

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ОРЕНБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Кафедра «Управления персоналом и психологии»**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ  
ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

**Б1.В.09 Антикризисное управление**

*(код и наименование дисциплины в соответствии с РУП)*

**Направление подготовки (специальность) 38.03.03 Управление персоналом**

**Профиль образовательной программы Управление персоналом организации**

**Квалификация (степень) выпускника: бакалавр**

**Нормативный срок обучения: 5 лет**

**Форма обучения заочная**

## **СОДЕРЖАНИЕ**

<b>1. Конспект лекций .....</b>	
<b>1.1 Лекция № 1 Кризисы социально-экономических систем. Финансовые кризисы и их роль в развитии национальных экономик.....</b>	
<b>1.2 Лекция № 2 Механизм государственного антикризисного управления.....</b>	
<b>1.3 Лекция № 3 Кризисы в деятельности организации и их причины.....</b>	
<b>1.4 Лекция № 4 Теоретические и методические основы управления изменениями.....</b>	
<b>1.5 Лекция № 5 Финансовая диагностика организаций.....</b>	
<b>1.6 Лекция № 6 Стратегия и тактика в антикризисном управлении.....</b>	
<b>1.7 Лекция № 7 Механизмы и инструменты в антикризисном управлении.....</b>	
<b>1.8 Лекция № 8 Антикризисный менеджмент персонала с учетом особенностей эволюционного развития организации.....</b>	
<b>1.9 Лекция № 9 Особенности несостоятельности (банкротства) организаций.....</b>	
<b>2. Методические указания по проведению семинарских занятий .....</b>	
<b>2.1 Семинарское занятие № С-1 Кризисы социально-экономических систем. Финансовые кризисы и их роль в развитии национальных экономик.....</b>	
<b>2.2 Семинарское занятие № С-2 Механизм государственного антикризисного управления.....</b>	
<b>2.3 Семинарское занятие № С-3 Кризисы в деятельности организации и их причины.....</b>	

# **1. КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ**

## **1.1 Лекция №1 (2 часа)**

**Тема «Кризисы социально-экономических систем. Финансовые кризисы и их роль в развитии национальных экономик»**

### **1.1.1 Вопросы лекции:**

1. Сущность, предмет и объект антикризисного управления.
2. Понятие кризиса экономической системы.
3. Экономическая сущность финансовых кризисов.

### **1.1.2 Краткое содержание вопросов:**

#### **1. Сущность, предмет и объект антикризисного управления**

Термин «антикризисное управление» возник сравнительно недавно. Считается, что причина его появления заключается в реформировании российской экономики и постепенном вхождении России в зону кризисного развития. Не многие ожидали, что результатом реформ станет кризис, но многие сегодня понимают, что из кризиса экономику способен вывести только новый тип управления. Такое управление и получило название «антикризисного». Но название названием, а суть его вызывает большие дискуссии. Кризис, каким бы глубоким он ни был, все-таки когда-нибудь пройдет. История экономического развития многих стран это подтверждает. И надобность в антикризисном управлении отпадет? Значит ли это, что такой тип управления имеет временный характер или сугубо прагматическое значение? Зачем же тогда изучать его, создавать научную концепцию и готовить специалистов в системе высшего образования? Конечно, обострение кризиса в России вызвало потребность в эффективