руководящими работниками как на своем предприятии, так и партнерами по анализу превосходства.

4. *Анализ полученной информации.* Это самый ответственный этап, и он выдвигает высочайшие требования к творческим и аналитическим способностям сотрудников, участвующих в процессе анализа превосходства.

Как известно, анализировать – значит не только осознавать сходства и различия, но и понимать взаимосвязи.

Во избежание недостатков анализа на данном этапе необходимо осуществлять следующие мероприятия:

- контроль качества информационных материалов;
- упорядочение и сопоставление полученных данных;
- наблюдение за оказывающими влияние факторами, которые могут исказить сравнение;
- выявление недостатков в работе по сравнению с лучшими методами;
- выявление лежащих в основе причин, которые объясняют существование недостатков.

5. *Внедрение полученных результатов.* Данный этап включает в себя не только внедрение разработанных возможностей улучшения, но и дальнейшее развитие организации предприятия.

После бенчмаркинга поведение предприятия можно свести к четырем вариантам действий.

- Программы «Работайте лучше». В этом случае руководство предприятия определяет наличие высоких затрат, слабую систему продаж и т. д. и приходит к заключению, что нужно напрячь свои силы и дотянуться до конкурента. Хотя это хорошие действия, не следует сводить все планы действий только к ним. Как правило, предприятие и так работает напряженно, и вы вряд ли достигнете больших успехов, подгоняя тех, кто и так старается.

- Имитация (копирование) конкурентов. Легкая, но малоэффективная программа действий. В этом случае у вас мало шансов действительно выйти вперед.

- Программы прямого опережения конкурентов. Возможны на основе информации из других отраслей.

- Изменение принципиальных правил игры на рынке. Данный вид действий имеет место, когда вы ничего не можете сделать по объективным причинам экономического или политического характера. В этом случае необходимо принципиальное разрушение стратегии поведения (появление нового продукта или услуги, смена сегмента рынка, изменение целевой группы клиентов и т. д.).

б. Контроль над процессом и повторение анализа. Контроль над процессом при внедрении результатов анализа происходит в двух плоскостях: во-первых, можно следить за развитием установленных оценочных показателей результатов работы предприятий и, во-вторых, необходимо проверять достижение промежуточных целей и соблюдение планов по ресурсам и срокам. Методы и процессы подвергаются постоянным изменениям. То, что еще недавно было наилучшим достижением, скоро станет стандартом или даже опустится ниже этого. Поэтому надо регулярно проверять, имеют ли еще силу выявленные наилучшие показатели. Следовательно, анализ превосходства - это не единовременное действие. Он должен быть формально установлен на предприятии в качестве функции. Как правило, затраты на анализ превосходства после его внедрения значительно снижаются, так как сотрудники прониклись доверием к такому инструменту маркетинга. Контакты со сравниваемыми предприятиями можно поддерживать посредством регулярного обмена. При этом надо только следить, не появились ли новые лидеры. Кроме того, теперь известны важные источники информации и уже существует база данных, которую нужно только пополнять.

Предпосылкой оптимального использования этих опытных данных является детализированное и систематическое документирование всех прежних сведений по анализу превосходства.

Факторы успеха, которые определяют процесс бенчмаркинга, можно классифицировать следующим образом. «Жесткие» (объективные) факторы. К ним относятся:

- определение четких границ проекта;

- точное планирование времени;
- соблюдение стандартов качества;
- принятие во внимание бюджетных ограничений.

«Мягкие» (субъективные) факторы:

- хороший климат для сотрудничества;
- положительный настрой - ориентация на достижение результата;
- осознание важности качества;
- заинтересованность;
- творческий подход;
- этика предпринимательства (бенчмаркинг - это не промышленный шпионаж).

Бенчмаркинг применяется к управленческим, производственным, технологическим процессам, товарам, персоналу и т. д. Поэтому для систематизации объектов, используемых при применении данного вида анализа, выделили несколько видов бенчмаркинга. Назовем некоторые из них:

Внутренний бенчмаркинг - бенчмаркинг, осуществляемый внутри предприятий путем сопоставления характеристики производственных единиц, схожих с аналогичными процессами.

Бенчмаркинг конкурентоспособности - измерение характеристики предприятия и ее сопоставление с характеристикой конкурентов, исследование специфических продуктов, возможностей процесса или административных методов предприятий-конкурентов.

Функциональный бенчмаркинг - бенчмаркинг, который сравнивает определенную функцию двух или более организаций в том же секторе.

Бенчмаркинг процесса - деятельность по изменению определенных показателей и функциональности для их сопоставления с предприятиями, характеристика которых является совершенной в аналогичных процессах.

Глобальный бенчмаркинг - расширение стратегического бенчмаркинга, которое включает также ассоциативный бенчмаркинг.

Общий бенчмаркинг - бенчмаркинг процесса, который сравнивает определенную функцию двух или более предприятий независимо от сектора.

Бенчмаркинг затрат - сравнивает уровень постоянных и переменных издержек по выполнению схожих бизнес-процессов на разных предприятиях.

Бенчмаркинг позволяет выявлять и использовать в своем бизнесе то, что другие делают лучше. Практика показывает, что взгляд на свое предприятие сквозь призму опыта лучших мировых компаний или лидеров отрасли дает возможность найти новые ориентиры для повышения эффективности управления и решить прикладные вопросы, такие как:

- оптимально ли количество работников в том или ином подразделении?
- можно ли и дальше сокращать удельные издержки и насколько?
- почему производительность труда на предприятии в 5 или 10 раз меньше, чем у зарубежного конкурента?

- за счет каких методов продвижения наш конкурент сумел увеличить долю рынка на 5 %?

- какие модели организации бизнеса в нашей отрасли наиболее эффективны?

- как адаптировать лучший опыт к условиям нашего предприятия?

Бенчмаркинг близок к понятию «маркетинговой разведки», которое означает постоянную деятельность по сбору текущей информации об изменении внешней среды маркетинга, необходимой как для разработки, так и корректировки планов маркетинга. Однако «маркетинговая разведка» имеет целью сбор конфиденциальной или полуконфиденциальной информации об изменении внешней среды маркетинга. Бенчмаркинг может рассматриваться как процесс, деятельность по долгосрочному обдумыванию стратегии предпринимательства, основанная на лучшем опыте партнеров и конкурентов на отраслевом, межотраслевом, национальном и международном уровнях.

Бенчмаркинг нашел широкое распространение в логистике, маркетинге, управлении персоналом, финансовом менеджменте, т. е. применительно к предприятию, бенчмаркинг охватывает все сферы и направления его деятельности. Так, бенчмаркинг в логистике позволяет быстро и с малыми затратами выявить проблемные ситуации в логистических системах, в сферах, близких к покупателю, по выполнению заказов и транспортировке.

Например, в корпорации «Ксерокс» убеждены, что бенчмаркинг должен быть постоянным процессом, нацеленным не только на соответствие конкуренции, но и на победу над ней. В рамках бенчмаркинга предпринимательские функции анализируются как процессы, создающие товар или услугу и продвигающие их на рынок. Сфера применения бенчмаркинга включает разработку стратегии, операции и управленческие функции, однако основным источником сведений о рынке и о конкурентах остается покупатель.

Имеется опыт использования бенчмаркинга для установления стратегии успеха предприятия. При этом в центре внимания находятся такие вопросы, как:

- кто, какая фирма находится на вершине конкуренции?

- почему собственное предприятие не является лучшим?

- что должно быть изменено или сохранено на предприятии, чтобы стать лучшим?

- как внедрить соответствующую стратегию, чтобы стать лучшим из лучших?

При осуществлении бенчмаркинга сотрудники работают в командах, состоящих из представителей разных предприятий. Важнейшими составляющими деятельности сотрудников и организации являются планирование с ориентацией на создание ценности, а также компетентность в области работы с клиентами, технологий и культуры предпринимательской деятельности.

Бенчмаркинг находит широкое применение при исследовании отдельных управленческих процедур, например, при принятии решений.

Американские исследователи выявили 45 методов, на основе которых лучшие фирмы принимают решения в сфере научных исследований. В Японии, где бенчмаркингом занимаются уже длительное время, наиболее распространенной формой является товарный бенчмаркинг. Менее популярен бенчмаркинг функций процессов.

Определяя эффект, который может обеспечить *бенчмаркинг*, следует иметь в виду, что никогда и никем не подвергался сомнению факт выгоды обмена опытом и его изучения. Таким образом, польза бенчмаркинга состоит в том, что производственные и маркетинговые функции становятся наиболее управляемыми, когда исследуются и внедряются на своем предприятии лучшие методы и технологии других, не собственных предприятий или отраслей. Это может приводить к прибыльному предпринимательству с высокой экономичностью, созданию полезной конкуренции и удовлетворению потребностей покупателей. Бенчмаркинг становится искусством обнаружения того, что другие делают лучше, и включает изучение, усовершенствование и применение их методов работы.

Определив основное содержание бенчмаркинга, рассмотрим более подробно его *основные принципы*:

1. Взаимность.

Бенчмаркинг является деятельностью, основанной на взаимном отношении, согласии и обмене данными, которые обеспечивают «выигрышную» ситуацию для обеих сторон. Для этого сначала необходимо согласовать пределы диапазона информации, порядок обмена данными, логику проведения исследования. В бенчмаркинговом альянсе любой партнер должен иметь гарантии в отношении других партнеров, только уважение правил игры всеми участниками гарантирует хорошие результаты. Все должно быть заранее установлено и согласовано.

2. Аналогия.

Оперативные процессы партнеров должны быть схожими. Может быть оценен любой процесс, только бы группа исследования могла перевести его в культурный, структурный и предпринимательский контекст своего предприятия. Аналогия процессов и установление критериев отбора партнеров по бенчмаркингу являются тем, от чего зависит успех деятельности.

3. Измерение.

Бенчмаркинг – это сравнение характеристик, полученных на нескольких предприятиях; т. е. определяется, почему существуют различия в характеристиках и как достигнуть их наилучшего значения. Важнейшим считается определение ключевых характеристик процесса, что позволяет улучшить характеристики на основе его изучения.

4. Достоверность.

Бенчмаркинг должен проводиться на основе фактических данных, точного анализа и изучения процесса, а не только на базе интуиции.

Процесс маркетингового планирования, устанавливающий стратегические направления развития бизнеса, является важнейшей сферой, для которой бенчмаркинг имеет решающее значение. Цели и руководящие принципы, зависящие от миссии предприятия, во многом определяются результатами бенчмаркинга. Применение бенчмаркинга в процессе стратегического маркетингового планирования обеспечивает то, что требования, предъявляемые внешней средой и покупателями, рассматриваются на основе релевантных данных.

В процессе разработки антикризисных стратегий важен взгляд со стороны, так как он устанавливает стратегическое направление развития и содействует распределению ограниченных ресурсов. Знания о методах работы лучших фирм и потребностях покупателей, полученные в процессе бенчмаркинга, являются важной информацией, необходимой для развития предприятия и обеспечения его конкурентоспособности. В процессе разработки антикризисной стратегии с использованием бенчмаркингвого подхода антикризисный менеджер должен изучить и проанализировать, насколько его предприятие адаптировано к требованиям внешней среды, как и за счет чего можно улучшить его деятельность, что для этого необходимо сделать и т. д. То есть изначальной проблемой является преобразование деятельности внутри предприятия в соответствии с требованиями изменившегося окружения.

Концепция бенчмаркинга является вспомогательным средством для сбора информации, требующейся предприятию, чтобы постоянно улучшать производительность и качество, быть впереди конкурентов. *Бенчмаркинг* - это взгляд на внутренние функции, деятельность и опыт со следующими целями:

- определить лучшие результаты;
- проанализировать свою работу;
- выявить недостатки в функционировании;
- устранить слабые места;
- создать мотивацию к постоянному улучшению.

Таким образом, существует возможность выявить, проанализировать и устранить слабые места на своем предприятии. Главное - достичь состояния постоянного развития и не останавливаться на одном определенном уровне. Поэтому желаемый конечный результат лучше достигать не единовременным усилием, а стремлением к непрерывному получению знаний и соответственному развитию способностей.

Таким образом, бенчмаркинг можно рассматривать как одну из важнейших техник антикризисного управления. Бенчмаркингвый подход приводит к существенному изменению процессов на предприятии. На основе результатов бенчмаркинга разрабатывается антикризисная стратегия предприятия. В антикризисном управлении техника бенчмаркинга может быть применена не только по отношению к кризисным предприятиям, но и по отношению к деятельности самого управляющего.

Бенчмаркинг как необходимый элемент антикризисного управления

Кризис, в любой форме своего проявления, влечет необходимость проведения изменений на предприятии, которые охватывают практически все бизнеспроцессы. Острая необходимость во внедрении механизмов менеджмента изменений связана с резкими колебаниями во внешней среде предприятий.

Изменения технологий способствуют сокращению жизненного цикла предприятия, что требует от него интенсификации усилий над созданием новых продуктов, сокращения цикла подготовки производства. Все большее влияние стала оказывать на экономику отдельного предприятия международная конкуренция и процессы глобализации. Ускорение темпов развития техники и технологии влечет за собой необходимость проводить предприятием соответствующие изменения в организации производственного цикла, сокращать сроки службы активной части основных средств, реформировать цепочку внутренней логистики. Социальные изменения также требуют от предприятия ответной реакции, проявляющейся в смене технологий, сфере деятельности и др. На необходимость изменений влияет также усиление процессов вертикальной и горизонтальной интеграции предприятия с ближайшим окружением: поставщиками, участниками каналов товародвижения и т. д. Нарастание темпов изменений и их количества во внешней и внутренней среде предприятий привели к возникновению на предприятиях адаптационных или инновационных механизмов, т. е. адаптационного и инновационного менеджмента.

Основной задачей адаптационного и инновационного менеджмента является достижение равновесия предприятия с внутренней и внешней средой. Ситуация равновесия с внутренней средой означает взаимное приспособление элементов, составляющих организацию: персонал, вертикальное и горизонтальное информационное взаимодействие сложных элементов, иные процессы, происходящие в организации, должны соответствовать общей стратегии и целям предприятия, ее корпоративной культуре.

Суть адаптационного менеджмента заключается в наличии на предприятии механизмов приспособления к изменениям. Суть инновационного менеджмента заключается в создании механизмов опережения или предвосхищения внешних и внутренних изменений. Проводя мероприятия, свойственные адаптационным и инновационным преобразованиям, предприятие стремится сохранить целостность и устойчивость, функционирование организации во времени означает удержание на определенном, соответствующем каждому отдельному предприятию уровне всех названных черт: инновационности, адаптивности, устойчивости.

Устойчивость предприятия во времени зависит от множества факторов: конъюнктуры рынка, размера предприятия, его экономического состояния и т. д., но, прежде всего, она зависит от склонности к изменениям, от умения определить сигнал к началу стратегических преобразований.

Антикризисное управление имеет место, когда механизмы адаптивного и инновационного менеджмента не реализованы на предприятии либо реали-

зованы неэффективно. Бенчмаркинг применяется и в том случае, когда предприятие отчетливо осознает необходимость в преобразованиях для соответствия требованиям внешней среды, и в том случае, когда кризис уже тормозит развитие бизнеса. В обоих смыслах задачей бенчмаркинга является определение объекта и направления изменений. Без знания названных ключевых моментов сам процесс изменений невозможен.

Тема 5. АНТИКРИЗИСНЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ

- 1. Понятие, классификация, стратегии выбора антикризисных мероприятий.**
- 2. Оперативная реструктуризация долгов и имущества.**
- 3. Реструктуризация долговых обязательств, отсрочки и рассрочки платежей.**
- 4. Управление дебиторской задолженностью.**
- 5. Антикризисные коммуникации предприятия.**

1. Понятие, классификация, стратегии выбора антикризисных мероприятий.

Важнейшим элементом, или ядром, антикризисного управления, как и управления вообще, является принятие решений. Решения, принимаемые с целью преодоления либо предотвращения кризиса на предприятии, называют *антикризисными мерами*.

Существуют различные мнения по поводу того, какие решения можно назвать антикризисными мерами. В большинстве случаев признаком антикризисных мер является их нацеленность на преодоление или предупреждение банкротства предприятия, поскольку состояние банкротства является последней гранью, определяющей, выживет предприятие или нет.

Основным параметром, характеризующим эффективность антикризисных мер, следует считать платежеспособность предприятия, поскольку согласно белорусскому законодательству неплатежеспособность является главным и единственным условием для возбуждения дела о банкротстве в суде.

Следовательно, главной краткосрочной задачей в антикризисном управлении является предотвращение или устранение неплатежеспособности предприятия в настоящий момент и в обозримом будущем.

Исходя из данной предпосылки все остальные характеристики предприятия, такие как прибыльность, конкурентная позиция, научнотехнический потенциал и т. д., должны рассматриваться с точки зрения их влияния на платежеспособность предприятия. В этой связи необходимо разделить *антикризисные меры*, принимаемые при угрозе банкротства предприятия, на три категории (таблица 5.1).

Таблица 5.1 - Классификация мероприятий в системе антикризисного управления предприятием

Предупреждение кризисной ситуации	Экстренные антикризисные меры		Последующие антикризисные меры
	внутрисистемные	внесистемные	
Повышение гибкости технологического цикла	Получение краткосрочного кредита	Задержка внешних платежей	Реструктуризация
Диверсификация			
Создание холдингов	Задержка выплаты заработной платы	Поиск дешевого сырья	Санация
Ориентация на самые передовые технологии			
Маркетинг	Продажа контрольного пакета акций	Поиск новых рынков сбыта	Слияние
Отслеживание жизненного цикла продукта			
Переподготовка кадров (с антикризисным уклоном)	Снижение цены товаров	Получение налоговых льгот	Инвестиции
Акцент на инновации и оправданный риск			
Дешевое сырье	Предупреждение забастовок	Получение государственных субсидий	Продажа
Дивизиональные управленческие структуры			
Страхование коммерческих рисков	Заклад части недвижимости под залог	Получение страховки при наступлении страхового случая	Ликвидация
Увеличение ликвидационной стоимости предприятия			

- *предупредительные меры* - тактические и стратегические управленческие решения, позволяющие снизить риск возможной неплатежеспособности в будущем;

- *экстренные меры* - оперативные меры, направленные на быстрое восстановление платежеспособности в условиях уже возникшей кризисной ситуации;

- *последующие меры* - стратегические и тактические управленческие решения по преодолению глубокого кризиса, предполагающие проведение серьезных структурных изменений на предприятии, когда использование других мер уже малоэффективно.

Мероприятия по раннему предупреждению кризиса, а также последующие меры, направленные на преодоление глубокого структурного кризиса, являются стратегическими решениями и затрагивают вопросы инновационной и инвестиционной политики предприятия.

Экстренные антикризисные меры являются оперативными решениями по увеличению платежеспособности и дают, как правило, краткосрочный эффект.

Схема, изображенная на рисунке 5.1, поможет связать типы антикризисных мероприятий со стадией кризиса, на которой в данный момент находится предприятие.

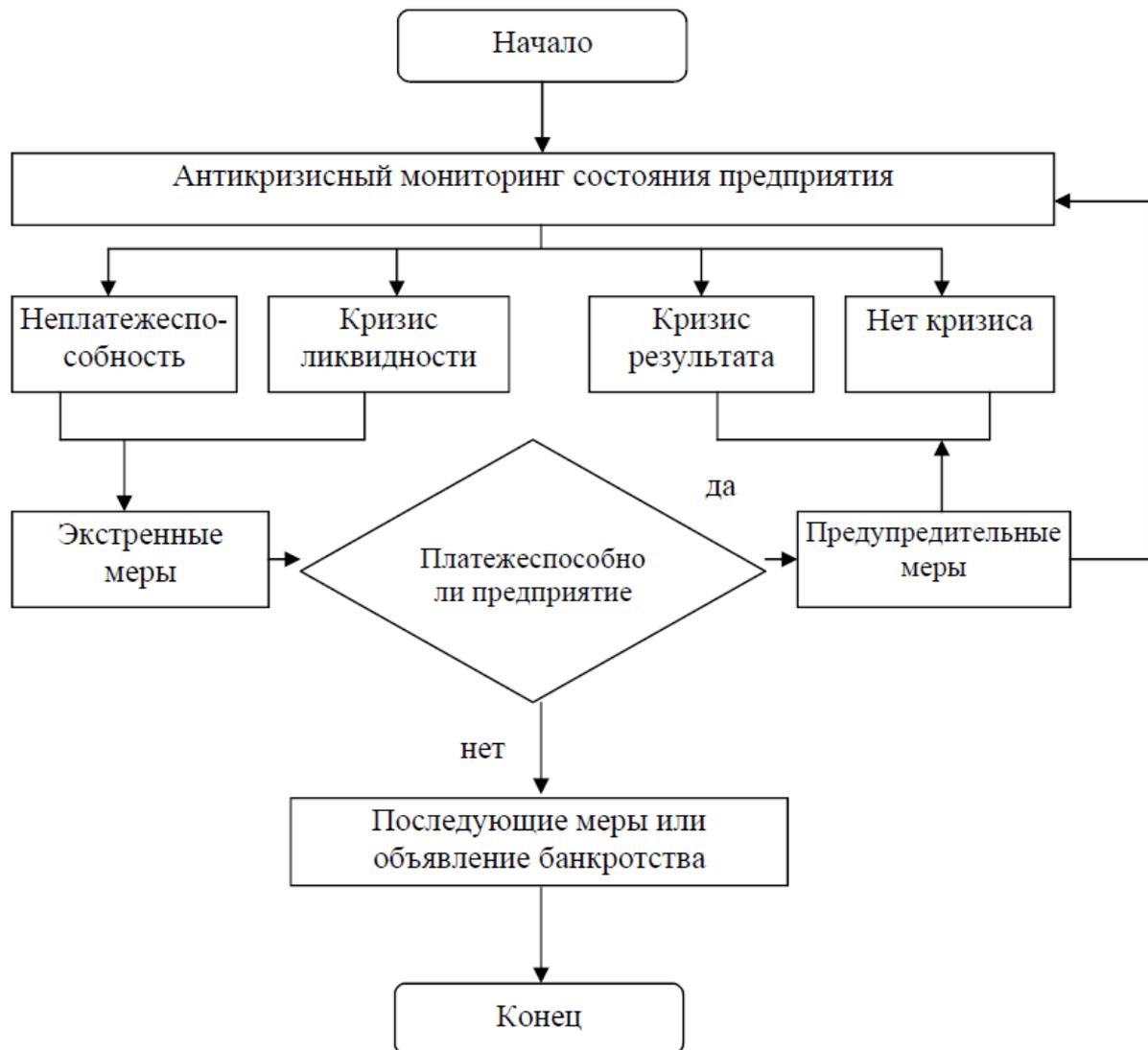


Рисунок 5.1 - Связь антикризисных мероприятий со стадиями кризиса

На выбор модели антикризисного управления предприятием оказывают влияние следующие факторы:

- степень изменчивости внешней среды;
- глубина кризиса, т. е. на какой стадии развития кризисной ситуации находится предприятие;
- сложившаяся система управления на предприятии;
- соответствие уровня квалификации управленческого персонала требованиям, выдвигаемым принципами эффективного антикризисного управления;
- информационно-техническое обеспечение;
- финансовые возможности предприятия и т. д.

Существует два основных подхода, или две стратегии, выбора антикризисных мероприятий. Выбор того или иного подхода обусловлен главным образом существующей государственной политикой в области антикризисного регулирования.

1. Подход, ориентированный на сохранение целостности предприятия, что ведет к сохранению рабочих мест, производственного и научно-технического потенциала. Такой подход является преобладающим в большинстве стран СНГ, в том числе и в Республике Беларусь. Об этом свидетельствуют «Основные направления социально-экономического развития Республики Беларусь», где сказано, что осуществление процедуры банкротства становится экономически необходимым только в том случае, если все мероприятия по финансовому оздоровлению не дали положительного эффекта. Антикризисное управление в Беларуси ведется с преобладанием экстренных мер. Наиболее часто используемыми мероприятиями являются государственное субсидирование, погашение долгов за счет продажи активов, а также меры, направленные на снижение затрат.

Несомненно, подход, ориентированный на сохранение целостности предприятия, является целесообразным в условиях белорусской экономики, основу которой составляют крупные предприятия обрабатывающей промышленности. Ликвидация и банкротство этих предприятий могут привести к массовой безработице и социальным потрясениям. С другой стороны, такой подход не способствует росту эффективности общественного производства. Если учесть, что многие убыточные предприятия являются импортерами ресурсов, то чем дольше они будут работать, тем выше будет внешний долг страны. Кроме того, практика санации предприятий не всегда дает положительные результаты. Например, результаты мониторинга в Республике Узбекистан показали, что из 145 санируемых предприятий 42 улучшили свое финансовое состояние, 60 остались на прежнем уровне, 43 ухудшили показатели.

2. Подход, ориентированный на скорейшую ликвидацию кризисной ситуации любыми методами и средствами. В основе этого подхода лежит предпосылка, что любая кризисная ситуация отрицательно сказывается на эффективности национальной экономики, а промедление в преодолении кризиса еще более усугубляет его. Такой подход является преобладающим в практике антикризисного управления *западных стран*. Этот подход имеет следующее экономическое обоснование: ликвидация убыточного предприятия целесообразна потому, что приводит к минимизации совокупных затрат общественного труда. Банкротство и ликвидация убыточных и неплатежеспособных предприятий является объективным процессом, обеспечивающим естественный отбор самых жизнеспособных субъектов экономики.

Выбор той или иной стратегии антикризисного управления зависит от специфических особенностей каждого предприятия и от вектора интересов всех субъектов, заинтересованных в данном предприятии (или в его ликвида-

ции), его владельцев, трудового коллектива, кредиторов, правительства, общества в целом.

В белорусских условиях целью антикризисных мер является финансовое оздоровление предприятия и обеспечение его устойчивой платежеспособности. В западных странах антикризисные меры ориентированы на скорейшую ликвидацию кризисной ситуации для минимизации потерь общественного труда, которые возникают при работе убыточного или неплатежеспособного предприятия. Наиболее распространенными антикризисными мерами на белорусских предприятиях являются: погашение долгов за счет имущества; действия по управлению дебиторской задолженностью; действия, направленные на снижение издержек.

2. Оперативная реструктуризация долгов и имущества.

Термин «*оперативная реструктуризация*» применяется в отношении задолженностей предприятий и означает процедуру упорядоченного изменения условий погашения задолженностей предприятия, согласованных между кредитором и должником и проводящихся по причине неспособности должника погашать свои долговые обязательства в первоначально установленные сроки. В антикризисном управлении используется также понятие «реструктуризация», или «стратегическая реструктуризация», под которым понимают стратегические действия, направленные на изменение производственной организационной структуры или правового статуса предприятия с целью его финансового оздоровления.

С точки зрения *М.П. Белых* и *М.А. Федотовой*, сущность *оперативной реструктуризации* заключается в том, что она направлена на решение проблем по восстановлению платежеспособности предприятия в краткосрочном периоде и реализуется за счет внутренних резервов.

Основные *задачи* оперативной реструктуризации обусловлены ее сущностью:

- восстановление платежеспособности предприятия в текущий момент времени;
- создание экономических и финансовых условий для устойчивого функционирования предприятия в долгосрочном периоде и обеспечения конкурентоспособности;
- создание условий для инвестиционной привлекательности предприятия.

При разработке программы оперативного оздоровления предприятия необходимо уделять особое внимание использованию преимущественно незатратных способов решения экономических проблем, стоящих перед предприятием. С этой точки зрения целесообразно проведение таких мероприятий, как:

- снижение издержек производства;
- проведение инвентаризации;

- внедрение новых прогрессивных форм и методов управления;
- сокращение численности предприятия;
- временная остановка капитального строительства;
- продажа излишнего оборудования, материалов, готовых изделий;
- продажа дочерних предприятий и долей в капитале других предприятий;
- реструктуризация долговых обязательств;
- оптимизация дебиторской задолженности;
- совершенствование организации труда;
- капитальный ремонт, модернизация основных средств, замена устаревшего оборудования, приобретение дополнительных основных средств.

Конкурентоспособность и финансовая устойчивость предприятия в значительной степени определяются экономической эффективностью использования:

- основных производственных средств (станки, машины, оборудование, производственные помещения);
- оборотных средств (сырье, материалы, топливо, полуфабрикаты, незавершенное производство);
- рабочей силы.

На этапе оперативной реструктуризации для выявления внутренних источников улучшения экономического и финансового положения предприятия необходимо детально проанализировать степень использования средств производства.

Реструктуризация материальных активов

Реструктуризация активов предприятий предполагает:

- консервацию, продажу или сдачу в аренду производственных мощностей;
- продажу объектов незавершенного строительства;
- продажу излишнего оборудования, материалов, комплектующих изделий и готовой продукции на складе;
- продажу или передачу местной администрации объектов социально-культурного назначения;
- списание (консервацию) мобилизационных мощностей;
- продажу или передачу местным органам власти выделенных в отдельное юридическое лицо объектов энергоснабжения.

Консервация материальных активов - совокупность организационных, технико-экономических мероприятий, направленных на выведение активов на длительное хранение при следующих условиях:

- на консервацию могут быть переведены основные производственные средства, которые находятся в определенном комплексе, объекте и имеют законченный цикл производства;

- производственные средства освобождаются от налога на имущество и от начислений износа (амортизационных отчислений, что увеличивает срок их службы);

- основные производственные средства требуют защиты от физического старения и должны быть готовы к эксплуатации в рабочих режимах.

Цель консервации - снижение постоянных издержек производства за счет приостановки начислений износа и выплаты налога на имущество, которые непосредственно воздействуют на объемы реализации, необходимые для достижения точки безубыточности.

Реализация оборудования - одно из возможных направлений реструктуризации материальных активов. Если нефункционирующее избыточное оборудование можно продать по цене ниже балансовой остаточной стоимости, то это целесообразно сделать. Разница между ценой реализации и остаточной балансовой стоимостью отражается на балансе в статье убытков, но это единовременные убытки, которые будут компенсированы экономией на постоянных издержках. Если есть возможность выбора (сдать в аренду или продать), то в каждом конкретном случае необходимо рассчитать сравнительную эффективность вариантов:

- оценить текущую стоимость возможной цены реализации оборудования за минусом дисконтированного убытка (разница между остаточной балансовой стоимостью и ценой реализации);

- оценить текущую стоимость арендных платежей за минусом текущей стоимости начислений износа в будущем периоде и текущей стоимости налогов на имущество.

3. Реструктуризация долговых обязательств, отсрочки и рассрочки платежей.

Для большинства предприятий характерна следующая структура задолженности:

- бюджету и внебюджетным фондам;
- кредиты коммерческим банкам;
- предприятиям топливно-энергетического комплекса;
- предприятиям, обеспечивающим перевозки и связь;
- предприятиям, работающим в смежных областях.

При этом необходимо учитывать, что совокупные размеры задолженности многих предприятий значительно превышают их уставные капиталы. Составной частью реструктуризации промышленных предприятий является: погашение, списание, отсрочка, рассрочка, продажа, обмен, конвертация задолженностей или иные процедуры, так или иначе связанные с освобождением предприятий хотя бы временно от банкротства.

По мнению *В.Г. Крыжановского*, под *реструктуризацией долговых обязательств* в настоящее время понимается комплекс мероприятий, направленных

ных на сокращение обязательств предприятия перед контрагентами, бюджетом, внебюджетными фондами. Меры финансового оздоровления, направленные на реструктуризацию кредиторской задолженности предприятия, в том числе и просроченной, могут включать следующие *процедуры*:

- отсрочки и рассрочки платежей;
- зачет взаимных платежных требований (взаимозачет);
- продажа долговых обязательств;
- переоформление задолженности в качестве займа;
- перевод краткосрочных обязательств в долгосрочные;
- погашение задолженности посредством передачи кредитору имущества должника;
- списание задолженности;
- погашение задолженности посредством отчуждения имущества должника;
- погашение задолженности залогом имущества.

Рассмотрим указанные мероприятия подробнее.

Отсрочки и рассрочки. Отсрочки и рассрочки по платежам предоставляются предприятию путем изменения срока уплаты просроченной задолженности. Как правило, под отсрочкой понимается перенесение платежа на более поздний срок. Под рассрочкой понимается «растягивание» платежа, дробление его на несколько более мелких, осуществляемых в течение некоторого периода.

Зачет взаимных платежных требований. Такой зачет предусматривает погашение взаимных обязательств предприятий. Взаимозачет может осуществляться с привлечением третьих лиц (по цепочке задолженностей).

Сумма погашаемых обязательств определяется соглашением сторон и рассматривается как доход предприятия, например, как его выручка от реализации продукции, если в зачете участвуют обязательства по оплате продукции. Организация взаимозачета по расчетам целесообразна для сокращения отвлечаемых в оборот денежных средств при условии проведения взаимозачета по одновременным встречным платежам (взаимозачет при неодновременных платежах может привести какую-то из сторон расчетов к потере платежеспособности).

Продажа долговых обязательств. Задолженность неплатежеспособного предприятия может быть погашена путем продажи третьим лицам права требования его задолженности или долговых обязательств в полном объеме или по частям.

Переоформление задолженности в качестве займа. Задолженность неплатежеспособного предприятия другим предприятиям, в том числе просроченная, может быть переоформлена в качестве займа.

Перевод краткосрочных обязательств в долгосрочные. Перевод краткосрочных обязательств в долгосрочные осуществляется корректировкой соответствующих хозяйственных договоров, перенесением сроков платежей по

ним на период более года. Соответствующие суммы обязательств должника переходят из разряда краткосрочных в долгосрочные и тем самым улучшаются показатели краткосрочной ликвидности.

Погашение задолженности посредством передачи кредитору имущества должника. Погашение долгов перед бюджетом города имуществом и имущественными правами предприятия-должника допускается при отсутствии у предприятия реальных источников поступления денежных средств и при невозможности погасить задолженность с применением мер, предусмотренных законодательством (за исключением процедуры банкротства), и через систему взаимозачетов. В счет погашения задолженности могут быть приняты:

а) объекты недвижимости производственного и социально-культурного назначения, а также оборудование, технологические линии, машины, механизмы, готовая продукция, сырье, материалы, находящиеся на балансе предприятия-должника;

б) ценные бумаги, удостоверяющие имущественные права предприятия-должника.

В зависимости от состава активов, направляемых на погашение задолженности, и формы сделок рассматриваемая процедура имеет следующие основные разновидности:

- обмен задолженности на акции;
- погашение задолженности облигациями;
- погашение задолженности под залог имущества;
- продажа долговых обязательств;
- погашение задолженности посредством отчуждения имущества должника.

Списание задолженности. Процедура заключается в списании имеющейся задолженности предприятия по обязательствам перед контрагентом без оплаты или использования других видов имущества. В процессе списания, как правило, на соответствующую сумму уменьшаются убытки предприятия. Примером использования этой процедуры является списание задолженности перед бюджетом по пеням, начисленным по налогам и сборам.

Погашение задолженности посредством отчуждения имущества должника. Эта форма сделки часто предполагает отчуждение имущества вопреки желанию кредитора. Погашение задолженности посредством отчуждения имущества должника включает:

- арест имущества предприятия;
- последующую реализацию имущества предприятия;
- использование части вырученных средств на погашение задолженности.

Широкое распространение эта процедура получила в настоящее время по отношению к просроченной фискальной задолженности. Арест имущества должника и его реализация в этом случае осуществляются налоговыми органами.

Погашение задолженности залогом имущества. Для погашения просроченной задолженности предприятие вправе передать в залог кредитору находящееся в собственности имущество, балансовая стоимость которого на момент заключения соответствующего договора не меньше суммы просроченной задолженности. Переданное в залог имущество может быть оставлено у неплатежеспособного предприятия. После исполнения предприятием своих обязательств залог имущества прекращается.

В случае непогашения обязательств это имущество продается с публичных торгов в порядке, установленном законодательством, а соответствующая просроченная задолженность погашается после поступления средств, вырученных от продажи имущества.

4. Управление дебиторской задолженностью.

Самой распространенной и важной формой пополнения финансов предприятия являются счета дебиторов, которые представляют собой задолженность потребителей предприятию за предоставленные товары или услуги. Предприятие, реализуя товар или услугу в рассрочку, предоставляет торговый кредит, который и создает дебиторский счет.

Управление дебиторской задолженностью означает ускорение оборачиваемости и относительное снижение темпов роста дебиторской задолженности и подразумевает постановку следующих задач:

- определение политики предоставления кредита и инкассации для различных групп покупателей и видов продукции;
- анализ и ранжирование покупателей в зависимости от объемов закупок и предлагаемых условий оплаты;
- контроль состояния расчетов с дебиторами по отсроченным или просроченным платежам;
- определение приемов ускорения востребования долгов и уменьшения безнадежных долгов;
- формирование условий продажи, обеспечивающих гарантированное поступление денежных средств;
- прогноз поступлений денежных средств от дебиторов с учетом инфляции и невозврата части долгов в силу их старения.

Реализация поставленных задач требует принятия решений по следующим вопросам:

- 1) анализ платежеспособности дебиторов;
- 2) анализ задолженности по дебиторам с целью выявления «злостных неплательщиков» или «хронических должников»;
- 3) оперативная оценка состояния дебиторской задолженности и возможности ее взыскания;
- 4) комплексная оценка потерь предприятия от несвоевременного погашения дебиторской задолженности;

5) принятие мер по взысканию просроченной дебиторской задолженности и оценка их эффективности;

6) ускорение средней оборачиваемости задолженности дебиторов.

Реальное представление о погашении счетов дебиторов дает взвешенное старение дебиторской задолженности, которое, кроме того, показывает, задолженность какого из прошедших периодов дает наиболее весомый вклад в общую продолжительность периода оборота дебиторской задолженности. Расчет взвешенного старения дебиторской задолженности осуществляется в следующем порядке:

1. Вычисляется взвешенное старение счетов дебиторов по каждому сроку их возникновения путем перемножения количества дней просроченной дебиторской задолженности и удельного веса задолженности каждого временного интервала в общей сумме долгов.

2. Суммируются полученные значения.

3. При суммировании взвешенного старения счетов и срока, в течение которого дебиторская задолженность не относится к категории просроченной (например, до 30 дней), определяется средний период оборота дебиторской задолженности. По оценкам специалистов, чем больше степень просроченности дебиторской задолженности, т. е. чем больше срок ее возникновения, тем меньше вероятность погашения всей ее суммы. Для определения реальной стоимости дебиторской задолженности необходимо оценить вероятность безнадежных долгов в группах по срокам ее возникновения.

Оценку можно провести на основе экспертных данных либо используя накопленную статистику.

При оценке величины дебиторской задолженности, которую предприятие планирует получить, следует также учитывать, что в условиях инфляции любая отсрочка платежа ведет к уменьшению ее реальной стоимости. Таким образом, возникает необходимость в расчете суммы дебиторской задолженности, скорректированной на величину индекса инфляции соответствующего периода, для чего необходимо счета дебиторов сгруппировать по годам возникновения, каждому из которых соответствует определенный уровень инфляции.

Анализ дебиторской задолженности должен учитывать также косвенные последствия несвоевременного погашения дебиторской задолженности, а именно:

- появление и рост просроченной кредиторской задолженности, что влечет за собой начисление пени и штрафов, как по договорам, так и по платежам в бюджет и внебюджетные фонды;

- увеличение потребности в кредите, вследствие чего возрастают издержки по оплате процентов за кредит;

- недостаток оборотных средств для обеспечения оптимального объема производства, в результате чего происходит сокращение доли переменных затрат в общей структуре себестоимости.

Действие последствий несвоевременного погашения дебиторской задолженности проявляется в значительном сокращении выручки, получаемой предприятием, а, следовательно, и прибыли (рисунок 5.2).

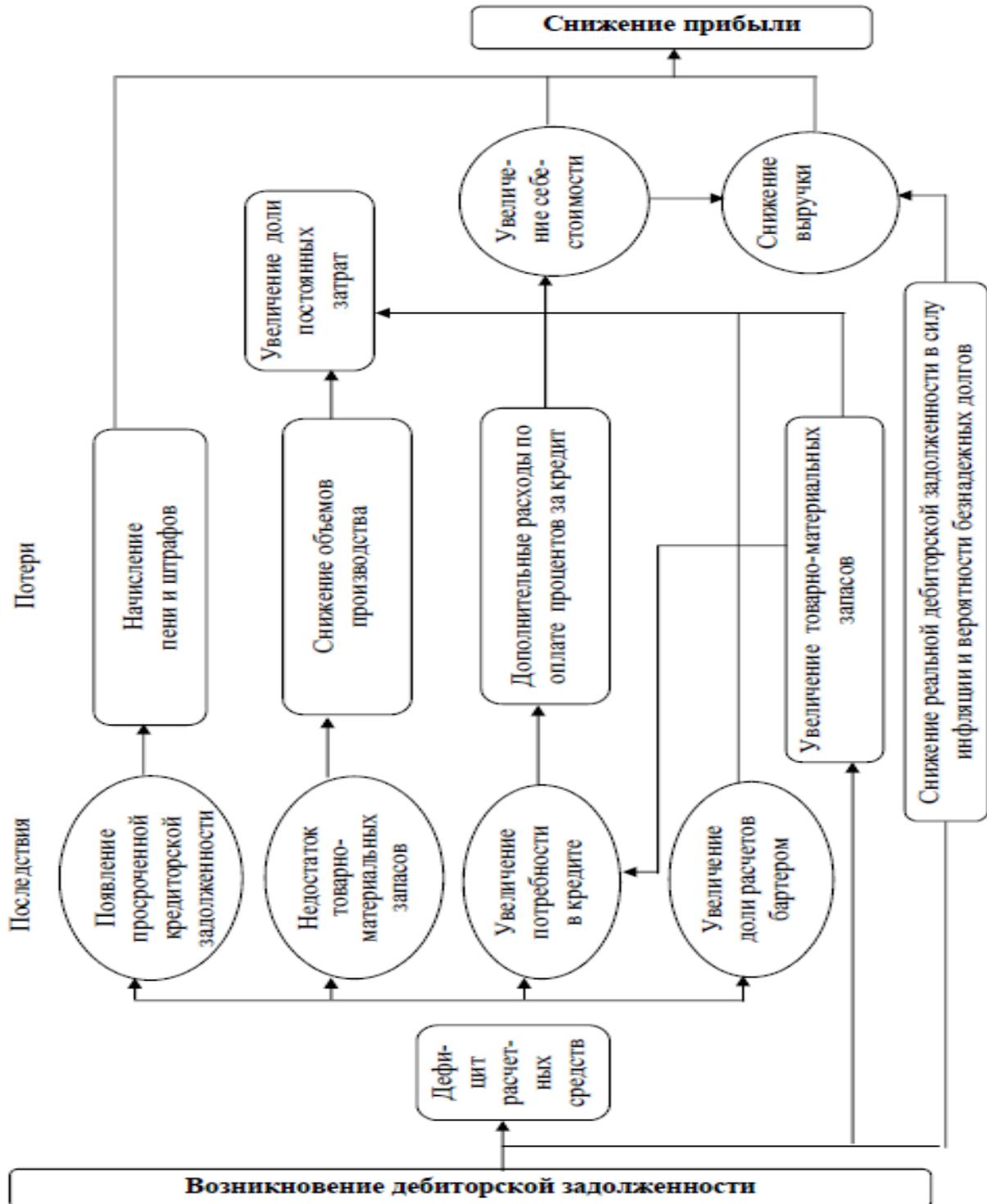


Рисунок 5.2 - Последствия несвоевременного погашения дебиторской задолженности

Одно из *негативных последствий* от несвоевременного погашения дебиторской задолженности - *появление просроченной кредиторской задолженности*, несвоевременное погашение которой влечет начисление штрафов и пени

с выручки, что существенно сокращает прибыль. Кроме того, дополнительные издержки возникают вследствие увеличения потребности в кредите, т. е. по оплате процентов за кредит, а также в связи с удорожанием стоимости товарно-материальных запасов на момент возврата дебиторской задолженности, что также снижает прибыль. Для *количественной оценки последствий* несвоевременного погашения дебиторской задолженности в исследуемом периоде в качестве исходных данных используется следующая информация:

- сумма выручки;
- сумма кредиторской задолженности;
- уровень инфляции;
- ставка рефинансирования;
- удельный вес задолженности поставщикам, задолженности в бюджет и внебюджетные фонды в общей сумме выручки;
- удельный вес стоимости товарно-материальных запасов в выручке;
- штрафные санкции, которые влекут несвоевременное погашение предприятием своих краткосрочных обязательств (кредиторской задолженности поставщикам, в бюджет и внебюджетные фонды);
- сумма кредита, необходимого для пополнения оборотных фондов и осуществления текущей деятельности.

Так как прямым следствием несвоевременного погашения дебиторской задолженности является дефицит расчетных средств, то главной задачей по нейтрализации этого и последующих за ним последствий является увеличение притока и / или уменьшение оттока денежных средств, для реализации чего используются меры оперативного (краткосрочные) и стратегического (долгосрочные) характера. Меры по ликвидации дефицита денежных средств представлены в таблице 5.2.

Таблица 5.2 - Меры по ликвидации дефицита денежных средств

Меры	Увеличение притока денежных средств	Уменьшение оттока денежных средств
Оперативные (краткосрочные)	Реализация нерентабельных внеоборотных активов Реструктуризация дебиторской задолженности в финансовые институты Использование полной или частичной предоплаты Выставление промежуточного счета Привлечение внешних источников финансирования. Гибкое ценообразование Претензионная работа	Сокращение затрат Отсрочка платежей по обязательствам Использование скидок поставщиков Пересмотр программы инвестиций Налоговое планирование Вексельные расчеты и взаимозачеты
Стратегические (долгосрочные)	Дополнительная эмиссия акций Поиск стратегических партнеров Поиск потенциальных инвесторов	Долгосрочные контракты, предусматривающие скидки и отсрочки платежей Налоговое планирование

Рассмотренный материал позволяет представить механизм управления дебиторской задолженностью в виде схемы, приведенной на рисунке 5.3.

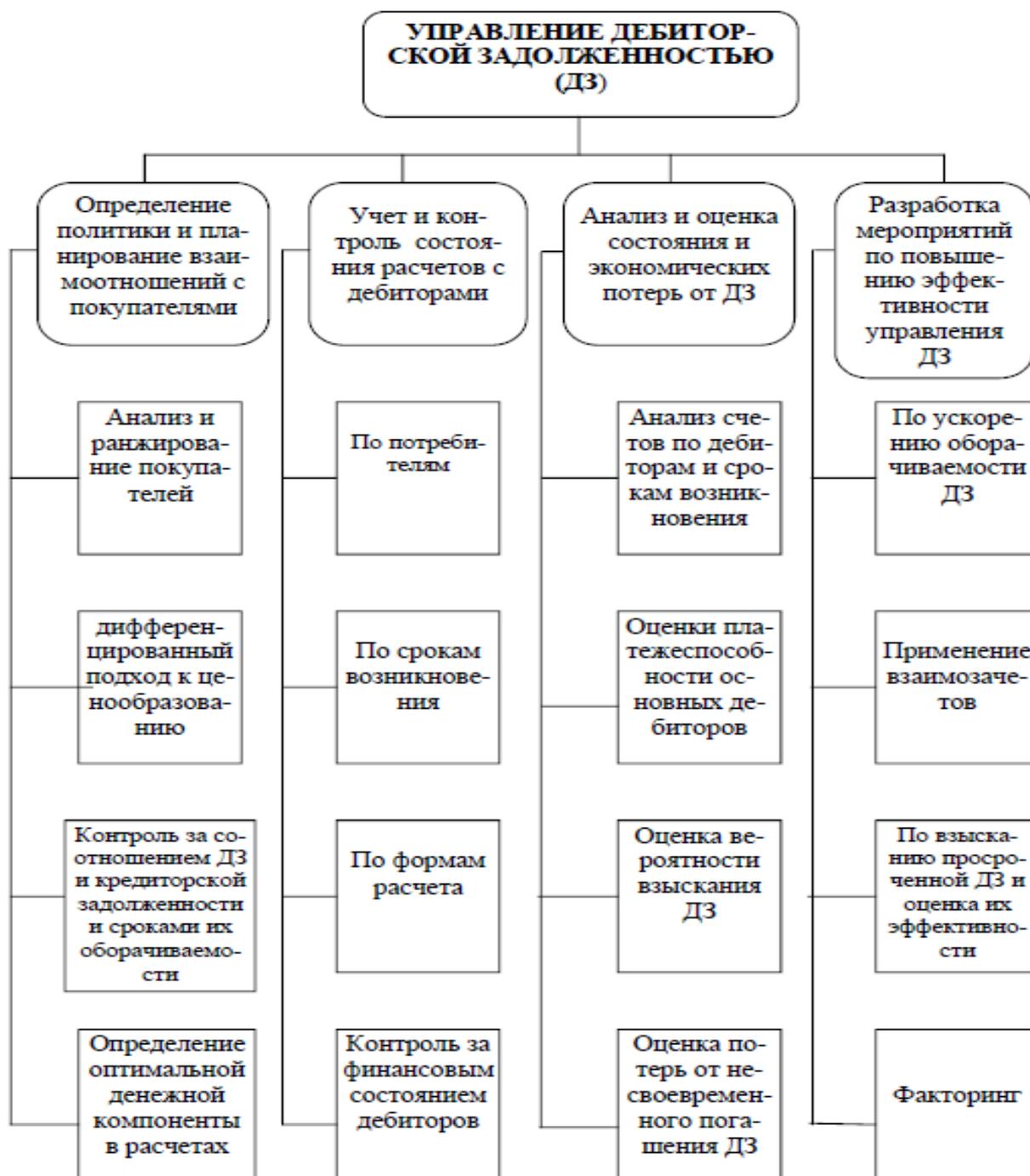


Рисунок 5.3 - Схема управления дебиторской задолженностью

5. Антикризисные коммуникации предприятия.

Предприятие попадает в кризисные ситуации по разным причинам, которые могут быть, а могут и не быть связаны с действиями руководства предприятия. В любом случае негативные новости о делах предприятия распро-

страняются в обществе очень быстро и бумерангом отражаются на хозяйственной ситуации предприятия, а в конечном итоге - и на его финансовой устойчивости.

В активной коммуникационной политике в условиях кризиса руководство, как правило, преследует две основные цели:

- 1) удержать высококвалифицированный персонал на предприятии при наступлении кризиса;
- 2) сохранить благосклонное отношение клиентов к торговой марке.

В первом случае общественность ждет незамедлительной реакции от руководства предприятия. Она может быть выражена в организации прессконференций, выступлении на телевидении ответственных лиц предприятия, отзыве некачественной продукции, возмещении морального и материального вреда в результате использования некачественной продукции. Во втором случае – представляет собой разработку маркетинговой стратегии.

Коммуникация – это форма передачи информации во внешнюю и внутреннюю среду. Сюда относятся вербальные и невербальные, активные и интерактивные каналы передачи, реклама, упаковка, PR (связи с общественностью), собрания и совещания трудового коллектива, горизонтальные связи в пределах предприятия и т. д.

В общем случае к видам коммуникаций, как правило, относятся:

- *внешние коммуникации* – упаковка, брэнд, реклама, PR (связи с общественностью), личные продажи, стимулирование сбыта, спонсорство, прямой маркетинг;

- *внутренние коммуникации* – мотивация персонала, собрания, совещания трудового коллектива, корпоративная культура, внутренние распоряжения, приказы, неформальная атмосфера в коллективе, горизонтальные связи на предприятии.

Названные две группы коммуникаций являются, преимущественно, объектом изучения маркетинга и менеджмента персонала соответственно.

При изучении антикризисного управления следует обратить внимание на аспекты коммуникаций предприятия в экстренных, неблагоприятных для него ситуациях. К таким аспектам отнесем выбор средств массовой информации, с которыми предприятию легче контактировать, подготовка сообщения для СМИ, подбор персонала на должность кризисменеджера по связям с общественностью.

К средствам распространения информации необходимо отнестись достаточно внимательно. Все они характеризуются разной степенью охвата аудитории (это чрезвычайно важно в антикризисном управлении), разной степенью эффективности донесения исходной информации (аудиовизуальные возможности).

Принимая во внимание огромное разнообразие средств, видов, форм коммуникаций, в условиях кризиса важно с самого первого момента четко представлять цель проведения коммуникационной политики. Необходимо,

чтобы цель коммуникаций соответствовала антикризисному плану действий, а сама деятельность кризис-менеджера была неотъемлемой его частью.

В этом случае информация, распространяемая о ситуации на предприятии, будет подконтрольным и управляемым процессом. В противном же случае она превратится в еще один неблагоприятный фактор внешней среды.

Антикризисное управление имеет особые задачи. В отношении коммуникаций их можно объединить в *две группы*: поддержание благосклонности к предприятию во внутренней и внешней среде и завоевание нового или сохранение прежнего рынка.

Обычно в случае кризиса общество интересуют три основных вопроса, связанных с предприятием:

1. Что случилось?
2. Почему это произошло?
3. Что предпринимается для снижения последствий?

Эти три основных вопроса необходимо постоянно держать под контролем и иметь четкую стратегию ответа на них. При этом версии, предлагаемые самим предприятием, должны быть достоверными и не подлежать изменениям в ближайшем будущем. Дальнейшее поведение определяется причинами события, значимостью, масштабами и т. д. Первая коммуникационная реакция на кризис требует трех шагов:

1. Немедленная коммуникативная реакция.
2. Ответ на основные вопросы СМИ.
3. Выражение сожаления.

Рассмотрим их подробнее. Первый шаг нацелен на занятие активной позиции и выигрыш времени на подготовку дальнейших шагов, иначе персонал может показаться прессе некомпетентным, а она в ответ станет искать сенсаций в заявлениях посторонних очевидцев. Второй шаг - организованная беседа с прессой с целью не допустить распространения информационного потока в нежелательном направлении. Много значит то, кто ведет такой разговор: важно чтобы это был один из менеджеров высшего уровня или авторитетный представитель руководства предприятия.

Персонал, который будет общаться со СМИ, должен быть подготовлен к разговору с ними. Так, заявление пресс-секретаря или иного лица должно содержать следующие тезисы, например:

1. Все возможное для минимизации ущерба в данной ситуации уже предпринято.
2. Все детали говорящему неизвестны, а иные заявления до окончательного преодоления кризиса могут вводить в заблуждение.
3. Анализ причин возникновения кризиса уже ведется.
4. Представитель предприятия (пресс-секретарь или иное лицо) будет доступен для контактов в четко определенном месте в четко определенное время с детальной информацией.
5. Предприятие крайне сожалеет о случившемся.

На пути построения имиджа и репутации менеджеры сталкиваются со множеством проблем и ошибок. Перечислим некоторые из них.

1. *Односторонний имидж (репутация)*. Это первая и потенциально самая опасная ошибка. Все пытаются завоевать хорошую репутацию, но при этом забывают о том, что предприятие имеет дело с группами контрагентов с разными взглядами, и потому опасно становиться заложниками единственного образа.

2. *Несбалансированное положение предприятия в обществе*. Опасно, когда предприятия начинают считать главной только одну группу контрагентов, например, своих покупателей или сотрудников, и пытаются угождать только ей.

3. *Неправильное применение стимулирования*. Многие сотрудники нуждаются не только в материальном (денежном) поощрении своего труда, но и в различного рода моральном стимулировании. Если они лишены таких поощрений, то это плохо сказывается на их отношении к работе и на качестве их труда.

4. *Предприятие в «войне с собой»*. Конфликты интересов и конкуренция внутри предприятия среди различных подразделений оставляют впечатление негармоничного развития всего предприятия и ухудшают его работу.

5. *Несогласованность факторов успеха*. Такие факторы, как видение, формальная политика, организационная культура и т. д. не должны противоречить друг другу при реализации. Например, ставится цель иметь лучший персонал, и при этом нет возможности стимулировать его высокой оплатой труда. Или ставится задача удовлетворить все запросы покупателя, но не создается сервисная служба.

6. *Недооценка влияния брэндинга на стабильное финансовое соответствие предприятия*. Неверно, когда продажи предприятия строятся только на доверии клиента к отрасли в целом и бренд не привязывается к конкретной продукции.

7. *Изменение символики предприятия*. Во-первых, опасно думать, что, сменив символику, предприятие автоматически меняет свой имидж.

Такая смена имеет смысл только после производственных, организационных, маркетинговых и других изменений. Во-вторых, люди привыкают к символам: это и гордость работников, что они работают на известном предприятии, и доверие клиентов к бренду. Например, представим, что произойдет, если мотоцикл станет называться не «Harley-Davidson», а как то еще. В-третьих, нет смысла в процессе реализации каждого проекта вносить изменения в символику, расходуя на это деньги. В-четвертых, меняя имя, надо представить, как будет выглядеть результат. Если новое имя не несет смысловой нагрузки, то это будет означать дополнительные расходы по его продвижению. В-пятых, опасна недостаточная презентация новшеств – они могут остаться недопонятыми.

8. *Маркетинг, основанный на ценностях покупателей в отношении других товаров.* Известны успешные такого рода проекты: например, совместно расположенные на кредитной карточке брэнды экологического фонда и платежной системы. Благодаря сочувствию людей целям фонда увеличиваются продажи в системе, что способствует увеличению суммы отчислений фонду. Ситуация, в общем, беспроектная.

Итак, прежде чем принять решение о проведении антикризисной коммуникационной кампании, антикризисный менеджер или PR-менеджер должен владеть информацией о доступности средств коммуникаций и эффективности средств распространения информации.

В антикризисном управлении *коммуникационная политика* помимо целей создания имиджа имеет еще и задачи, решение которых связано с общением с 5 группами контрагентов:

- кредиторами;
- местными органами власти;
- клиентами;
- поставщиками;
- банками.

Рассмотрим их подробнее. Отношения с кредиторами предприятия-банкрота важны уже потому, что именно в их интересах должен действовать антикризисный управляющий, чтобы реализовать финансовую функцию антикризисного управления - в максимальной мере покрыть целиком или по частям долги кредиторам выручкой от продаж предприятия.

В отношениях с кредиторами предприятия-банкрота антикризисные управляющие, как правило, учитывают следующие моменты. Необходимо выделять ведущих кредиторов и оценивать их возможную позицию в отношении практических процедур антикризисного управления, которые в любом случае будут выноситься на утверждение собранием кредиторов.

Интересы различного типа кредиторов (*промышленных*, не получивших оплату по ранее предоставленным поставкам; *финансовых*, например, банков, предоставивших ранее банкроту банковские кредиты; *работников*, не получивших заработную плату; *государственных фискальных органов*, т. е. налоговой инспекции, таможни, государственного пенсионного фонда и др.) существенно отличаются друг от друга.

Так, наиболее «нетерпеливыми» чаще всего являются *банки*, которые тем или иным способом рефинансировали заемными средствами предоставление кредитов предприятию-банкроту. В ситуации, когда им не отдается кредит и блокируется (фактом введения антикризисного управления) вхождение в права по имущественному обеспечению этого кредита (залогам и зкладам по нему из активов банкрота), кредиторы-банки могут сами оказаться на грани банкротства, не говоря уже о крайне отрицательном влиянии на их финансовый «имидж» обнародования (например, посредством публикации финанс о-

вых отчетов банков, имеющих форму открытых акционерных обществ) информации об их «плохих» долгах.

Напротив, наиболее «терпеливыми» способны оказаться *промышленные кредиторы*, особенно в случаях, когда предприятие-банкрот является крупным потребителем их продукции и поставщики не заинтересованы в том, чтобы лишиться крупного покупателя. То же самое справедливо и тогда, когда продукция поставщиков специфична (например, специальные комплектующие изделия) и пользуется спросом только на узком сегменте рынка, куда входит и предприятие-банкрот. Независимо от того, какие методы использует предприятие для реструктуризации своей задолженности, переговоры с кредиторами не будут успешными до тех пор, пока кредиторы не осознают, что пойти на какие-либо уступки по отношению к дебитору взамен на новые соглашения в их же интересах.

Основным средством, используемым для убеждения кредиторов, является анализ выплат кредиторам в случае ликвидации предприятия.

Такой анализ позволяет распределить всех кредиторов по категориям и расставить их в порядке, в котором осуществляются выплаты в случае ликвидации. Важно учитывать реальную рыночную стоимость, которую можно получить при реализации активов. Кредиторам также интересно, какие суммы не будут погашены и какой процент задолженности будет выплачен по каждой категории кредиторов.

Таким образом, предприятие или антикризисный управляющий имеет возможность донести до всех своих кредиторов, что произойдет в случае ликвидации предприятия, кто имеет преимущественные права по получению средств, кто и сколько получит при таком исходе. Ликвидация - мероприятие не выгодное ни одной из сторон. Чтобы добиться некоторых уступок со стороны кредиторов, руководство предприятия может объяснить, что решение о ликвидации предприятия - это проблема, которая возникнет в том случае, если они не пойдут на реструктуризацию долга. Затем можно предложить различные варианты разрешения сложившейся ситуации. Необходимо объяснить, что если большинство кредиторов пойдет навстречу предприятию, то тогда оно сможет продолжить свою деятельность и кредиторы, по крайней мере, получат большую часть своих требований.

Если на уступки пойдет только незначительная часть кредиторов, то предприятие будет ликвидировано. В этом случае те кредиторы, которые согласны на переоформление своих требований к предприятию, получают ту же сумму, которую они бы получили, если бы предприятие продолжило функционировать, а остальные кредиторы, отказавшиеся от предложения по реструктуризации, получают значительно меньше или совсем ничего.

Существуют определенные *психологические аспекты* переговоров с кредиторами. Они проявляются в установлении доверительных отношений с кредитором. Кредиторы могут предположить, что их дебитор находится в гораздо лучшем финансовом положении, нежели он пытается это им представить, или

что дебитор нарочно перевел куда-то какие-либо активы предприятия, чтобы они были недоступны кредиторам. Для снижения напряженности в общении в этом случае дебитор может предоставить кредиторам доступ к учетным данным предприятия, чтобы кредиторы могли сами убедиться в том, что существующие проблемы вполне обоснованы и не созданы искусственным путем с целью мошенничества.

По мере того как предприятие успешно ведет переговоры с кредиторами и, используя различные методы реструктуризации задолженности, приходит к соответствующим соглашениям с кредиторами, необходимо удостовериться в том, что эти соглашения не будут опровергнуты кредиторами, которые «вдруг» решили, что с ними неправильно обошлись. Всегда существует вероятность, что некоторые из достигнутых соглашений могут быть опровергнуты в судебном порядке, поэтому для того, чтобы избежать таких ситуаций, необходимо предпринять следующие действия.

Заведите папку с документами по переговорам с кредиторами. Все соглашения между сторонами лучше оформлять в письменном виде с указанием имен, должностей и с подписями всех участвующих сторон. В дальнейшем это позволит обезопасить предприятие от необоснованных опровержений со стороны кредиторов.

Будьте честны в своих переговорах с кредиторами, не искажайте факты, относящиеся к финансовому состоянию предприятия, наоборот, потратьте часть своего времени на подготовку четких аргументов и предложений, основанных на реальных фактах, таким образом, чтобы никто не мог их опровергнуть.

Предложите кредиторам доступ к учетным данным: большинство кредиторов откажутся от такой возможности, тем не менее, это позволит убедить их в том, что вы ведете честные переговоры.

Проведите анализ состояния вашего предприятия и возможных выплат кредиторам до и после реструктуризации задолженности. Этот анализ должен продемонстрировать, как оба предприятия выиграют в результате реструктуризации.

Убедив кредитора согласиться на сокращение суммы долга и (или) на увеличение срока погашения долга, предприятие должно оформить это соглашение в письменной форме для того, чтобы он не мог впоследствии оспорить это решение. Здесь очень важна юридическая поддержка, и все окончательные соглашения должны быть тщательно проверены юристами.

Фактически могут быть только *два типа соглашений*:

1. Соглашение, которое позволяет предприятию заключить сделку сразу со всеми или несколькими кредиторами одновременно, например, совместный договор между дебитором и основными кредиторами, в соответствии с которыми кредиторы соглашаются на уменьшение суммы долга взамен на оплату задолженности банковскими векселями. Этот тип договора позволит избежать проблем, связанных с недоверием кредиторов по отношению к дебитору, так

как всем кредиторам будут предоставлены одинаковые права, все они пойдут на одинаковый компромисс, а соглашение вступит в силу только после подписания его всеми сторонами.

2. Соглашение, в соответствии с которым дебитор и конкретный кредитор соглашаются отменить старый договор и заключить новый об обязательствах дебитора. Этот тип соглашения, напротив, будет использоваться в тех случаях, когда к конкретному кредитору необходим индивидуальный подход.

Как проанализировать отношения с поставщиками? Во время кризиса важно иметь самых лучших поставщиков. Приведем перечень ключевых позиций, на которые следует обращать внимание при анализе работы с поставщиками. Первое, что необходимо сделать, - это обновить информацию, касающуюся отношений с другими предприятиями. При выборе поставщиков, как правило, обращают внимание на следующие позиции: честность, обязательность и доверительность, финансовая стабильность (по данным баланса предприятия), готовность отвечать новым стандартам качества, своевременность доставки, репутация в своей сфере (в части соблюдения графика и выполнения задач в срок), тип используемой упаковки и транспорта, значимость вашего заказа в глазах поставщика, цена, сравнение с различными другими критериями и внутренними ожиданиями, скидки, стоимость транспортировки, пошлины, условия расчетов, способность адаптироваться к изменяющимся условиям, скорость реакции на изменяющиеся требования и условия, послепродажный сервис и способность реагирования на возникающие проблемы.

Есть несколько *правил*, которые помогут убедиться в том, что закупки осуществляются эффективно. Следовать им особенно важно в критической ситуации, когда от услуг части поставщиков приходится отказываться.

По правилу «80/20», большую часть времени необходимо тратить на работу с поставщиками, товарами и услугами, закупка которых составляет 80 % от общего объема. Не стоит фокусироваться только на цене самих материалов и комплектующих. Целесообразно обратить внимание на полную цену, которая включает транспортировку, складирование, административные расходы, риск изменения курсов валют и оборачиваемость вложенных средств.

Часто цена, которая значительно ниже, чем средняя у конкурентов, может являться предупреждающим знаком для того, чтобы не выбирать предлагающего ее поставщика. Важно иметь финансовую отчетность по ключевым поставщикам, чтобы убедиться, что их финансовое положение устойчиво, и они будут способны продолжать поставки.

Регулярная статистика по поставкам бракованных материалов, поставкам с задержкой и прочим данным по осуществленным поставкам поможет обоснованно вести переговоры. В случае отклонений качества поставок от ваших требований необходимо незамедлительно сообщать об этом своим поставщикам, тем самым не допуская того, чтобы ситуация стала критической.

Соблюдение названных правил позволит снизить последствия кризиса, а также избежать конфликтных ситуаций при переориентации деятельности.

Как взаимодействовать с клиентами?

Проанализируйте взаимоотношения предприятия с клиентами. Хорошие отношения с клиентом необходимы для успешного ведения бизнеса.

Они достигаются: □ осведомленностью в потребностях клиентов до и после того, как товары уже проданы;

- хорошим качеством услуг, предоставляемых клиентам;
- уместным развитием новой продукции и использованием нововведений с тем, чтобы отвечать будущим требованиям клиентов и новых рынков;
- регулярными звонками с предложением ваших товаров/услуг и разумным количеством организуемых приемов/развлечений для клиентов.

Плохие отношения с клиентом могут складываться по следующим причинам:

- слабый сервис;
- ваша продукция, по мнению клиента, не стоит запрашиваемых денег;
- отсутствие интереса к будущим нуждам клиентов и т. д.

Если баланс отношений складывается в пользу одной из сторон, результатом будет потеря прибыли. Для выравнивания отношений:

- определите ваших наиболее важных клиентов;
- постоянно контактируйте с клиентом;
- узнайте, как повлиял финансовый кризис на положение клиентов;
- определите возможность и выгодность будущих взаимоотношений с клиентом в предстоящие месяцы;
- решите, как лучше помочь клиенту с целью поддержания прежнего уровня доходов и продаж вашей продукции;
- определите, можете ли вы помочь клиентам выжить в период кризиса;
- предложите различные варианты помощи;
- решите, что лучше для вашего бизнеса: понести небольшие убытки и помочь клиенту выжить, чтобы заработать на этом в будущем, или потерять клиента навсегда.

Отношения с местными органами власти являются ключевыми для того, чтобы облегчить осуществление социальной функции антикризисного управления – оставить предприятие в числе действующих, сохранить максимально возможное количество рабочих мест, сделав продолжение такой политики выгодной и для новых собственников предприятия. Поскольку эти проблемы касаются интересов органов местной власти, отвечающих за социальную ситуацию на своей территории, отношения здесь могут строиться на основе взаимодействия, получения от местной власти посильной поддержки в развитии предприятия как действующего. В отношениях с местными органами власти антикризисным управляющим желательно иметь в виду следующее.

Во-первых, органы местной власти, будучи заинтересованы в сокращении на ее территории безработицы и в экономии фондов местных служб занятости, могут предоставить предприятиям-банкротам налоговые льготы не

только на срок антикризисного (здесь – арбитражного) управления, но и в дальнейшем, если эти предприятия не будут сокращать число рабочих мест больше, чем на специально оговоренные количества.

Во-вторых, под особо перспективные инвестиционные проекты на основе инноваций и развития предприятия при содействии местной власти можно попытаться получить налоговые инвестиционные кредиты, добиться решения о реструктуризации (отсрочке, рассрочке) задолженности по платежам в местный бюджет и/или обеспечить то, что банки, кредитующие эти проекты целевыми инвестиционными кредитами, с сумм этих кредитов тоже получают налоговые льготы (хотя бы по местным налогам).

В-третьих, для привлечения внешних инвестиций под упомянутые проекты перед местной властью целесообразно ставить вопрос о хотя бы частичном их гарантировании.

В-четвертых, стоит проверить, нельзя ли рассчитывать (в порядке поддержки местных производителей) на муниципальный заказ на уже выпускаемую либо вновь осваиваемую конкурентоспособную продукцию предприятия.

В-пятых, в случае, когда антикризисный управляющий ориентируется на поиски вариантов продолжения функционирования финансово оздоравливаемого предприятия с минимальными сокращениями и тем самым действует в интересах местной власти, в последующих возможных конфликтных ситуациях для него важна будет и общая политическая поддержка со стороны местной власти.

Упомянутые же конфликтные ситуации вполне вероятны тогда (впоследствии), когда антикризисный управляющий слишком упрощенно понимает свою задачу и избирает наиболее легкий, быстрый, но неэффективный путь. На нем не максимизируется текущая стоимость выручки от продажи предприятия-банкрота, которая, даже с учетом дисконтирования будущих доходов, могла бы быть больше, если бы антикризисный управляющий реализовал соответствующие проекты развития предприятия на основе инноваций.

Антикризисный управляющий должен весьма скрупулезно относиться к выбору максимизирующего как финансовую, так и социальную эффективность варианта подготовки предприятия к продаже с предварительным повышением его рыночной цены на основе освоения инноваций и базирующихся на них инвестиционных проектов. Именно такими действиями антикризисный управляющий будет способен, в частности, защититься от вероятных обвинений в «инсайдерских» операциях в интересах не кредиторов, оплачивающих его труд, а новых собственников (инвесторов) предприятия, с которыми все равно у антикризисного управляющего сложатся предварительные контакты. Без наличия подобного рода контактов он не сможет учитывать инвестиционные критерии и планы конкретных инвесторов.

Тема 6. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

1. Решения в отношении персонала кризисного предприятия.
2. Создание и управление антикризисной командой.
3. Формирование уникального кадрового потенциала.

1. Решения в отношении персонала кризисного предприятия.

Персонал - ключевой аспект любого управления социальными системами. Люди являются одновременно и объектом, и субъектом воздействия. Именно от персонала (исполнителей, ответственных работников, менеджеров и лидеров) зависит эффективность антикризисных преобразований. В то же время расходы, связанные с оплатой труда, составляют значительный вес в сумме постоянных и переменных издержек. Решения в отношении персонала в антикризисном управлении имеют противоречивый двойственный характер: с одной стороны, сокращения расходов на оплату труда повышают платежеспособность (цель антикризисного управления), с другой - они могут отрицательно сказываться на стратегическом развитии предприятия. Данный тезис важно понимать в начале антикризисных преобразований.

В антикризисном управлении в области управления персоналом возникают следующие *проблемы* и объекты принятия решений:

- 1) создание и управление антикризисной командой;
 - 2) реорганизация управленческих функций внутри существующего штата;
 - 3) сокращение работающих на предприятии
- Первая группа решений имеет временный характер и связана с воплощением плана антикризисного воздействия. Вторая и третья группы антикризисных решений в области управления персоналом относятся к стратегии формирования так называемого уникального кадрового потенциала предприятия, который впоследствии призван обеспечить конкурентоспособность предприятию.

Выделяют *четыре типа кадровой политики* в условиях кризиса предприятия.

1. *Пассивная кадровая политика*. У руководства предприятия нет четко выраженной программы действий в отношении персонала, в условиях кризиса деятельность сводится в лучшем случае к ликвидации его негативных последствий. Кадровая служба не прогнозирует кадровые потребности и не располагает средствами оценки персонала. Отсутствует анализ кадровых проблем и причин их возникновения.

2. *Реактивная кадровая политика*. Руководство предприятия осуществляет контроль за симптомами кризисной ситуации (возникновение конфликтных ситуаций, отсутствие достаточно квалифицированных работников, а также мотивации к высокопродуктивному труду) и предпринимает меры по локализации кризиса. Кадровые службы предприятия располагают средствами ди-

агностики, существующие кадровые проблемы выделяются и рассматриваются, намечаются возможные пути их решения.

3. *Превентивная кадровая политика.* Руководство предприятия имеет обоснованные прогнозы развития ситуации, однако у него нет средств для воздействия на эту ситуацию. Кадровая служба предприятия располагает средствами не только диагностики, но и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный период.

4. *Активная (рациональная) кадровая политика.* Руководство предприятия имеет удовлетворительный диагноз и обоснованный прогноз развития ситуации, а также средства для воздействия на нее. Кадровая служба предприятия располагает средствами диагностики и прогнозирования кадровой ситуации на средне- и долгосрочный периоды, имеется программа работы с кадрами.

Основными характеристиками эффективной антикризисной кадровой политики являются:

- реалистичность и созидательность, укрепление кадрового резерва для высшего звена руководства, направленные на развитие предприятия, привлечение к работе профессионально подготовленных, предприимчивых людей;

- комплексность, основанная на единстве целей, принципов и методов работы с персоналом, учитывающая экономические, социальные, психологические, административные, нравственные и другие аспекты регулирования управленческих процессов;

- кадровая политика должна быть единой для всего предприятия, но в то же время многоуровневой, т. е. учитывающей особенности дочерних предприятий, структурных подразделений, охватывающей все группы персонала и все управленческие процессы;

- превентивность – упреждающий и опережающий характер, направленный на предотвращение кризисных ситуаций и преодоление конфликтов;

- ориентация на достижение сплоченности коллектива;

- законность и сотрудничество с профсоюзами и другими общественными организациями;

- сокращение прежде всего уровней управления, а не рабочих мест;

- установление кадровой структуры, в наибольшей степени отвечающей сложившейся ситуации и пользующейся поддержкой коллектива;

- централизация управления при реализации мероприятий оперативного антикризисного управления и децентрализация - при реализации стратегии развития;

- предпочтение командной работе, а не индивидуальным усилиям посредством формирования рабочих групп (команды) на различных уровнях;

- продолжение набора персонала, поддержание его профессионального роста и стремления к обучению, особенно в жизненно важных и приоритетных для предприятия областях деятельности.

Решать все проблемы по выводу предприятия из кризиса в одиночку, ориентируясь лишь на свои силы, очень сложно любому руководителю, поэтому возникает необходимость формирования антикризисной команды.

2. Создание и управление антикризисной командой.

Антикризисное управление включает в себя многие сферы деятельности и профессиональной компетенции: бухгалтерский учет и финансы, трудовое, гражданское право, менеджмент и маркетинг и т. д. В то же время в антикризисном управлении на осуществление мероприятий слишком мало времени, а эффект необходимо получить уже на первых шагах антикризисного воздействия. Таким образом, становится очевидной необходимость и важность создания и управления антикризисной командой.

Для этого руководитель или антикризисный управляющий должен обладать хорошими организаторскими способностями, уметь планировать и проектировать, уметь создать команду и руководить ею. Эти качества проявляются также в создании эффективной системы взаимодействий и обмена информацией, распределения задач и ответственности за их исполнение, в умении поддерживать в группе рабочую атмосферу, в способности менять стиль руководства в зависимости от возможностей, ресурсов и состояния рабочей группы и всего коллектива.

В общем смысле *команда* – это единое эффективное целое, коллектив людей, единомышленников, объединенных общей идеей и целью. Высокоэффективные команды характеризуются следующими критериями:

- наличие лидера;
- высокая степень сотрудничества членов команды и качество общего результата их работы;
- сбалансированность и взаимодополняемость состава команды;
- высокая степень автономности;
- способность быстро решать возникающие проблемы и обучаться.

Кроме перечисленных критериев, создавая антикризисную команду, необходимо ответить на следующие вопросы:

1. Сколько и какие специалисты необходимы?
2. Как вызвать интерес персонала к творческой деятельности и деятельности, сопряженной с риском?
3. Как заинтересовать персонал кризисного предприятия в сотрудничестве?

Во многом кадровый состав команды зависит от целей и задач антикризисного управления. При выборе техники оздоровления целесообразно принимать во внимание, что кризис, особенно на последних стадиях его развития, характеризуется дефицитом времени, данных, внутренней информации о состоянии предприятия, препятствиями со стороны отдельных работников в получении такой информации и ее обработки и т. д. В то же время при осу-

шествии антикризисной программы очень важно (с точки зрения возможности осуществления радикальных мероприятий в будущем) получить эффект именно на первом этапе проведения преобразований.

При разработке и реализации программы антикризисного управления существует ряд базовых направлений, которые необходимо изучить или спланировать заранее. К ним отнесем следующие:

- создание антикризисной команды (при внешнем управлении) или выбор участников (при внутреннем);
- предварительная оценка возможности и целесообразности проведения санации;
- диагностика кризиса (его степени, масштаба и других параметров);
- оценка факторов (источников) неудовлетворительного состояния.

3. Формирование уникального кадрового потенциала.

Характеристика и последовательность разработки этапов антикризисного управления и процесса формирования антикризисной команды отражены на рисунке 6.1.

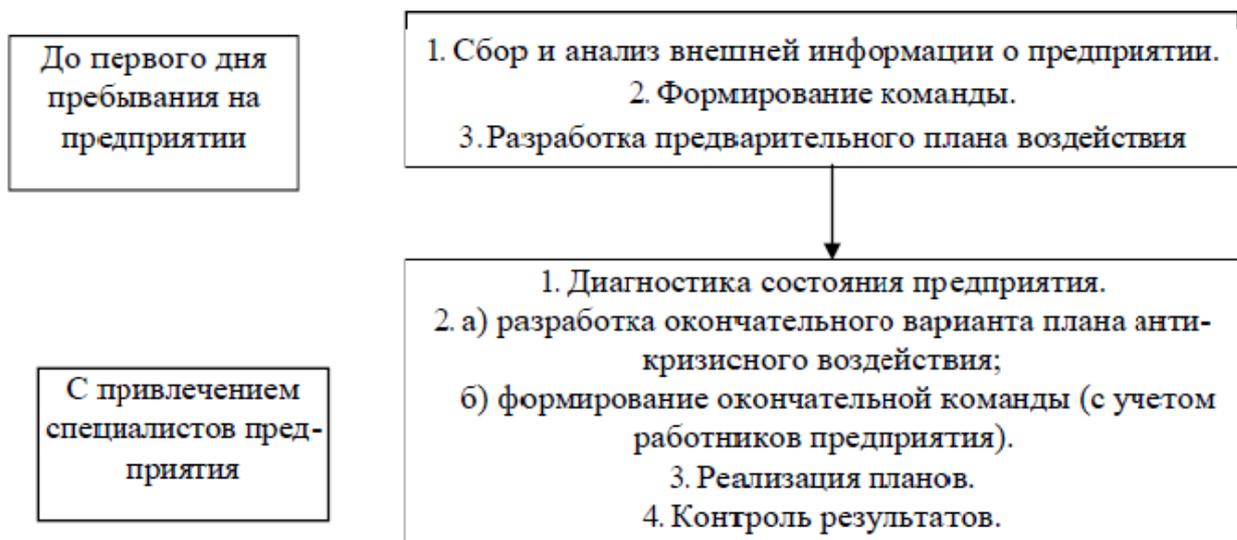


Рисунок 6.1 - Формирование антикризисной команды и этапы антикризисного управления

Об эффективности команды говорит ее способность добиваться результатов.

Создавать команду нелегко. Для этого необходимо: сформировать личные отношения, определить методы работы и создать благоприятный социально-психологический климат. Одна из отличительных черт команды – сильное чувство общности. Команда дает ее участникам определенные психологические и материальные преимущества: безопасность, «чувство локтя», гордость за совместные достижения, признание. Результат - ключевой момент

на первом этапе антикризисных преобразований. Именно от того, будет ли получен положительный результат, зависит вера и содействие трудового коллектива работе команды и возможность осуществления долгосрочных преобразований.

На первом этапе формирования команды люди присматриваются друг к другу и к руководителю, связи еще не установились и возникают конфликты по причине отсутствия взаимопонимания. Направляющей силой, стержнем развития в этот период должна быть цель. Она мобилизует команду и весь трудовой коллектив, каждый член команды должен четко осознавать значимость своей работы. Как правило, ясно представляет содержание цели только сам руководитель или антикризисный управляющий, поэтому на данном этапе именно на них возлагается ответственность за ознакомление с задачами абсолютно всех членов команды.

Чем престижнее задача, тем легче объединить людей для ее решения.

Поэтому важно уделить внимание формулировке, иногда даже созданию миссии антикризисной команды. Не стоит называть, как это принято в отечественной практике, команду временным трудовым коллективом. С психологической точки зрения очевидно, что слово «временный» не способствует совместной работе и энтузиазму в действиях.

Одним из условий достижения намеченной цели является *дисциплина*. Поэтому на этой стадии становления управленческой команды и коллектива руководитель может пользоваться директивным стилем управления. Этот стиль характеризуется тем, что руководитель предъявляет требования к подчиненным и неуклонно следит за выполнением отданных распоряжений; поощряя и наказывая подчиненных, он может не советоваться ни с кем, принимая всю ответственность на себя.

Второй этап характеризуется тем, что в команде завершается процесс изучения друг друга, распределяются роли и определяются личные позиции каждого члена. В коллективе, в процессе решения вновь поставленных задач, на основе взаимных психологических притяжений, общих интересов формируются неформальные группы. В задачу руководителя на этой стадии входит создание ядра единомышленников. Психологи установили, что если требования исходят от руководителя, то они воспринимаются подчиненными как внешние. Если же их выдвигают и поддерживают свои же участники команды, то коллектив такие требования рассматривает как собственные и они значительно сильнее влияют на личность.

После создания ядра единомышленников руководителю желательно переходить от директивного стиля управления к демократическому, который отличается стремлением как можно больше вопросов ставить на обсуждение коллектива.

Третий этап развития коллектива характеризуется тем, что в нем постепенно возникает интеллектуальное, эмоциональное и волевое единство. Это лучший период для формирования корпоративной культуры. Интеллектуаль-

ное единство определяется осведомленностью всех членов о возможностях коллектива, взаимопониманием в процессе деятельности, стремлением найти общий язык, единством мнений. На этой стадии не только руководитель, но и все сотрудники чувствуют ответственность за деятельность всего коллектива. Руководитель, опираясь на демократический стиль управления, начинает действовать не как стоящий над коллективом, а как представитель и выразитель интересов коллектива.

При описании технологии создания антикризисной команды создается впечатление протяженного во времени процесса. На практике он занимает очень короткий период времени: 1-2 дня. В противном случае эффект от антикризисного воздействия будет снижен, поскольку в самом начале антикризисный управляющий среди всех возможных ресурсов имеет только время.

При распределении обязанностей в команде руководителю важно знать особенности ее членов. Если члены группы солидарны и в состоянии противостоять негативным внешним влияниям, то группу можно охарактеризовать как прочную.

Особое значение для деятельности команды имеет ее численность. Она влияет на готовность отдельных ее членов к определенным усилиям, на прочность группы, а также на результаты деятельности всей команды. Труд в маленьких группах приносит больше удовлетворения, так как не только совпадение взглядов членов группы и окружения, но и определенная стабилизация посредством групповых норм поведения и распределения ролей сильнее формируют чувство солидарности и совместного влияния. Численность влияет также на производительность отдельных ее членов. У работника, входящего в состав группы из пяти человек, она выше, чем у члена группы из тридцати человек. В малочисленной группе меньше потребность в руководстве со стороны авторитетной личности, если внутри группы достигнута кооперация труда.

В антикризисном управлении роль руководителя очень велика. Руководитель осуществляет управление предприятием на основе своего видения. При этом его видение не нейтрально, а всегда окрашено личными характеристиками, такими как ценности, стремления, предпочтения, опыт, знания.

Один из важнейших вопросов, связанных с деятельностью *антикризисного менеджера*, – это его личность, моральные, деловые и профессиональные качества. Условия и обстановка его деятельности требуют наличия таких личностных характеристик, которые позволят ему свободно адаптироваться в постоянно меняющихся условиях кризисной (или приближающейся к кризисной) ситуации: инициативность, самостоятельность, воля, решительность, аналитический склад ума, рационализм мышления, физическая выносливость к перегрузкам, коммуникабельность.

Особенностью антикризисного менеджера является требование к наличию специальной подготовки, т. е. знаний и умений, которыми он должен обладать в области менеджмента и маркетинга, права, управления финансами и бухгалтерского учета.

Важным требованием и условием эффективной реализации решений является наличие авторитета и престижа у антикризисного менеджера, определяемые общественным отношением к нему. Авторитет - это мера того, насколько сотрудники считаются с мнением менеджера, его советами и указаниями, стремятся их исполнить. Престиж - это мера признания превосходства способностей, знаний, заслуг человека. Высокий авторитет и престиж являются инструментами эффективного управления.

В процессе своей деятельности антикризисный менеджер выступает во множестве ролей. Роль – это комплекс образцов поведения, связанных с выполнением какой-либо функции ее исполнителем. При этом его личность влияет на характер исполнения роли, но не на ее содержание - менеджер играет заранее определенную роль, хотя и реализует в ней свою персональную интерпретацию. Выделяют четыре основные *группы ролей*:

- *организационные*, связанные с реализацией отношений подчиненности, полномочий и ответственности в организации, - руководитель, дипломат, лидер, наставник;

- *инфраструктурные* (процессы восстановления платежеспособности, реорганизации, реструктуризации предприятия и бизнеса) - специалист по кадрам, поставщик ресурсов и т. д.;

- *экономические*, обеспечивающие рациональное использование ресурсов и максимизацию прибыли, - инноватор, финансист, предприниматель;

- *информационные*, связанные со сбором, обработкой, передачей информации, - исследователь-прогнозист и информационный центр.

В процессе своей деятельности антикризисный менеджер сталкивается с многообразием ситуаций, в которых ему приходится выступать в конкретных ролях. Все они неразрывно связаны между собой, но в конкретной ситуации чаще всего доминирует одна определенная роль.

Тема 7. МАРКЕТИНГОВЫЕ СТРАТЕГИИ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

1. Содержание, функции и механизм, маркетинга.

2. Маркетинг в антикризисном управлении.

1. Содержание, функции и механизм, маркетинга.

Маркетинг - это комплексно-системный подход к решению проблем рынка, охватывающий все стадии движения товара в рыночных условиях, начиная с изучения потребностей и прогнозирования спроса, разработки ассортиментной политики и программ производства продукции, а также оказания разного рода услуг, связанных с реализацией и потреблением, доведением их до конечного потребителя и заканчивая организацией послепродажного об-

служивания и утилизации вышедших из употребления изделий и заменой их новыми. Маркетинговые программы предполагают максимальную адаптацию к рынку через разработку и применение долговременной стратегии развития предпринимательских структур, конкретизированной в оперативных тактических решениях.

Маркетинг как комплексная рыночная деятельность, в сущности, представляет собой систему взглядов и систему действий, связанных с изучением потребностей, возможностей производства и обмена для их удовлетворения с наименьшим расходом всех ресурсов и наиболее полным потребительским эффектом. При этом система взглядов, т. е. ориентированная на потребителя концепция хозяйствования в условиях современного рынка, проводится в жизнь с помощью системы практических действий, так называемых инструментов маркетинга, основанных на специальной технике анализа связей в рыночных процессах.

Таким образом, *маркетинг* как целостный процесс представляет собой теорию и практический инструмент управления рыночной экономикой в основном на микро-, но в определенной мере и на макроуровне.

Появившаяся для удовлетворения потребностей стихийно развивающегося рыночного процесса концепция маркетинга и конкретная маркетинговая деятельность претерпели существенные изменения.

Успехи в смежных отраслях знания определили и практическую эффективность маркетинга в конкурентной борьбе за рынки сбыта, обусловив также многообразие направлений маркетинговой деятельности. В настоящее время она дифференцирована по отраслям при сохранении общей маркетинговой концепции хозяйствования. Так, выделяется маркетинг крупным блоком: товаров, услуг, идей, ценных бумаг, внутри которого сформировались более мелкие его составляющие, обслуживающие отдельные виды товаров и услуг. Например, в группе услуг можно назвать образовательный, юридический, медицинский, спортивный, финансовый, банковский маркетинг и многие другие его виды, связанные с различной предпринимательской деятельностью.

В маркетинговой практике принято говорить о потребительских ориентациях на «рыночный продукт», под которым понимаются конкретное изделие, услуга, работа и вообще любая собственность, в том числе интеллектуальная: научные, технические идеи, художественно-дизайнерские и рекламные решения и тому подобное, что может являться объектом купли-продажи.

В том же многообразном значении употребляется термин «товар».

Маркетинговые программы, как краткосрочные, так и долгосрочные, требуют разработки и применения такой стратегии, которая при заданных условиях максимально отвечала бы государственной экономической политике и в то же время обеспечивала коммерческим структурам необходимую эффективность, рентабельность и материальную заинтересованность в результатах труда. Использование методов маркетинга позволяет связывать интересы и цели предпринимательства, отдельных хозяйственных структур с обще-

ственными целями и интересами, обеспечивать единство микро- и макроэкономического подходов к развитию экономики, что в конечном итоге будет способствовать снижению риска банкротства.

Перед хозяйственной деятельностью предприятия всегда стоят проблемы: как сбалансировать (уравновесить) нужды, потребности, запросы с реальными возможностями их удовлетворения, как разумнее распределить ресурсы для выполнения различных экономических задач и как их эффективнее использовать.

Для маркетингового подхода свойственно и централизованное планирование, понимаемое как гибкая прогностическая политика, позволяющая управлять рыночным процессом.

Поскольку возможности рыночного механизма не безграничны, то там, где он не приносит действенного результата, в управление экономическими процессами вступает государство, которое не может самоустраняться от решения проблем, остающихся за пределами рынка. В частности, государство принимает меры по социальной защите населения. Однако оно должно соблюдать баланс интересов участников рынка и общества в целом, не переступая границы своего минимально необходимого вмешательства в рыночный процесс.

Например, изменение цен в зависимости от процесса колебаний спроса и предложения, а также от множества других факторов является нормальным и естественным процессом для любого современного рынка.

Но общество не может спокойно ждать, когда предложение, спрос и цены уравновесятся на рынке сами собой, так как это грозит ему слишком большими социальными и иными потерями. Поэтому государство принимает законы и другие юридические акты, а также специальные меры по регулированию рынка и цен, чтобы не допускать ценовую дискриминацию производителей и осуществлять социальную защиту населения.

Инструменты маркетинга - предложение, спрос и цена, являясь главными регуляторами рынка, находятся в постоянной взаимозависимости, которая отражает действие экономического закона спроса и предложения. Основное требование названного закона – сбалансированность спроса и предложения, соответствие их друг другу по объемам, структуре и во времени. Систематический анализ освоенного или потенциального рынка и прогнозирование изменений важнейших его инструментов позволяет предприятию своевременно разработать упреждающую антикризисную стратегию и тактику поведения.

2. Маркетинг в антикризисном управлении.

Маркетинг как способ деятельности, обеспечивающий адаптацию предприятия к рынку, а также формирование рынка - одно из важнейших направлений работы менеджмента. Особое значение эта сфера деятельности предприятия приобретает в условиях кризиса. Более того, причины многих кризи-

сов связаны с неудовлетворительным определением или реализацией маркетинговой политики предприятия.

Одним из средств вывода предприятия из кризиса и обеспечения его развития в долгосрочном периоде является совершенствование всего комплекса маркетинга: *продукт - цена - методы распределения - коммуникации*. Однако было отмечено, что при реализации краткосрочных и долгосрочных антикризисных программ имеются существенные противоречия.

Цель краткосрочных программ - приостановление «падения», восстановление платежеспособности и прибыльности предприятия посредством сокращения затрат, повышения рентабельности, избавления от избыточных активов и усиления контроля над движением денежных средств.

Целью долгосрочных программ является повышение конкурентного статуса, вывод предприятия на новый уровень развития посредством реструктуризации бизнеса, освоения новых продуктов, рынков и видов сырья.

Они предусматривают изучение новых маркетинговых возможностей и определение необходимых для их реализации ключевых компетенций предприятия, новых систем закупок и распределения, позволяющих повысить ценность товара.

Как отмечают специалисты в области маркетинга, решения, влияющие на цепочку ценности (решения в области товаров, цен, стимулирования сбыта, обслуживания и каналов распределения), оказывают противоположное воздействие на показатели прибыли и объема продаж. К примеру, снижение цены товара или увеличение ассигнований на продвижение обычно оказывает позитивное воздействие на объемы продаж и негативное - на показатели текущей прибыли, а повышение цен и сокращение финансирования мероприятий по стимулированию означает повышение прибыльности в краткосрочном периоде, но предопределяет уменьшение доли предприятия на рынке. Кроме того, эффект решений проявляется гораздо быстрее в области прибыли, чем в сфере продаж и маркетинговой деятельности. Например, решение о сокращении финансирования исследований и конструкторских разработок или рекламы торговой марки незамедлительно приведет к увеличению денежных потоков и прибыли, а отрицательный эффект может проявиться только через несколько лет. Реализация решения об интенсификации исследовательских работ, рекламы или сервиса займет некоторое время, зато его выполнение позволит предприятию расширить круг покупателей. В условиях этого конфликта менеджеры должны выбрать способ действий, сбалансированный относительно целей получения прибыли в краткосрочном периоде и поддержания конкурентоспособности предприятия в долгосрочном периоде.

В антикризисном управлении акцент должен делаться на использовании следующих маркетинговых средств:

- изучение и определение целевых рынков и наиболее привлекательных покупателей: объемы продаж могут быть увеличены за счет использования существующих резервов (привлечение покупателей, пользующихся услугами

конкурентов) или перехода к обслуживанию новой, более перспективной группы потребителей, для чего необходимо изучить их характеристики (определить типичных покупателей, выявить, что является для них привлекательным в продукте предприятия, и т. п.);

- определение и реализация конкурентных преимуществ, т. е. набора признаков и качеств продукта, отличающих товар предприятия от аналогов, предлагаемых конкурентами;

- использование эффективных коммуникаций, наиболее распространенным и действенным из которых является реклама;

- компенсация слабых сторон предприятия и продукта с помощью различных методов стимулирования сбыта;

- обеспечение полезности для потребителя, под которой понимается не только полезность самого продукта, но и время и место его предоставления, сервиса, информации;

- выявление и использование ключевых компетенций, т. е. специализированных, трудно поддающихся копированию конкурентами навыков, необходимых предприятию для поддержания его конкурентных преимуществ.

Особое внимание уделяется созданию и поддержанию ключевых компетенций, которые должны предлагать потребителям неоспоримые преимущества, быть уникальными и обеспечивать предприятию доступ к новым рынкам в будущем.

Для построения таких компетенций Г. Хэмелом и К. Прахаладом разработана модель (рисунок 7.1).

Рынок	
Существующий	Новый
<p>Основная ключевая компетенция плюс десять новых</p> <p>Какие новые ключевые компетенции потребуются на уже существующих рынках?</p>	<p>Мегавозможности</p> <p>Какие новые ключевые компетенции потребуются для наиболее привлекательных рынков в будущем?</p>
<p>Заполнение «пробелов»</p> <p>Каковы возможности совершенствования существующих рынков путем лучшего использования имеющихся ключевых компетенций?</p>	<p>«Белые пятна»</p> <p>Какие новые товары или услуги могут быть созданы при использовании имеющихся ключевых компетенций?</p>

Рисунок 7.1 - Матрица построения ключевых компетенций фирмы

Заполнение «пробелов» подразумевает возможности вывода новых товаров на уже существующие у предприятия рынки, которые могут быть созданы путем более эффективного использования имеющихся компетенций, когда одно подразделение предприятия делится своими навыками и умениями с другим. Так как эти возможности основываются на уже определенных компетенциях и рынках, они являются наиболее легко реализуемыми и наименее рискованными.

Основная ключевая компетенция плюс десять новых подразумевает новые деловые способности, которые необходимо приобрести предприятию, чтобы в будущем остаться лидером на уже имеющихся у него рынках.

«Белые пятна» - возможности, включающие создание новых товаров или услуг и выход на новые рынки с помощью других способов использования имеющихся компетенций предприятия.

Мегавозможности - рискованные, потенциально высокодоходные действия, связанные с выходом на совершенно новые рынки, для чего требуется определить, какие новые основные компетенции необходимы предприятию. После этого рассматриваются перспективы покупки других фирм, их подразделений, бизнесов или вступления в стратегические союзы.

Используемые в антикризисном управлении маркетинговые стратегии могут быть *наступательными или оборонительными*, от чего зависит и выбор маркетинговых инструментов (таблица 7.1).

Таблица 7.1 - Маркетинговые стратегии и инструменты

Стратегия	Инструмент			
	Товарные потоки	Затраты на маркетинг	Цены	Реклама
Расширение рынка, продвижение на новые рынки	Средней интенсивности	Высокие	Гибкие	Агрессивная
Удержание позиций на рынках	Интенсивные	Средние	Высокие	Стабильная
Отстаивание рыночной ниши, защита от конкурентов	По возможности интенсивные	На прежнем уровне	Средние или низкие	Уменьшающаяся

Стратегию расширения рынка рекомендуется использовать предприятиям, которые производят товары в начале или середине их жизненного цикла, отличающиеся достаточно высоким качеством и пользующиеся спросом. Это достаточно сильные предприятия, кризисное состояние которых может быть обусловлено временными трудностями с оплатой со стороны покупателей, использованием заемных средств и необходимостью осуществления выплат по ним.

Стратегия удержания позиций пригодна для предприятий, давно и стабильно работающих на освоенных рынках, но не претендующих на захват новых, испытывающих временные финансовые трудности.

Стратегия защиты от конкурентов подходит кризисным предприятиям, в отношении которых проводится досудебное оздоровление, или находящимся в процедуре санации, это позволяет не рисковать, но удерживать имеющиеся позиции.

Возможно также использование стратегии работы под прикрытием известного брэнда, чтобы не конкурировать с известными фирмами, а вести с ними совместную деятельность на собственных площадях (мощностях) либо на принципах франчайзинга.

Стратегия «прилипания» к большой, активно развивающейся фирме дает возможность получения гарантированных заказов на поставку продукции, выполнение подрядных работ, вплоть до выпуска продукции на давальческих условиях.

Стратегия маркетингового аутсорсинга предполагает передачу полностью или частично маркетинговых функций сторонней специализированной фирме.

Выбор конкретных маркетинговых средств должен определяться следующими факторами:

- скорость получения результата - выведение на рынок новых товаров приведет к повышению прибыльности, но на их разработку уходят годы, а повышение цены может обеспечить быстрый рост прибыли;

- ответная реакция потребителей - эффект применения некоторых финансовых средств может быть компенсирован ответной реакцией потребителей (к примеру, повышение цены на товар скорее всего приведет к потере доли рынка, а сокращение издержек никак не повлияет на ее величину), поэтому важно учитывать относительную эластичность спроса на товар по цене;

- реакция конкурентов - усилия, направленные на увеличение объема продаж, наверняка вызовут ответную реакцию конкурентов, особенно на зрелых рынках, поэтому незавуалированные действия по расширению доли предприятия на рынке могут привести к обратному эффекту;

- величина потенциала - усилия должны быть сфокусированы на наиболее эффективных для данного предприятия направлениях деятельности, в связи с чем необходимо правильно выбрать «направление главного удара»;

- степень риска - некоторые антикризисные мероприятия характеризуются повышенной степенью риска (к примеру, значительные затраты на рекламу оправдываются при условии ее высокой эффективности, в противном случае это негативно сказывается на уровне прибыли); если менеджеры не склонны к риску, необходимо обратиться к стратегии снижения издержек или продажи избыточных активов;

- моральное состояние сотрудников - сокращение штата и ликвидация производств обычно оказывает негативное влияние на мотивацию сотрудников и их моральное состояние.

Учет данных факторов позволит предприятию эффективно использовать маркетинг в условиях кризиса.

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

Тема

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ КРИЗИСЫ: ПОНЯТИЯ, КЛАССИФИКАЦИЯ, ПРИЧИНЫ ВОЗНИКНОВЕНИЯ

Вопросы для обсуждения

1. Сравните понятия «кризис» и «экономический кризис». Что в них общего и в чем разница?
2. Каковы причины циклических колебаний экономики? Проявляются ли макроциклы в Беларуси? Объясните свой ответ.
3. Какие кризисы, на ваш взгляд, более опасны: циклические или нециклические? Обоснуйте ответ.
4. Чем обычно завершается кризис на уровне предприятия в случае его успешного преодоления и в случае неудачи? Приведите примеры.
5. Что такое стадия кризиса? Для чего необходимо изучать механизм развития кризисов по стадиям?
6. Объясните динамику развития кризиса с точки зрения его агрегированного состояния (по Кристеку) и с точки зрения угрозы целям предприятия (по Мюллеру).

Ситуация для анализа

Аудитория разбивается на группы в составе трех-четырех человек.

Каждая группа должна разработать цепочки экономических явлений, приводящих от сигналов кризиса к банкротству предприятия. Возможные альтернативы исходных явлений (сигналов) кризиса:

- снижение объемов продаж вследствие появления товара-заменителя;
- увольнение ключевых сотрудников из состава высшего управленческого и инженерного персонала в связи с низкой оплатой труда;
- снижение рыночной стоимости капитала предприятия из-за изменения конъюнктуры на фондовой бирже, что вызвано финансовым кризисом в регионе;
- пожар в сборочном цехе;
- поставщики увеличивают цены на сырье, материалы и т. д.

Обсудите результаты работы групп. После построения цепочек найдите в них точки, в которых возможно провести управленческое воздействие, направленное на выход из кризиса. Проведите межгрупповую дискуссию, в ходе которой сравните альтернативные варианты развития кризиса и альтернативные антикризисные программы.

Тесты

1. Какие различают виды макрокризисов?

- а) регулярные;
- б) циклы Китчина;
- в) нерегулярные;
- г) переходные.

2. Общий признак циклических кризисов:

- а) вызваны неэкономическими причинами;
- б) циклическое спиралевидное развитие;
- в) большая глубина и продолжительность.

3. К циклическим кризисам относятся:

- а) циклы Кондратьева;
- б) циклы Кузнеца;
- в) циклы Китчина;
- г) отраслевые;
- д) структурные.

4. Макроциклы вызывают следующие фазы деловой активности:

- а) кризис;
- б) депрессия;
- в) оживление;
- г) бум;
- д) стагнация;
- е) рост.

5. Назовите два возможных варианта выхода из кризиса:

- а) разработка антикризисных мероприятий;
- б) ликвидация предприятия;
- в) успешное преодоление кризиса;
- г) оценка кризисной ситуации.

6. Институт Кризис-менеджмента выделяет 2 признака классификации кризисов в зависимости:

- а) от причины возникновения кризиса;
- б) от субъекта хозяйствования;
- в) от масштаба распространения;
- г) от скорости распространения.

7. В зависимости от скорости распространения различают кризис:

- а) внезапный;
- б) отраслевой;
- в) промежуточный;
- г) тлеющий;
- д) переходный.

8. Кристек характеризует стадии кризиса с точки зрения:

- а) цели предприятия;

- б) ликвидности предприятия;
- в) агрегированного состояния;
- г) возможности преодоления кризиса.

9. Мюллер характеризует стадии кризиса с точки зрения:

- а) целей предприятия;
- б) рентабельности деятельности;
- в) агрегированного состояния;
- г) возможности преодоления кризиса.

10. Какие из перечисленных ниже видов кризиса не соответствуют классификации Кристека?

- а) потенциальный кризис;
- б) кризис ликвидности;
- в) кризис результата;
- г) острый преодолимый кризис;
- д) латентный.

11. Какие из перечисленных ниже видов кризиса не соответствуют классификации Мюллера?

- а) кризис результата;
- б) стратегический кризис;
- в) острый непреодолимый кризис;
- г) кризис ликвидности;
- д) потенциальный кризис.

12. К типам кризиса в зависимости от причин возникновения относятся:

- а) кризис, связанный с ошибками в управлении;
- б) внезапный кризис;
- в) стихийное бедствие;
- г) провал нового продукта;
- д) тлеющий кризис.

Тема

КОНЦЕПЦИЯ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Вопросы для обсуждения

1. Что означает понятие «антикризисное управление» в широком и узком понимании?
2. Определите сферу применения кризис-менеджмента. В чем разница между антикризисным управлением и кризис-менеджментом?
3. Перечислите основные задачи, решаемые в рамках антикризисного управления.

4. Что такое стратегия и тактика в антикризисном управлении? Опишите взаимосвязь между стратегическими и тактическими антикризисными решениями. Приведите пример выбора тех или иных антикризисных решений в зависимости от стадии кризиса.

5. Что такое сигналы кризиса? Приведите примеры сигналов кризиса.

Ситуации для анализа

Задание 1.

Разработайте стратегию и тактику выхода фирмы из кризиса.

Фирма, главный офис и заводы которой расположены в Великобритании, занимается производством парфюмерных товаров. 70 % прибыли фирма получает от реализации оригинальной зубной пасты в различных ее модификациях. В течение последних 3 лет около 65 % сбыта зубной пасты приходится на долю одной из арабских стран Персидского залива, где данная фирма контролирует рынок аналогичной продукции, обеспечивая себе устойчивый рост прибыли за счет постоянного увеличения сбыта зубной пасты. Другие иностранные производители зубных паст не проявляют пока интереса к распространению своей продукции в данной стране, так как для этого требуется пройти определенную процедуру регистрации, а также выполнить все надписи на тюбике и упаковке на арабском языке с учетом местного диалекта. Конкуренция со стороны местных производителей минимальна ввиду неразвитости их производственной базы и более низкого качества продукта. Однако недавно в местных средствах массовой информации, включая радио и телевидение, началась кампания по дискредитации продукции фирмы на основании ложного утверждения о наличии в составе выпускаемых ею зубных паст добавок свиного жира, в результате чего их сбыт сократился на 70 %.

Задание 2.

Какие действия следует предпринять руководству фирмы, выпускающей продукт «А», чтобы не допустить падения объема продаж за счет переключения своих постоянных покупателей на продукт «В»?

Особым спросом среди выпускаемых фирмой продуктов пользуется продукт «А», который позиционируется как товар престижной группы, обладающий высоким качеством и производимый по традиционной технологии. Цена на данный товар существенно выше цен на аналогичные товары (менее высокого качества) других фирм.

Неожиданно одна из этих фирм-конкурентов выпустила на рынок продукт «В», который позиционировался как полный аналог продукта «А» по совокупности качественных характеристик (что соответствовало действительности), но стоил при этом на 30 % дешевле.

Тесты

1. Кризисная проблема это:

- а) серьезное затруднение, требующее немедленного решения;
- б) решения, принимаемые в рутинных, повторяющихся и хорошо структурируемых ситуациях путем использования стандартных правил принятия решений;
- в) условие, при котором менеджер не видит признаков опасности или возможности либо игнорирует их.

2. Программируемые решения - это:

- а) условие, при котором менеджер не видит признаков опасности или возможности либо игнорирует их;
- б) условие, при котором менеджеры либо отвергают значимость опасностей или возможностей, либо уклоняются от ответственности за принимаемые решения;
- в) решения, принимаемые в рутинных, повторяющихся и хорошо структурируемых ситуациях путем использования стандартных правил принятия решений.

3. Антикризисное управление может осуществляться по трем направлениям:

- а) обновление;
- б) поддержание;
- в) развитие;
- г) совершенствование.

4. Антикризисное управление является сложным процессом и имеет содержание:

- а) экономическое;
- б) правовое;
- в) функциональное;
- г) социальное;
- д) организационное.

5. К первой группе проблем антикризисного управления согласно классификации Н.В. Штыковой относятся:

- а) правовые проблемы антикризисного управления;
- б) проблемы выхода из кризиса;
- в) анализ и оценка кризисных ситуаций;
- г) проблемы ликвидации последствий кризиса.

6. К третьей группе проблем антикризисного управления согласно классификации Н.В. Штыковой относятся:

- а) инвестиционное проектирование;
- б) проблемы выхода из кризиса;
- в) анализ и оценка кризисных ситуаций;
- г) проблемы ликвидации последствий кризиса.

7. К четвертой группе проблем антикризисного управления согласно классификации Н.В. Штыковой относятся:

- а) инвестиционное проектирование;
- б) маркетинг: поведение в условиях неопределенности;
- в) анализ и оценка кризисных ситуаций;
- г) внешнее управление и проблемы санации.

8. Тактика антикризисного управления может быть:

- а) защитная;
- б) внешняя;
- в) наступательная;
- г) внутренняя.

9. Эффективность реализации стратегии антикризисного управления зависит от:

- а) тактики антикризисного управления;
- б) своевременного обнаружения сигналов кризиса;
- в) анализа и оценки кризисных ситуаций.

10. Ко второй группе проблем антикризисного управления согласно классификации Н.В. Штыковой относятся:

- а) финансово-экономические проблемы антикризисного управления;
- б) правовые проблемы антикризисного управления;
- в) конфликтологические проблемы управления.

Тема АНТИКРИЗИСНОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ

Вопросы для обсуждения

1. Что такое антикризисное регулирование?
2. Что такое система, механизм, стратегия и политика антикризисного регулирования?
3. Назовите основные задачи антикризисного регулирования на предприятиях Республики Беларусь.
4. Охарактеризуйте направления государственного регулирования с целью стабилизации экономики.

Ситуации для анализа

Задание 1

Диагностика кризиса.

В таблице приведен аналитический баланс компании «СанТехПроект». Оцените финансовое состояние компании согласно Инструкции по анализу

финансового состояния и платежеспособности субъектов предпринимательской деятельности Республики Беларусь.

Аналитический баланс АО «СанТехПроект», тыс руб.

(сфера деятельности – промышленность)

Показатель	На начало года	На конец года
Долгосрочные активы	64	59
Краткосрочные активы	141	228
Итого актив:	205	287
Собственный капитал	102	69
Долгосрочные обязательства	29	26
Краткосрочные обязательства	74	129
Итого пассив:	205	287
Сумма просроченной кредиторской задолженности	10	160

Сделайте вывод по оценке за отчетный и прошлый периоды.

Задание 2

Вы - в команде нового антикризисного управляющего предприятием. Вам как аналитику необходимо:

- оценить текущую ситуацию на предприятии (провести SWOT анализ, оценить финансовое состояние предприятия);
- оценить вероятность угрозы банкротства, уровень финансового и предпринимательского рисков;
- провести анализ жизнеспособности предприятия (факторы несостоятельности в разрезе функциональных подсистем - маркетинг, производство, управление и финансы);
- предложить стратегию и тактику выхода из кризиса (по сферам деятельности предприятия - маркетинг, производство, кадры, управление и финансы);
- оценить результаты прогноза реализации антикризисной стратегии предприятия.

МЕБЕЛЬНАЯ ФАБРИКА была основана в 1962 г. как государственная компания. В 1993 г. она была приватизирована и преобразована в акционерную компанию. Существующим и бывшим работникам фабрики в настоящий момент принадлежит 100 % акций.

Компания производит мебель из ДСП, в частности, стенки, журнальные столики и мягкую мебель, в основном софы, на трех производственных линиях, размещенных территориально в различных производственных помещениях города, для производства корпусной мебели, мягкой мебели и мебели на заказ.

Большинство оборудования соответствует оборудованию западных предприятий в этой отрасли. Однако отдельные станки спроектированы специально для изготовления одной конкретной детали и не могут быть перестроены на производство других деталей.

Продажа продукции фабрики мебельным салонам осуществляется не большим числом торговых агентов, а также напрямую и в магазине компании. Сбыт в основном ведется на внутреннем рынке. Мебельная промышленность особенно пострадала от упадка покупательной способности населения: покупка мебели относится к тем приобретениям, которые отложить проще всего. Негативным фактором также послужило наличие зарубежных конкурентов.

Существует небольшой, но активный рынок для изделий высшего качества. На нем доминирует импортная продукция. На рынке, где функционирует фабрика, реализуется продукция невысокого качества в связи с экономическими причинами.

Персонал компании сократился примерно с 2000 человек на начало 1995 г. до 650 работающих на момент диагностики. Скорее всего, сокращение занятых продолжится даже при росте продаж. Аналогичные фабрики в Западной Европе насчитывают не более 150 рабочих.

Диагностика состояния предприятия

Маркетинг

Продукция. Качество продукции было плохим. Облицовка была поцарапана, оторвана по краям, полировка быстро белела, были заметны слои разных цветов там, где изделия подкрашивались, на готовой продукции видны рабочие метки и т. д. Причины такого низкого качества обуславливались различными факторами:

- использовалось сырье плохого качества;
- производственный процесс включал операции, выполняемые с повреждением изделия;
- при обнаружении дефекта его скрывали таким образом, чтобы брак не бросался в глаза;
- рабочие не соблюдали инструкции, выполнение которых обеспечивало не только получение качественной продукции, но и требовало увеличения объемов работ;
- стандарты измерения уровня качества были низкими, так что плохое качество по рыночным стандартам считалось приемлемым по принятым стандартам компании.

Методы продаж. Отсутствовала документация о клиентах, торговым агентам не предоставлялось никакой самостоятельности в поиске клиентов, а они и не стремились проявлять инициативу. В установлении цены на продукцию не наблюдалось никакой гибкости. Каждый раз клиентов посещали разные торговые агенты. Отсутствовало понимание ситуации на рынке (конкуренты, доля рынка). Отсутствовала система поощрений, побуждающая торговых агентов добиваться хороших результатов в сборе задолженностей.

Сотрудники всех уровней управления не имели никакого понятия о формировании отношений «клиент-поставщик» в рыночных условиях и т. д.

Дизайн. Существующий ассортимент продукции необходимо было пре- кратить продавать, поскольку:

- дизайн продукции устарел в сравнении с конкурирующей импортной продукцией;

- продукция была громоздкой, стенка из одной части занимала всю стену квартиры, не было возможности покупать отдельные модули мебели, и она не соответствовала покупательным требованиям данного сегмента рынка. Требовались более мелкие, дешевые и модульные изделия.

Цена продукции. Цена и себестоимость продукции были достаточно высоки, что, конечно, отражалось на возможности продаж по конкурентоспособным ценам. Среди основных причин тому явились:

1. Высокая цена и низкое качество сырья. Так как у компании не было достаточных средств для закупки сырья, ей оставалось осуществлять бартерные сделки. Это, в свою очередь, ограничивало источники поставок несколькими украинскими фабриками, которых устраивал такой метод финансовых расчетов. В результате сырье приобреталось дороже и худшего качества, чем аналогичная продукция, которая могла быть закуплена за наличные средства.

2. Энергозатратные процессы. Например, один станок прессования ДСП необходимой толщины использует тяжелый шлифовальный цилиндр, потребляющий большое количество электроэнергии, хотя в современных условиях целесообразнее шлифовать ДСП, используя легкий наждачный ремень, который стоит дороже и нуждается в замене, но не требует мощного энергоемкого мотора. Планировка завода также не способствовала экономии энергии на отопление и вентиляцию.

3. Сомнительная необходимость некоторых этапов производственного цикла. Например, фанера для отделки обратной стороны стенок поставлялась на фабрику в больших панелях, которые затем разрезались на различные куски. Оправданием данного процесса являлась удобная транспортировка фанеры, но главным следствием было увеличение операционных расходов в производственном процессе и ухудшение качества готового изделия, поскольку задняя панель не обеспечивала необходимую жесткость окончательной сборки.

4. Несоответствующее оборудование. Хотя большинство оборудования было аналогичным западному, некоторые станки предназначались для больших партий, большого объема производства, и их использование не оправдывалось уменьшившимися масштабами производства и потребностями более гибкого планирования производства. В частности, котельные были рассчитаны на большую производственную мощность, а также предназначались для снабжения паром близлежащей макаронной фабрики.

Надо ли говорить, что экономическая эффективность котельных при слабой нагрузке была чрезвычайно мала. Также большинство станков предназначались для изготовления только одной детали и не могли быть приспособлены к производству других деталей.

5. Дорогостоящие производственные процессы. Например, изготовление ящиков требовало гораздо большего количества операций, чем аналогичное

производство на западной фирме, что, однако, не влияло на качество готового изделия.

Финансы

Продажи и рентабельность компании начали сокращаться. Однако руководство не расценивало сбой в продажах как долговременную тенденцию и не приняло мер по сокращению или перепрофилированию производства. Проблема заключалась в том, что за короткий период времени изделия, которые были основной продукцией компании и продавались без всяких усилий, оказались неконкурентоспособными по сравнению с другими, более дешевыми, лучшими и в основном иностранными изделиями. К концу 1995 г. складские запасы вместо того, чтобы стать денежным вкладом и страховкой компании от инфляции, стали финансовым бременем для нее.

С чисто практической точки зрения предприятие обанкротилось в 1995 г. Государство как основной кредитор прибегло к блокированию банковских счетов. Компания пыталась разрешить эту проблему, все чаще и чаще прибегая к бартерным сделкам, которые не требовали банковских расчетов, но приводили к повышению стоимости производства. Более того, финансовый кризис рассматривался как временное явление, и не было проведено крайне важного глубокого реструктурирования. Со временем компания больше не могла закупать сырье для обеспечения нормального уровня производства и начала переходить к неполному рабочему дню, а также отправлять рабочих в неоплачиваемые отпуска.

Неэффективные системы учета и определения себестоимости. Эта проблема - общая для всех российских компаний. Так как первичная цель бухгалтерского учета – расчет налогов, подлежащих уплате, что тщательно регулируется Министерством по налогам и сборам независимо от мнения руководства компании, то это приводит к тому, что отчетность теряет реальный смысл и нет никакой возможности использовать данные учета в целях принятия управленческих решений.

Роль акционеров. Ситуация осложнялась тем фактом, что компания на 100% принадлежала нынешним и бывшим работникам. Руководство не хотело предлагать меры по реструктуризации, которые будут непопулярны у работников-акционеров. Хотя администрация возможно и не осознавала полного масштаба проблем предприятия, необходимость серьезных изменений для нее была очевидной, в особенности это касалось контроля качества продукции и количества занятых на производстве. Тем не менее, администрация не хотела навязывать предложения новым работникам-акционерам.

В таблице приведены данные финансовой отчетности предприятия за 2021 - 2022 годы в тыс. руб.

Финансовая отчетность предприятия. Аналитический баланс

Активы	2021	2022
I. ДОЛГОСРОЧНЫЕ АКТИВЫ		
Основные средства	23770	15816
Доходные вложения в материальные активы	287	415
Вложения в долгосрочные активы	227	877
ИТОГО по разделу I	24284	17108
II. КРАТКОСРОЧНЫЕ АКТИВЫ		
Запасы	2922	2789
Расходы будущих периодов		5
Налог на добавленную стоимость по приобретенным товарам, работам, услугам	98	258
Краткосрочная дебиторская задолженность	1795	3542
Денежные средства и эквиваленты денежных средств	5	2030
ИТОГО по разделу II	4820	8624
БАЛАНС	29104	25732
III. СОБСТВЕННЫЙ КАПИТАЛ		
Уставный капитал	17117	17117
Добавочный капитал	7284	801
ИТОГО по разделу III	24401	17918
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА		
ИТОГО по разделу IV		
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА		
Краткосрочная кредиторская задолженность	4602	7782
Прочие краткосрочные обязательства	101	32
ИТОГО по разделу V	4703	7814
БАЛАНС	29104	25732
Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг	7316	9482
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг	8489	9436
Прибыль (убыток) от продаж	(1173)	46
Прочие операционные доходы	24	34
Прочие операционные расходы	553	516
Прибыль (убыток) до налогообложения	1702	436
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	(1702)	436

Менеджмент

Процесс принятия решений был централизованным, большое внимание уделялось технической квалификации специалистов. По мере того как объемы работы уменьшались, необходимо было заполнить вакансии в секторе продаж (маркетинга), при этом использовался перевод имеющегося персонала на новые должности.

Подход к набору сотрудников в области маркетинга больше основывался на знании производственных процессов, чем на понимании навыков маркетинга и коммерции. При этом приоритет отдавался знанию производственных технологий.

Тесты

1. Государственные органы осуществляют следующие виды регулирования:

- а) правовое;
- б) ценообразовательное;
- в) социальное;
- г) структурное;
- б) информационное.

2. К функциональным элементам системы антикризисного регулирования не относятся:

- а) мониторинг состояния предприятия;
- б) выработка стратегии антикризисного регулирования;
- в) прогнозирование и планирование;
- г) выработка законодательной и нормативной базы.

3. Назовите государство, в котором отстраняют кредиторов от участия в реабилитационной процедуре:

- а) Германия;
- б) Республика Беларусь;
- в) Франция;
- г) Италия.

4. Максимальный временной период для санации предприятия составляет:

- а) 1-2 года;
- б) 1,5-3 года;
- в) 1 год.

5. Определите очередность удовлетворения требований кредиторов:

- а) требования по обязательным платежам;
- б) требования кредиторов по обязательствам, обеспеченным залогом имущества должника 1,5-3 года;
- в) требования физических лиц, перед которыми должник несет ответственность за причинение вреда их жизни или здоровью путем капитализации соответствующих повременных платежей.

6. Банкротство - это:

- а) неплатежеспособность, имеющая или приобретающая устойчивый характер, признанная Хозяйственным судом;
- б) ликвидация предприятия;
- в) наличие у предприятия убытков.

7. Критерии оценки финансового состояния субъектов Республики Беларусь:

- а) прибыль;
- б) коэффициент текущей ликвидности;
- в) коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами;
- г) рентабельность;
- д) коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами.

Тема

ДИАГНОСТИКА ЭКОНОМИЧЕСКОГО СОСТОЯНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

Вопросы для обсуждения:

1. Назовите и охарактеризуйте финансово-экономические показатели деятельности предприятия для прогнозирования банкротства предприятия.
2. Какие методы, используемые для диагностики кризиса на предприятии, вы считаете наиболее эффективным для диагностики банкротства на предприятиях Республики Беларусь.
3. Какие параметры в деятельности предприятия и его окружения могут свидетельствовать о приближении кризиса.
4. Бенчмаркинг: понятие, область применения, особенности и виды.
5. Эволюция техники бенчмаркинга.
6. Сущность техники бенчмаркинга.

Ситуации для анализа

Задание 1

Источники финансового оздоровления и развития предприятия приведены в таблице.

Активный маркетинг Финансовая политика Инвестиционная политика Ассортиментная политика	Кадровая политика и управление персоналом Внешние деловые связи Интеграция с зарубежными партнерами Организационная структура управления Инновационная политика Программа реформирования и оздоровления	Команда Культура предприятия Система управления Стратегия Механизм саморазвития
---	--	---

1. Какие источники финансового оздоровления предприятия из приведенных имеют, по вашему мнению, приоритетное значение?

2. В чем вы находите взаимосвязь и взаимозависимость предложенных источников?

3. Какие источники финансового благополучия можно было еще привести?

Задание 2

1. Обсудите в группе пример применения бенчмаркинга.

2. Приведите известные вам примеры использования бенчмаркинга.

БЕНЧМАРКИНГ В КОМПАНИИ STAPLES

Двадцать лет назад о компании Staples никто не слышал, потому что ее вообще не существовало. Компания возникла по инициативе Тома Стемберга, ныне исполнительного директора Staples. В 1986 году был открыт первый магазин Staples, хотя сегодня Staples - компания, обладающая 375 универмагами в США.

После двухлетнего опыта работы Стемберг понял, что за счет низких цен предприятию не удастся выжить в конкурентной борьбе, поэтому необходим новый способ привлечения клиентов. Таким способом стало великолепнейшее обслуживание клиентов, которое было введено во всех филиалах компании. Вследствие маркетинговых исследований и сегментации рынка в различных филиалах фирмы были введены разные формы обслуживания, что также послужило толчком к привлечению клиентов.

Маркетологи компании выявили шесть правил поведения с потребителем.

1. Необходимо знать покупателя лучше, чем он сам себя, что достигается лишь исследовательским путем.

2. Магазины должны быть максимально приятны покупателю. Улучшение дизайна приведет к увеличению объемов продажи на 7 %.

3. Управленцы должны проводить время за раздумьями о покупателях. На собраниях менеджеров ключевым вопросом должен стать вопрос о потребителях.

4. Улучшение обслуживания покупателей должно осуществляться за счет прогрессивной и бонусной систем оплаты труда.

5. Возможность получать новую информацию через покупку компании, ею владеющей. Таким методом Staples смогла познать особенности среднего и большого бизнеса.

6. Относиться к сотрудникам так, как хотелось бы, чтобы они относились к покупателям.

Благодаря всем этим нововведениям за 1995 год продажи компании выросли на 45 %, прибыль - на 58 %, курс акций - более чем на 100 %.

Тесты

1. Показатели ликвидности характеризуют:

- а) прибыльность предприятия;
- б) степень риска;
- в) отношения ключевых финансовых элементов;
- г) возможность предприятия выполнять краткосрочные обязательства и управлять оборотным капиталом.

2. С точки зрения целевого назначения методов антикризисного управления различают:

- а) однофакторные модели;
- б) дискриминантный анализ;
- в) многофакторные модели;
- г) эволюционное моделирование.

3. Дискриминантный анализ предполагает:

- а) выбор ключевых индикаторов кризиса;
- б) метод обработки статистической информации;
- в) моделирование социально-экономических систем.

4. Кто из исследователей не имеет отношения к однофакторным моделям?

- а) У. Лоу;
- б) У. Бивер;
- в) Э. Альтман;
- г) Дж. Олсон.

5. Кто из исследователей не имеет отношения к многофакторным моделям?

- а) П. Фитцпатрик;
- б) У. Бивер;
- в) Э. Альтман;
- г) Дж. Олсон.

6. При проведении бенчмаркинга выделяют этапы:

- а) определение объекта бенчмаркинга;
- б) формирование антикризисной команды;
- в) поиск информации;
- г) анализ информации;
- д) выбор партнера по бенчмаркингу.

7. Объектом исследования бенчмаркинга являются:

- а) опыт антикризисного управления;
- б) способность быстро решать возникающие проблемы и обучаться;
- в) признанные лидеры-предприятия в определенной области;
- г) внутренняя среда предприятия.

8. Определите последовательность этапов развития бенчмаркинга:

- а) глобальный бенчмаркинг;
- б) реинжиниринг или ретроспективный анализ продукта;
- в) стратегический бенчмаркинг;

г) бенчмаркинг конкурентоспособности - изучение внутренней среды предприятия;

д) бенчмаркинг обучения предприятий - лидеров качества вне их сектора или отрасли.

9. Впервые термин «бенчмаркинг» в том смысле, в котором применяется сегодня, появился в:

а) 1972 г.;

б) 1962 г.;

в) 1959 г.;

г) 1989 г.

10. Процесс проведения экономического исследования, связанного с прогнозированием банкротства, должен включать в себя следующие этапы:

а) информационный;

б) структурирования;

в) прогнозирования;

г) параметризации;

д) идентификации;

е) верификации.

11. К видам бенчмаркинга относятся:

а) внутренний;

б) внешний;

в) глобальный;

г) функциональный;

д) ситуационный.

12. Основные принципы бенчмаркинга:

а) взаимность;

б) системность;

в) аналогия;

г) измерение;

д) достоверность.

13. Суть адаптационного менеджмента заключается в:

а) наличии на предприятии механизмов приспособления к изменениям;

б) разработке антикризисных мероприятий;

в) анализе внешней и внутренней среды предприятия;

г) создании механизмов опережения или предвосхищения внешних и внутренних изменений.

14. Суть инновационного менеджмента заключается в:

а) создании механизмов опережения или предвосхищения внешних и внутренних изменений;

б) разработке антикризисных мероприятий;

в) анализе внешней и внутренней среды предприятия;

г) наличии на предприятии механизмов приспособления к изменениям.

15. Внутренний бенчмаркинг - это:

- а) деятельность по изменению определенных показателей и функциональности для их сопоставления с предприятиями, характеристика которых является совершенной в аналогичных процессах;
- б) бенчмаркинг, осуществляемый внутри организации путем сопоставления характеристики производственных единиц, схожих с аналогичными процессами;
- в) деятельность по сравнению уровня постоянных и переменных издержек по выполнению схожих бизнес-процессов в разных организациях.

Тема

АНТИКРИЗИСНЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ

Вопросы для обсуждения

1. Критерии успешной реализации антикризисных мер при угрозе банкротства.
2. Группы антикризисных мероприятий и их взаимосвязь.
3. Оперативная реструктуризация: сущность, задачи, направления.
4. Управление дебиторской задолженностью предприятия.

Ситуация для анализа

Задание

Разработать антикризисные предложения по выводу пансионата из создавшейся ситуации.

ПАНСИОНАТ

Рабочий день начальника пансионата «У» начался не совсем удачно. На прием по личным вопросам было записано много посетителей, в том числе и Алла Николаевна, сотрудница, которая давно работает в пансионате горничной.

Однако прием пришлось начать разговором с группой отдыхающих, которые пришли поговорить об изменениях, произошедших в пансионате за последний год. Отдыхающие высказали претензии: на территории пансионата стало намного грязнее, чем год назад, в комнатах перестали нормально убирать, на озере возникло достаточно интенсивное движение (катера, моторные лодки, водные мотоциклы), что сделало купание небезопасным.

После этого разговора директор начал прием по личным вопросам.

Горничная Алла Николаевна (кстати, работающая в тех коттеджах, о которых говорили отдыхающие) стала жаловаться на то, что в последнее время резко возрос объем работ, который она должна выполнять, а заработная плата осталась низкой.

Оба разговора заставили директора вернуться к вопросу о предстоящей реорганизации пансионата, подумать о том, как начать необходимые преобразования, и о связанных с этим трудностях.

Пансионат был построен более 30 лет назад на озере (системе озер) и долгое время функционировал как турбаза. Система X озер образована многочисленными водоемами, соединенными протоками, с большим количеством островков (более 150) и лесистыми берегами, изрезанными заливами и бухтами.

В настоящее время на территории турбазы работает пансионат, состоящий из 2-х корпусов и более 20-ти коттеджей со всеми удобствами, в которых одновременно могут отдыхать около 450 человек. Пансионат стал центром отдыха в северной части X озер. Трудности в работе пансионата начались в начале 1990-х гг., потом дела несколько наладились, турбаза акционировалась, превратившись в ЗАО «Пансионат «У», работникам вручили акции, и к 2000 г. положение улучшилось. Стоимость проживания в пансионате составляет, в зависимости от условий, от 60 до 120 руб. в сутки с человека. Известность и удачное расположение пансионата (сосновый бор на берегу озера, ягодники, грибные места) позволяют ему сохранять свою привлекательность для отдыхающих и до настоящего времени. Но постепенно стали возникать проблемы: средств на поддержание материальной базы пансионата не хватает, состояние фондов требует значительных капитальных вложений, в последнее время к пансионату стали проявлять интерес местные криминальные структуры. Вместе с тем, пансионат является «градообразующей» организацией для данной местности: он снабжает теплом, водой и работой жителей расположенного рядом поселка с населением 300 человек. В настоящее время в пансионате работает около 150 человек: половина на постоянной основе, а остальные - только летом.

Такое центральное положение пансионата создает для его руководства дополнительные сложности:

1. В поселке нет другой работы, но из-за низкой заработной платы местные жители не спешат идти на должности горничных, сторожей и т. д., а предпочитают сдавать в аренду жилье «диким» отдыхающим, выступая тем самым конкурентами пансионата.

2. Пансионат снабжает теплом и водой поселок, выставляя счета местным властям, но те не оплачивают их вовремя, несмотря на то, что жители деньги платят.

3. Пансионат вывозит мусор, как за отдыхающими, так и за жителями поселка, а это в последнее время стало стоить существенных денег. Система сбора мусора осталась на уровне 10-летней давности, а его количество резко

возросло, и прежний штат дворников не в состоянии с ним справиться. В результате на базе стало значительно грязнее, что грозит снизить привлекательность пансионата для отдыхающих.

4. Турфирмы продают путевки с наценкой в 25 %. Получается, что на пансионате все хотят зарабатывать, а вкладывать в его развитие не очень то-ропятся.

Тесты

1. Какие из перечисленных ниже мер не относятся к антикризисным?

- а) экстренные;
- б) предупредительные;
- в) прогнозные;
- г) тактические;
- д) последующие.

2. Какие факторы влияют на выбор модели антикризисного управления?

- а) месторасположение предприятия;
- б) степень изменчивости внешней среды;
- в) сложившаяся система управления на предприятии;
- г) финансовые возможности предприятия;
- д) глубина кризиса.

3. Экстренные меры - это:

- а) тактические и стратегические управленческие решения, позволяющие снизить риск возможной неплатежеспособности в будущем;
- б) меры по преодолению глубокого кризиса, предполагающие проведение серьезных структурных изменений;
- в) оперативные меры, направленные на быстрое восстановление платежеспособности в условиях уже возникшей кризисной ситуации.

4. Оперативная реструктуризация - это:

- а) капитальный ремонт, модернизация основных средств, замена устаревшего оборудования, приобретение дополнительных основных средств;
- б) создание условий для инвестиционной привлекательности предприятия;
- в) стратегические действия, направленные на изменение производственной организационной структуры или правового статуса предприятия с целью его финансового оздоровления.

5. Реструктуризация активов предприятий предполагает:

- а) консервацию, продажу или сдачу в аренду производственных мощностей;
- б) оптимизацию дебиторской задолженности;

- в) продажу излишнего оборудования, материалов, комплектующих изделий и готовой продукции на складе;
- г) продажу объектов незавершенного строительства;
- д) совершенствование организации труда.

6. Меры финансового оздоровления, направленные на реструктуризацию кредиторской задолженности предприятия, могут включать следующие процедуры:

- а) консервацию, продажу или сдачу в аренду производственных мощностей;
- б) зачет взаимных платежных требований (взаимозачет);
- в) продажу излишнего оборудования, материалов, комплектующих изделий и готовой продукции на складе;
- г) отсрочки и рассрочки платежей;
- д) оптимизацию дебиторской задолженности;
- е) переоформление задолженности в качестве займа.

7. К задачам управления дебиторской задолженностью относят:

- а) отсрочки и рассрочки платежей;
- б) консервацию, продажу или сдачу в аренду производственных мощностей;
- в) определение приемов ускорения востребования долгов и уменьшения безнадежных долгов;
- г) формирование условий продажи, обеспечивающих гарантированное поступление денежных средств.

8. Учет и контроль состояния расчетов с дебиторами может осуществляться по:

- а) потребителям;
- б) срокам возникновения;
- в) географическому положению;
- г) доходу;
- д) формам расчета.

Тема

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

Вопросы для обсуждения

1. Коммуникации: понятие, виды и особенности в антикризисном управлении.
2. Отличаются ли цели внешних и внутренних коммуникаций в стабильных и кризисных ситуациях?
3. Формирование эффективного общения представителей предприятия с кредиторами, поставщиками, клиентами.

4. Виды кадровой политики в условиях кризиса.
5. Значение функционирования антикризисной команды в условиях кризиса.

Ситуация для анализа

Задание

1. Какие меры необходимо предпринять руководству предприятия, чтобы снизить последствия негативных событий?
2. Разработайте презентацию ответного сообщения в СМИ.

Сообщение в СМИ: Компания Bridgestone бесплатно заменит миллионы шин. Как сообщает агентство Рейтер, 9 августа в 15 часов по Гринвичу состоится пресс-конференция, на которой представители компании Bridgestone сообщат о бесплатной замене более 20 млн покрышек. Замене подлежат шины, выпущенные компанией Firestone, - южноамериканским отделением Bridgestone.

Подобное решение было принято после внимательного изучения отчета Национальной администрации безопасности движения (NHTSA), в котором сообщалось о большом количестве аварий, произошедших из-за брака в покрышках. Как сообщают представители NHTSA, были зафиксированы и случаи отслоения протектора. Некачественные шины послужили причиной как минимум 46 смертельных случаев.

Firestone собирается бесплатно заменить покрышки серий АТХ, АТХ II и Wilderness АТ, которые выпускаются с 1990 г. Представитель компании Bridgestone отказался комментировать эту информацию до прессконференции. Японские аналитики уже подсчитали примерную сумму, в которую компании Bridgestone обойдется эта акция, - более 500 млн долларов.

Компания Ford, чьи внедорожники и пикапы оснащаются шинами Firestone, согласилась бесплатно поменять бракованные покрышки с автомобилями, проданных в Таиланде, Малайзии, Колумбии, Эквадоре и Венесуэле. Кроме Ford, этими покрышками свои автомобили оснащали компании General Motors, Toyota и Nissan.

В среду на утренних торгах в Токио акции Bridgestone упали на десять процентов. Как сообщает газета «Financial Times», это случилось после оглашения намерения компании отозвать для замены более 20 млн покрышек.

Тесты

1. Коммуникация - это...

- а) форма передачи информации во внешнюю и внутреннюю среду;
- б) направленность на улучшение качества работы сотрудника;
- в) кодирование информации.

2. Элементы коммуникационного процесса:

- а) отправление сообщения, передача сообщения, получение сообщения;
- б) кодирование сообщения, передача сообщения, декодирование сообщения;
- в) формулирование значения, сообщение, получатель;
- г) коммуникатор, сообщение, каналы передачи, получатель, обратная связь;
- д) отправитель, кодирование, передача сообщения.

3. К важнейшим характеристикам обратной связи относятся:

- а) направленность на улучшение качества работы сотрудника, конструктивность, полезность, своевременность, оперативность, достоверность, техничность;
- б) направленность на помощь работнику, конкретность, описательный характер, полезность, своевременность, готовность работников к восприятию обратной связи, понятность, надежность, достоверность;
- в) намерение помочь работнику, обобщающий характер, своевременность, оценочный характер, требование оправданий со стороны работника, надежность, техничность;
- г) ясность и понятность получателю, требование оправданий с его стороны, оперативность, техничность, оценочный характер, общий характер, неадекватность.

4. К невербальным средствам общения относятся:

- а) выразительные движения тела, динамические прикосновения, взгляд, характеристики голоса и речи, пространственная структура общения;
- б) визуальный контакт, пространственная структура общения, мимика и жесты;
- в) телефон, электронная почта, управленческие информационные технологии.

5. К внешним коммуникациям относятся:

- а) упаковка;
- б) совещания трудового коллектива;
- в) распоряжения;
- г) спонсорство;
- д) реклама.

6. К внутренним коммуникациям относятся:

- а) корпоративная культура;
- б) упаковка;
- в) приказы;
- г) брэнд;
- д) личные продажи.

7. Антикризисное управление в отношении коммуникаций имеет особые задачи:

а) поддержание благосклонности к предприятию во внутренней и внешней среде;

б) анализ причин возникновения кризиса;

в) завоевание нового или сохранение прежнего рынка.

8. В антикризисном управлении коммуникационная политика имеет задачи, решение которых связано с общением с 5 группами контрагентов:

а) кредиторами;

б) сотрудниками предприятия;

в) банками;

г) поставщиками;

д) клиентами;

е) страховой компанией;

ж) местными властями.

9. Кадровая политика в условиях кризиса предприятия может быть:

а) пассивная;

б) реактивная;

в) превентивная;

г) агрессивная;

д) активная;

е) комплексная.

10. Пассивная кадровая политика:

а) у руководства предприятия нет четко выраженной программы действий в отношении персонала, в условиях кризиса деятельность сводится в лучшем случае к ликвидации его негативных последствий;

б) руководство предприятия осуществляет контроль за симптомами кризисной ситуации (возникновение конфликтных ситуаций, отсутствие достаточно квалифицированных работников, а также мотивации к высокопродуктивному труду) и предпринимает меры по локализации кризиса;

в) руководство предприятия имеет удовлетворительный диагноз и обоснованный прогноз развития ситуации, а также средства для воздействия на нее.

11. Основными характеристиками эффективной антикризисной кадровой политики являются:

а) системность;

б) ориентация на достижение сплоченности коллектива;

в) научность;

г) комплексность;

д) реалистичность и созидательность;

е) кадровая политика должна быть единой для всего предприятия.

12. К характеристикам антикризисной команды относятся:

а) комплекс образцов поведения, связанных с выполнением определенных функций;

б) способность быстро решать возникающие проблемы и обучаться;

- в) высокая степень автономности;
- г) наличие лидера.

Тема

МАРКЕТИНГОВЫЕ СТРАТЕГИИ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Вопросы для обсуждения

1. Цели и функции маркетинга в антикризисном управлении.
2. Формирование маркетинговых стратегий в антикризисном управлении и их классификация.
3. Использование средств маркетинга в антикризисном управлении.

Ситуации для анализа

Задание 1

Обсудите ситуацию в группе. Какие факторы способствовали выходу предприятия из кризиса?

ОПЫТ РАЗРАБОТКИ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Определенный опыт работы накоплен и в акционерном обществе Волгоградского завода тракторных деталей и нормалей. К концу 1994 года все производство предприятия стало убыточным, каждый рубль выпускаемой продукции обходился для предприятия в 2 руб. 41 коп. издержек. Завод подпадал под категорию банкротства по всем показателям.

В этих условиях Совет директоров предпочел процедуре банкротства с неопределенными последствиями попытку перехода от традиционных методов организационно-управленческих отношений к предпринимательским. Нужно было обеспечить гибкость производственного процесса, сокращение цикла изготовления продукции, всемерную ориентацию на потребителя - обязательные условия для функционирования предприятия в период изменения стандартов современного производства.

Первым антикризисным шагом явилась программа срочных мер. Ее главной задачей стало остановить дальнейшее сползание в кризис. Она предусматривала следующие основные направления:

1. *Поиск нестандартных источников пополнения оборотных средств.*
2. *Ориентация производства на конкретного потребителя.*
3. *Создание службы маркетинга и формирование маркетинговой политики.*
4. *Минимизация издержек предприятия.*
5. *Восстановление управляемости предприятием, наведение жесткой дисциплины в цехах и отделах.*

6. Кадровая политика, ориентированная на работу в кризисной ситуации.

Программа начала решительно претворяться в жизнь, в результате чего 1995 год стал переломным в биографии предприятия. На заводе наметились некоторые тенденции финансовой стабилизации. Они проявились в росте объемов производства и реализации продукции (он составил 183 %), снижении ее себестоимости, замедлении темпов роста заимствованных средств.

Однако предприятие по-прежнему пребывало в кризисном состоянии. Абсолютная неплатежеспособность и большая кредиторская задолженность сковывали действия руководства. Но надежда выйти из кризиса уже появилась.

Вторым этапом деятельности руководства явилась разработка стратегии антикризисного развития, вылившейся в двухлетнюю программу «Финансово-экономическое оздоровление и устойчивое развитие АО «ВЗТДиН» в 1996 - 1997 гг.». Стержнем программы стал синтез двух принципиальных подходов: идеи рывка и идеи сдерживания. Рывок состоит в увеличении объемов производства и реализации продукции и сдерживание издержек производства. Благодаря внедрению этой программы в 1996 году завод увеличил объемы производства почти в три раза, в 1997 - еще на 12 %, в 1998 году объем производства снова превысил отметку предыдущего года на 5 %, в 1999 году – рост составил 20 %. В целом, начиная с 1995 г., объем производства увеличился более чем в 3 раза.

В 1998 году на предприятии была разработана «Программа стратегического развития ОАО «ВЗТДиН» на 1998 - 2001 годы», которая явилась дальнейшим продолжением планирования антикризисных мероприятий.

Дела завода «пошли в гору», увеличилось количество предприятий и организаций на территории России и за ее пределами, с которыми ВЗТДиН успешно сотрудничает. В числе потребителей его продукции - тракторные, машиностроительные заводы, производители комплектующих Поволжья, Беларуси, Украины, Молдавии, Казахстана, Урала и Башкирии. Осваивая новые виды выпускаемой продукции, предприятие вышло на рынки автомобильной промышленности. Были заключены соглашения с УАЗом, ВАЗом и некоторыми другими заводами. За счет расширения рынков сбыта постоянно увеличивался объем реализации готовой продукции, так уже в 1995 году объем реализации готовой продукции по сравнению с показателями 1994 года увеличился почти в пять раз, а к 1999 году он вырос в 23,6 раза (в действующих ценах). Благодаря успешной работе предприятия появилась возможность увеличения заработной платы работникам ВЗТДиН - с 1994 года она выросла в 7 раз, опережая рост потребительских цен в 1,27 раза.

Сегодня Волгоградский завод тракторных деталей и нормалей располагает необходимым научно-техническим потенциалом и профессиональной службой маркетинга, что способствует стабилизации производства и дальнейшему укреплению позиций завода на рынках сбыта.

Задание 2

Обсудите ситуацию в группе. Какие инструменты маркетинга можно предложить использовать в кризисной ситуации?

В период кризиса большинство предприятий испытывает серьезные трудности, которые заставляют задуматься о будущем своего бизнеса даже тех руководителей, которым до сих пор не приходилось озадачиваться эффективностью деятельности. В таких условиях как никогда важна правильная информационная политика, которая включает рекламу, формирование имиджа, постоянный контакт с партнерами и клиентами. В сочетании с рационально выстроенной маркетинговой стратегией это позволит выиграть там, где проигрывают другие.

О том, что в период кризиса можно не только не пострадать, но и прилично заработать, говорит пример *Троицкой бумажной фабрики*, выпускающей упаковочную бумагу. По данным «Ведомостей», до недавнего времени предприятие имело стагнирующую динамику продаж, но в октябре 2008 г. произошло внезапное оживление спроса на 16 %. В условиях кризиса такие компании, как «Макфа» и *McDonald's*, решили отказаться от зарубежных поставщиков и перейти на более дешевую продукцию фабрики.

По словам президента *Мастерской эффективного репутационного менеджмента Натальи Самойловой*, маркетинговой целью большинства компаний в период кризиса является не увеличение продаж, а удержание существующих объемов сбыта и прибыли. Период кризиса меньше всего подходит для выпуска новых марок, линеек, поскольку потребителями больше не руководит любопытство, желание попробовать что-то новое или добиться нового, более высокого статуса. Наоборот, большая часть клиентов сегодня выжидает, стремится ухватиться за старые привычки, которые являются для них символом желанной стабильности, создают иллюзию безопасности и комфорта. Кто сможет соблазнить такого консервативного потребителя новинками? В данной ситуации важнее всего сохранить своих клиентов, поддержать имидж продукта. Освоение новых потребительских сегментов возможно лишь при выборе рыночных ниш с невысокими требованиями. Ниша, ориентированная на низкую цену продукта, в период кризиса пополняется за счет лиц, переходящих из сегмента, в котором первостепенное значение имеет престиж и качество товаров. Сомнительно, что при освоении этого «экономичного» сегмента вы сможете привлечь к своему продукту давнишних обитателей данной ниши. Вам нужно ориентироваться на старых добрых клиентов, которые вынуждены отказаться от престижа из-за ухудшения финансовых возможностей. Поскольку они в некоторой мере склонны сохранять прежние предпочтения и привычки, они будут рады увидеть ваш продукт в прежнем качестве, но, возможно, в новом формате - более простой упаковке, меньшего веса, на прилавках менее престижных розничных сетей-дискаунтеров.

Как заработать с помощью упаковки?

На Западе, где кризис начался несколько раньше, многие производители пищевой и косметической продукции отреагировали уменьшением объема без изменения основных параметров формы и дизайна. Предприниматели надеются, что потребитель не заметит небольшого уменьшения объема и веса продукта, в то время как на фоне снижения рентабельности удастся сохранить прежнюю цену. В самом деле, покупателю довольно сложно заметить изменения, если только у него не останется для сравнения старая упаковка, или продукт в разных форматах вдруг окажется на одном прилавке.

Международная компания *Unilever* решила сэкономить на дизайне, уменьшив расход краски при печати упаковочных и рекламных материалов на два порядка по числу используемых цветовых оттенков. По проведенным исследованиям, только 20 % потребителей при этом смогли отличить новый вариант рекламы от старого. А экономия от такой «антикризисной» меры оказалась весьма существенной: от 13 до 26 млн долл. в зависимости от масштабов применения. Такие же настроения сегодня преобладают и среди российских компаний. Об этом, в частности, свидетельствуют данные *Председателя Правления Российской парфюмерно-косметической ассоциации Татьяны Пучковой*, которая говорила о желании российских компаний данного сектора сократить расходы на упаковку, дизайн, отказаться от вторичной упаковки. Более простое упаковочное оборудование сегодня закупают не только производители косметики, но, например, и предприятия мясопереработки, сообщают «Ведомости» со ссылкой на инженера по продажам оборудования *«Мультивак Рус» Руслана Гальдешина*. «Ведомости» также сообщают о решении использовать более дешевый гофрокартон для транспортной упаковки производителем соков *ОАО «Лебедянский»*, что позволит предприятию ежегодно экономить до 2 млн долларов.

Тесты

1. Комплекс маркетинга - это:

- а) продукт - затраты - канал распределения - потребитель;
- б) продукт - цена - методы распределения - коммуникации;
- в) продукт - цена - методы распределения - прибыль.

2. Цель краткосрочных антикризисных программ:

- а) вывод предприятия из кризиса;
- б) повышение конкурентного статуса, вывод предприятия на новый уровень развития посредством реструктуризации бизнеса, освоения новых продуктов, рынков и видов сырья;
- в) приостановление «падения», восстановление платежеспособности и прибыльности предприятия посредством сокращения затрат, повышения рентабельности, избавления от избыточных активов и усиления контроля над движением денежных средств;

3. Цель долгосрочных антикризисных программ:

- а) вывод предприятия из кризиса;
- б) повышение конкурентного статуса, вывод предприятия на новый уровень развития посредством реструктуризации бизнеса, освоения новых продуктов, рынков и видов сырья;
- в) приостановление «падения», восстановление платежеспособности и прибыльности предприятия посредством сокращения затрат, повышения рентабельности и т. д.

4. В антикризисном управлении акцент должен делаться на использовании следующих маркетинговых средств:

- а) изучение и определение целевых рынков;
- б) определение и реализация конкурентных преимуществ;
- в) управление каналами распределения;
- г) выявление и использование ключевых компетенций;
- д) компенсация слабых сторон предприятия и продукта;
- е) своевременное обеспечение предприятия ресурсами.

5. Матрица построения ключевых компетенций фирмы разработана:

- а) Г. Хэмелом и К. Прахаладом;
- б) Шумпетером и Хансеном;
- в) Ансоффом.

6. Поле «Белые пятна» согласно матрице ключевых компетенций предполагает:

- а) возможности, включающие создание новых товаров или услуг и выход на новые рынки с помощью других способов использования имеющихся компетенций предприятия;
- б) определение и реализация конкурентных преимуществ;
- в) рискованные, потенциально высокодоходные действия, связанные с выходом на совершенно новые рынки, выявление и использование ключевых компетенций.

7. К маркетинговым стратегиям относится:

- а) стратегия защиты от конкурентов;
- б) стратегия удержания позиций;
- в) стратегия расширения рынка;
- г) интенсивная стратегия.

8. Стратегия маркетингового аутсорсинга предполагает:

- а) возможность получения гарантированных заказов на поставку продукции;
- б) передачу полностью или частично маркетинговых функций сторонней специализированной фирме;
- в) расширение рынков сбыта продукции.

9. Выбор конкретных маркетинговых средств должен определяться следующими факторами:

- а) степенью риска;
- б) ответной реакцией потребителей;
- в) прибылью предприятия;
- г) реакцией конкурентов.

Темы рефератов

1. История возникновения понятия «кризис».
2. Циклические кризисы: понятие, виды (циклы Кондратьева, циклы Кузнецца, циклы Китчина).
3. Теория нововведений Шумпетера и Хансена.
4. Психологическая теория Пигера, Бэджгота.
5. Теория недопотребления Гобсона, Фостера, Кэтчингса.
6. Теория солнечных пятен Джевонса, Мура.
7. История появления термина «антикризисный менеджмент».
8. Сравнительная характеристика антикризисного и корпоративного менеджмента.
9. Стратегия и тактика антикризисного управления на примере предприятия (на выбор).
10. Антикризисный управляющий и его роль в антикризисном управлении.
11. Механизм проведения санации и банкротства в Германии.
12. Основы антикризисного управления в США.
13. Особенности антикризисного управления во Франции и Италии.
14. Опыт антикризисного управления в Чехии.
15. Система показателей У. Бивера для прогнозирования банкротства.
16. Модель Эдварда Альтмана.
17. Модель прогнозирования банкротства Джеймса Олсона.
18. История возникновения понятия «бенчмаркинг».
19. Использование техники бенчмаркинга в США, Японии, Западной Европе.
20. Опыт применения бенчмаркинга в Республике Беларусь.
21. Применение антикризисных мероприятий (на примере предприятия).
22. Пути снижения затрат на предприятии.
23. Успешный опыт применения антикризисной коммуникационной политики предприятий.
24. Значение PR-компаний в антикризисном управлении.
25. Антикризисный менеджер и его роль в антикризисном управлении предприятием.
26. Антикризисная маркетинговая стратегия предприятия.
27. Маркетинговые стратегии предприятия.
28. Стимулирование маркетологов в кризисных ситуациях.

РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ

ВОПРОСЫ К ЭКЗАМЕНУ

1. Понятие и природа экономического кризиса.
2. Кризисы на уровне предприятия, признаки их характеризующие.
3. Латентный, скрытый кризис.
4. Кризис результата: характеристика, признаки, возможные последствия.
5. Кризис ликвидности.
6. Острый непреодолимый кризис.
7. Нерегулярные (нециклические) кризисы.
8. Регулярные (циклические) кризисы.
9. Типы кризисов в соответствии с причинами их возникновения.
10. Классификация кризисов в зависимости от скорости их распространения.
11. Внезапный кризис: причины, уровни.
12. Тлеющие кризисы: причины, уровни.
13. Стадии кризиса с точки зрения его агрегированного состояния.
14. Стадии кризиса с точки зрения угрозы целям предприятия.
15. Факторы, способствующие приведению белорусских предприятий к банкротству.
16. Понятие антикризисного управления, его цели.
17. Проблемы, решаемые в антикризисном управлении.
18. Стратегия и тактика антикризисного управления.
19. Понятие антикризисного регулирования и решаемые им задачи.
20. Система, механизм, стратегия и политика антикризисного регулирования.
21. Виды государственного антикризисного регулирования.
22. Направления проведения экономической политики в рамках государственного регулирования.
23. Закон Республики Беларусь «Об экономической несостоятельности (банкротстве)» его содержание.
24. Понятие и основные признаки несостоятельности (банкротства).
25. Процедура банкротства.
26. Защитный период.
27. Конкурсное производство.
28. Санация.
29. Мировое соглашение.
30. Ликвидационное производство.
31. Права и обязанности антикризисного управляющего на разных этапах процедуры банкротства.

32. Методы диагностики банкротства, их классификация.
33. Система раннего предупреждения кризиса.
34. Критерии оценки финансового состояния субъектов хозяйствования Республики Беларусь.
35. Процесс оценки платежеспособности предприятия как составная часть производства по делу о банкротстве.
36. Система показателей используемых на предприятиях в комплексной оценке результатов деятельности.
37. Модели прогнозирования банкротства.
38. Однофакторные модели прогнозирования банкротства.
39. Многофакторные модели прогнозирования банкротства.
40. Классификация антикризисных мероприятий.
41. Оперативная реструктуризация долгов и имущества.
42. Реструктуризация материальных активов.
43. Реструктуризация долговых обязательств.
44. Разновидности процедуры погашения задолженности посредством передачи кредитору имущества должника.
45. Управление дебиторской задолженностью.
46. Меры по ликвидации дефицита денежных средств.
47. Управление издержками предприятия.
48. Операционный анализ в условиях кризиса.
49. Меры по повышению прибыльности кризисного предприятия.
50. Решения в отношении персонала кризисного предприятия.
51. Создание антикризисной команды и управление ею.
52. Формирование уникального кадрового потенциала.
53. Антикризисные коммуникации.
54. Отношения с поставщиками в рамках коммуникационной политики.
55. Взаимодействие с клиентами в рамках коммуникационной политики.
56. Коммуникационная политика в общении с кредиторами.
57. Ошибки в коммуникационных отношениях ведущие к падению репутации предприятия.
58. Бенчмаркинг кризисного предприятия - новая техника в анализе бизнеса.
59. Основные принципы бенчмаркинга.
60. Этапы проведения бенчмаркинга.

КРИТЕРИИ ОЦЕНОК РЕЗУЛЬТАТОВ УЧЕБНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Баллы	Показатели оценки
1 (один)	Отсутствие приращения знаний и компетентности в рамках образовательного стандарта, отказ от ответа
2(два)	Фрагментарные знания в рамках образовательного стандарта; знания отдельных литературных источников, рекомендованных учебной программой дисциплины; неумение использовать научную терминологию дисциплины, наличие в ответе грубых и логических ошибок; пассивность на практических и лабораторных занятиях, низкий уровень культуры исполнения заданий
3 (три)	Недостаточно полный объем знаний в рамках образовательного стандарта; знание части основной литературы, рекомендованной учебной программой дисциплины; использование научной терминологии, изложение ответа на вопросы с существенными и логическими ошибками; слабое владение инструментарием учебной дисциплины, некомпетентность в решении стандартных (типовых) задач; неумение ориентироваться в основных теориях, концепциях и направлениях изучаемой дисциплины; пассивность на практических и лабораторных занятиях, низкий уровень культуры исполнения заданий
4 (четыре)	Достаточный объем знаний в рамках образовательного стандарта; усвоение основной литературы, рекомендованной учебной программой дисциплины; использование научной терминологии, логическое изложение ответа на вопросы, умение делать выводы без существенных ошибок; владение инструментарием учебной дисциплины, умение его использовать в решении стандартных (типовых) задач; умение под руководством преподавателя решать стандартные (типовые) задачи; умение ориентироваться в основных теориях, концепциях и направлениях по изучаемой дисциплине и давать им оценку; работа под руководством преподавателя на практических, лабораторных занятиях, допустимый уровень культуры исполнения заданий.
5(пять)	Достаточные знания в объеме учебной программы; использование научной терминологии, грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы, умение делать выводы; владение инструментарием учебной дисциплины, умение его использовать в решении учебных и профессиональных задач; способность самостоятельно применять типовые решения в рамках учебной программы; усвоение основной литературы, рекомендованной учебной программой дисциплины; умение ориентироваться в базовых теориях, концепциях и направлениях по изучаемой дисциплине и давать им сравнительную оценку; самостоятельная работа на практических, лабораторных занятиях, фрагментарное участие в групповых обсуждениях, достаточный уровень культуры исполнения заданий.
6 (шесть)	Достаточно полные и систематизированные знания в объеме учебной программы; использование необходимой научной терминологии, грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы, умение делать обобщения и обоснованные выводы; владение инструментарием учебной дисциплины, умение его использовать в решении учебных и профессиональных задач; способность самостоятельно применять типовые решения в рамках учебной программы; усвоение основной литературы, рекомендованной учебной программой дисциплины; умение ориен-

	тироваться в базовых теориях, концепциях и направлениях по изучаемой дисциплине и давать им сравнительную оценку; активная самостоятельная работа на практических, лабораторных занятиях; периодическое участие в групповых обсуждениях, достаточно высокий уровень культуры исполнения заданий.
7 (семь)	Систематизированные, глубокие и полные знания по всем разделам учебной программы; использование научной терминологии (в том числе на иностранном языке), грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы, умение делать обоснованные выводы и обобщения; владение инструментарием учебной дисциплины, умение его использовать в постановке и решении научных и профессиональных задач; свободное владение типовыми решениями в рамках учебной программы; усвоение основной и дополнительной литературы, рекомендованной учебной программой дисциплины; умение ориентироваться в основных теориях, концепциях и направлениях по изучаемой дисциплине и давать им аналитическую оценку; самостоятельная работа на практических, лабораторных занятиях, участие в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий.
8 (восемь)	Систематизированные, глубокие и полные знания по всем поставленным вопросам в объеме учебной программы; использование научной терминологии (в том числе на иностранном языке), грамотное и логически правильное изложение ответа на вопросы, умение делать обоснованные выводы и обобщения; владение инструментарием учебной дисциплины (в том числе техникой информационных технологий), умение его использовать в постановке и решении научных и профессиональных задач; способность самостоятельно решать сложные проблемы в рамках учебной программы; усвоение основной и дополнительной литературы, рекомендованной учебной программой дисциплины; умение ориентироваться в теориях, концепциях и направлениях по изучаемой дисциплине и давать им аналитическую оценку; активная самостоятельная работа на практических, лабораторных занятиях, систематическое участие в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий.
9(девять)	Систематизированные, глубокие и полные знания по всем разделам учебной программы; точное использование научной терминологии (в том числе на иностранном языке), грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы; владение инструментарием учебной дисциплины, умение его эффективно использовать в постановке и решении научных и профессиональных задач; способность самостоятельно и творчески решать сложные проблемы в нестандартной ситуации в рамках учебной программы; полное усвоение основной и дополнительной литературы, рекомендованной учебной программой дисциплины; умение ориентироваться в теориях, концепциях и направлениях по изучаемой дисциплине и давать им аналитическую оценку; систематическая, активная самостоятельная работа на практических, лабораторных занятиях, творческое участие в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий.

10 (десять)	Систематизированные, глубокие и полные знания по всем разделам учебной программы, а также по основным вопросам, выходящим за ее пределы; точное использование научной терминологии (в том числе на иностранном языке), грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы; безупречное владение инструментарием учебной дисциплины, умение его эффективно использовать в постановке и решении научных и профессиональных задач; выраженная способность самостоятельно и творчески решать сложные проблемы в нестандартной ситуации; полное и глубокое усвоение основной и дополнительной литературы по изучаемой учебной дисциплине; умение свободно ориентироваться в теориях, концепциях и направлениях по изучаемой дисциплине и давать им аналитическую оценку, использовать научные достижения других дисциплин; творческая самостоятельная работа на практических, лабораторных занятиях, активное творческое участие в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий.
-------------	--

ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ

Антикризисное управление

1-25 01 07 «Экономика и управление на предприятии»

Учебная программа

1 ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

1 Цели и задачи учебной дисциплины

Цели учебной дисциплины:

- изучение теории и практики антикризисного управления предприятием;
- выработка навыков принятия решений по предотвращению или преодолению кризисов субъектов хозяйствования, действующих в среде белорусской экономики.

Задачи учебной дисциплины:

- изучение теоретических основ антикризисного управления, выявление закономерностей протекания экономических кризисов на уровне национальной экономики, их влияние на деятельность конкретных субъектов хозяйствования;
- определение признаков, особенностей и механизма развития кризисных процессов на уровне предприятия, позволяющих своевременно выявлять негативные тенденции и разрабатывать адекватные антикризисные меры;
- выработка навыков диагностики экономического кризиса и банкротства предприятия на основе информации из финансовой отчетности и других источников с использованием прогнозно-аналитических моделей и экономико-математических методов;
- изучение законодательных основ антикризисного менеджмента, регламентирующих процедуры банкротства и финансового оздоровления субъектов хозяйствования в Республике Беларусь;
- определение и установление принципов, возможностей, значения и роли государства в регулировании антикризисной деятельности;
- выработка навыков принятия и экономического обоснования стратегических и оперативных решений по выходу из кризиса и предотвращению банкротства предприятия, в том числе рассмотрение таких антикризисных мер, как реструктуризация долгов, управление дебиторской задолженностью, планирование и регулирование издержек, реинжиниринг бизнес-процессов и др.;
- изучение специальных технологий создания и управления антикризисной командой, использование антикризисных коммуникаций;

- знакомство с практикой антикризисного управления в Республике Беларусь;
- приобретение практических навыков по антикризисному управлению с использованием современных тренинговых систем.

2 Место дисциплины в системе подготовки специалиста

Учебная дисциплина "Антикризисное управление" представляет собой систематизированное изложение основных положений теории и практики антикризисного управления, принципов и подходов к управлению организациями и поведением людей в изменяющихся условиях внешней и внутренней среды. Объективный характер таких изменений обусловлен спецификой современной инновационной экономики, возрастающей неопределенностью среды, а для нашей страны - также спецификой деятельности организаций в условиях переходной экономики. В связи с этим знание теоретических основ и практики антикризисного регулирования экономики и управления организациями является профессиональным требованием к менеджерам и экономистам.

Учебная программа по дисциплине "Антикризисное управление" является нормативным документом, определяющим содержание обучения и устанавливающим требования к объему и уровню подготовки студентов в соответствии с образовательным стандартом и учебным планом по специальности 1-25 01 07 "Экономика и управление на предприятии".

3 Требования к уровню освоения учебной дисциплины

В результате изучения дисциплины "Антикризисное управление" формируются следующие компетенции:

СК-31: Определять причины кризисов, принимать меры по их предотвращению, преодолению и ликвидации негативных последствий, осуществлять финансовое оздоровление организации.

В результате изучения учебной дисциплины обучающийся должен:

знать:

- систематизацию кризисов в развитии экономики и организаций;
- причины наступления кризисов и банкротства организаций;
- опыт преодоления кризисов в различных ситуациях;
- основы законодательства Республики Беларусь о банкротстве;
- технологию антикризисного управления организацией, в т.ч. в условиях пандемии и санкций;

- методы финансового оздоровления организации;

уметь:

- анализировать и оценивать состояние организации;
- выявлять признаки кризисных ситуаций;
- применять методы диагностики банкротства;
- работать с нормативными правовыми актами в области антикризисного

управления и банкротства;

- определять меры по выводу организации из кризиса;
- оценивать эффективность антикризисного управления;

владеть навыками:

- анализа и оценки деятельности организации, выявления кризисных ситуаций на основе документов бухгалтерской (финансовой) отчетности;
- выработки и обоснования оперативных и стратегических решений по предотвращению и преодолению кризиса в организации;
- разработки плана финансового оздоровления (санации) организации;
- своевременно реагировать и принимать управленческие решения в условиях социально-экономических кризисов.

4 Объем дисциплины и виды учебной работы

Изучение курса предусматривает чтение лекций, проведение практических занятий, управляемой самостоятельной работы студентов, сдачу экзамена.

Форма получения общего высшего образования – **дневная** (на базе среднего образования).

Для изучения дисциплины предусмотрено в 5 семестре всего 108 часов академических, 52 часа аудиторных (в т.ч. 16 часов УСР): 26 часов лекций (в т.ч. 2 часа УСР), 26 часов практических занятий (в т.ч. 14 часов УСР).

Форма получения общего высшего образования – **заочная** (на базе среднего образования).

Для изучения дисциплины предусмотрено в 8-9 семестре всего 12 часов аудиторных: 6 часов лекций, 6 часов практических занятий.

Форма получения общего высшего образования – **заочная** (на базе среднего специального образования).

Для изучения дисциплины предусмотрено в 6-7 семестре всего 12 часов аудиторных: 6 часов лекций, 6 часов практических занятий.

Формы текущей аттестации по дисциплине: контрольная работа.

Форма промежуточной аттестации - экзамен. Основными видами аудиторной работы студентов являются лекции и практические занятия.

В ходе *лекций* преподаватель излагает и разъясняет основные, наиболее сложные понятия темы, а также связанные с ней теоретические и практические проблемы, дает рекомендации на практическое занятие и указания на самостоятельную работу.

На практических занятиях закрепляются теоретические основы материала путем применения его в различных видах задач, в том числе и задачах прикладного характера.

Для проведения практических занятий используются ресурсы библиотеки, MOODLE и др. современные информационно-коммуникативные ресурсы.

Текущий контроль способствует закреплению теоретических знаний и приобретению практических навыков по дисциплине "Антикризисное управ-

ление“ и осуществляется посредством тестирования, письменных или устных опросов, решения задач.

К промежуточной аттестации допускаются студенты, прошедшие текущую аттестацию.

Контроль усвоения знаний: оценка учебных достижений студентов осуществляется по 10-балльной шкале, утвержденной Министерством образования Республики Беларусь, в соответствии с критериями оценки результатов учебной деятельности обучающихся в учреждениях высшего образования.

2 ПРИМЕРНЫЙ ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

№	Тема	Количество аудиторных часов			
		Лекции	Практические	УСР	Всего
1	Экономические кризисы: понятия, классификация, причины возникновения	2	2	2лк, 2пз	8
2	Концепция антикризисного управления	4	2	2пз	8
3	Антикризисное регулирование	4	2	2пз	8
4	Диагностика экономического состояния предприятия	6	4	2пз	12
5	Антикризисные мероприятия	4	2	2пз	8
6	Управление персоналом в условиях кризиса	2	-	2пз	4
7	Маркетинговые стратегии антикризисного управления	2	-	2пз	4
Всего: 108 часов		24	12	(лз-2, пз-14)	52

3 СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОГО МАТЕРИАЛА

1. ЭКОНОМИЧЕСКИЕ КРИЗИСЫ: ПОНЯТИЯ, КЛАССИФИКАЦИЯ, ПРИЧИНЫ ВОЗНИКНОВЕНИЯ

Современная интерпретация понятия «кризис». Разновидности экономических циклов. Причины цикличности в экономике. Фазы деловой активности предприятия. Нерегулярные (нециклические) кризисы. Переходный кризис.

Признаки кризиса на предприятии. Типы кризисов в соответствии с причинами их возникновения. Классификация кризисов в зависимости от скорости их распространения.

Понятие стадий кризиса. Потенциальный кризис. Латентный или скрытый кризис. Острый преодолимый кризис. Острый непреодолимый кризис. Стратегический кризис. Кризис результата. Кризис ликвидности. Банкротство. Идентификация кризиса ликвидности.

Особенности структуры и организации деятельности белорусских предприятий. Энергоёмкость. Рост запасов, дебиторской и кредиторской задолженности. Доля материальных затрат в себестоимости. Износ основных фондов. Необходимость привлечения инвестиций. Конкурентоспособность продукции кризисного предприятия. Факторы выживания предприятия. Пути выхода из кризиса.

2. КОНЦЕПЦИЯ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Антикризисное управление и менеджмент. Антикризисное управление в широком и узком понимании. Основные термины, используемые в теории кризис-менеджмента (профессиональная терминология). Главная цель предприятия в условиях кризиса.

Проблема распознавания кризисных ситуаций. Методы предотвращения кризиса. Прогнозирование кризисных ситуаций. Проблемы выхода из кризиса. Особенности ликвидации последствий кризиса. Методологические проблемы антикризисного управления. Финансово-экономические проблемы антикризисного управления. Правовые проблемы антикризисного управления.

Оперативные и тактические аспекты антикризисного управления. Стратегические аспекты антикризисного управления. Диалектическая взаимосвязь между стратегическими и тактическими аспектами антикризисного управления.

3. АНТИКРИЗИСНОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ

Понятие антикризисного регулирования. Политика как инструменты антикризисного регулирования. Фискальная (бюджетная) политика. Структурная

политика. Финансово-кредитная политика. Ценовая политика. Социальная политика.

Альтернативные пути реформирования предприятия в случае его банкротства. Целевое назначение законов о банкротстве. Основная идея современных систем правового регулирования несостоятельности. Особенности законов о банкротстве США, Германии, Франции.

Гражданский кодекс Республики Беларусь. Закон Республики Беларусь «Об экономической несостоятельности (банкротстве)». Правила по анализу финансового состояния и платежеспособности субъектов предпринимательской деятельности.

Заявление о банкротстве. Неплатежеспособность. Защитный период. Конкурсное производство. Санация и ликвидация. Мировое соглашение. Антикризисное управление и банкротство.

4. ДИАГНОСТИКА ЭКОНОМИЧЕСКОГО СОСТОЯНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

Целевое назначение методов диагностики кризиса. Многофакторные и однофакторные модели. Методы дискриминантного анализа, регрессионного анализа, эволюционного моделирования. Коэффициент Бивера. Z-счет Э.Альтмана.

Параметры контроля в системах раннего предупреждения кризиса. Понятие опережающего контроля. Финансовый контроль. Структурный состав моделей прогнозирования банкротства. Создание на предприятии специальных служб по выявлению симптомов развития кризисной ситуации.

Коэффициент текущей ликвидности. Коэффициент обеспеченности собственными средствами. Коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами. Коэффициент обеспеченности просроченных финансовых обязательств активами. Нормативные значения коэффициентов по отраслям экономики. Методика проведения анализа и выводы. Качественные методы диагностики причин кризисного состояния предприятия: техника ABC-анализа, разработка анкет по изучению психологического климата предприятия, организационного взаимодействия (характера горизонтальных и вертикальных связей), изучению информационной системы предприятия.

Процесс бенчмаркинга. Техника бенчмаркинга. Бенчмаркинг предприятия, подверженного кризисным процессам. Бенчмаркинг деятельности антикризисного управляющего. Разработка критериев для эталонного тестирования.

5. АНТИКРИЗИСНЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ

Понятие платежеспособности предприятия. Предупредительные антикризисные меры. Экстренные антикризисные меры. Последующие антикри-

зисные меры. Стратегии выбора антикризисных мероприятий. Связь антикризисных мероприятий со стадиями кризиса. Подход, ориентированный на сохранение целостности предприятия. Подход, ориентированный на ускоренную ликвидацию кризисной ситуации.

Основные задачи оперативной реструктуризации. Реструктуризация материальных активов. Реструктуризация долговых обязательств. Отсрочки и рассрочки платежей. Взаимозачеты. Примеры платежей при взаимозачете и оценка эффективности взаимозачета. Переоформление задолженности в качестве займа. Продажа долговых обязательств. Перевод краткосрочных обязательств в долгосрочные. Погашение задолженности посредством передачи кредитору имущества должника. Списание задолженности.

Последствия несвоевременного погашения дебиторской задолженности. Схема управления дебиторской задолженностью. Особенности управления дебиторской задолженностью в условиях инфляции. Связь между дебиторской и кредиторской задолженностью. Экономическое обоснование факторинга.

Схема управления издержками предприятия. Классификация издержек предприятия. Методы учета затрат - учет поглощенных затрат, учет по усеченной себестоимости, учет по видам деятельности. Операционный анализ в условиях кризиса. Пути снижения затрат на предприятии.

Особенности сравнения понятий «реорганизация», «реформирование», «трансформация» и «реструктуризация». Цели процесса реструктуризации. Условия проведения реструктуризации. Формы проведения реструктуризации. Связь реструктуризации и реинжиниринга бизнес-процессов.

Внешние и внутренние антикризисные коммуникации. Первая реакция на кризис со стороны руководства предприятия. Стратегии общения с прессой во время и после кризиса. Техника подготовки антикризисного обращения. Внутренние коммуникации и стабилизация климата на предприятии, поддержка персоналом антикризисных мер, проводимых на предприятии. Стратегии позиционирования предприятия.

Общение с банком. Общение с клиентами. Общение с поставщиками. Общение с кредиторами.

6. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

Требования к членам антикризисной команды. Основные критерии подбора персонала в антикризисную команду. Стиль лидерства антикризисного менеджера.

Психологический аспект и механизмы сокращений и увольнений. Ограничения в области принятия решений по сокращению персонала, связанные с трудовым законодательством. Экономические последствия увольнений. Необходимость реструктуризации персонала.

Профессиональные требования к антикризисному управляющему. Ошибки в деятельности антикризисных управляющих, связанные с проведе-

нием процедуры антикризисного управления. Ошибки, связанные с разработкой и реализацией плана антикризисного воздействия.

7. МАРКЕТИНГОВЫЕ СТРАТЕГИИ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Принятие решений о выходе на новые рынки. Повышение уровня продаж без дополнительных инвестиций в производство и технологию.

Особенности позиционирования кризисного предприятия и производимой продукции на новом и прежнем рынках.

Управление маркетинговыми расходами в условиях кризиса. Преодоление организационного сопротивления при реализации маркетинговой программы.

Выход на рынок как основной критерий эффективности реализованных антикризисных мероприятий.

ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Основная литература

1. Захаров, В.Я. Антикризисное управление. Теория и практика: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления / В.Я. Захаров [и др.]; под ред. В.Я. Захарова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 304 с.
2. Коротков, Э.М. Антикризисное управление: учебник для вузов: по направлению "Менеджмент" / Э.М. Коротков. – М.: Юрайт, 2020. - 405 с.
3. Ряховская, А.Н. Антикризисное управление: теория и практика: учебник / А.Н. Ряховская, С.Е. Кован, Н.Г. Акулова [и др.]; под ред. А.Н. Ряховской, С.Е. Кована. – М.: КноРус, 2020. - 378 с.
4. Санталова, М.С. Антикризисное управление социально-экономическими системами: Монография / А.В. Борщева, Д.А. Ермилина, М.С. Санталова, И.В. Соклакова; под науч. ред. М.С. Санталовой. - 4-е изд., стер. - М.: "Дашков и К^о", 2022. - 236 с.
5. Смольский, А.П. Антикризисное управление: учебное пособие / А.П. Смольский. – Мн.: Мисанта, 2017. - 351 с.

Дополнительная литература

6. Адизес, И. Управление жизненным циклом корпорации: пер. с англ. / И. Адизес. - СПб.: Питер, 2012.-383 с.
7. Балашов, В.Г. Рост и прорыв в лидеры. Практикум по преодолению кризиса: учеб. пособие / В.Г. Балашов, В.А. Ириков, С.И. Иванова. - М.: Дело, 2009. - 336 с.
8. Бахрушина, М.А. Анализ финансовой отчетности: учебник / М.А. Бахрушина [и др.]; под общ. ред. М.А. Бахрушиной. - М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2011. - 431 с.
9. Беляев, А.А. Антикризисное управление: учебник / А.А. Беляев, Э.М. Коротков. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. - 311 с.
10. Быков, А.А. Антикризисное управление предприятием с использованием системы финансового мониторинга "Кризис-эксперт": учебно-методическое пособие / А.А. Быков, Т.Г. Авдеева, Н.Г. Родцевич. – Мн.: БГЭУ, 2009. -71 с.
11. Ковалев, В.В. Финансовый менеджмент: теория и практика / В.В. Ковалев. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: Проспект, 2014. - 1094 с.
12. Мыцких, Н.П. Антикризисное управление: курс лекций / Н.П. Мыцких - Мн.: Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2010. - 79 с.
13. Орехов, В.И. Антикризисное управление: учеб. пособие / В.И. Орехов, К.В. Балдин, Т.Р. Орехова. - 2-е изд., исправ. - М.: ИНФА-М, 2012. - 540 с.
14. Рудый, К.В. Финансовая диета: реформы государственных финансов Беларуси: Монография / К.В. Рудый [и др.]; под научной редакцией К.В. Рудого -Мн.: Звезда, 2016. - 461 с.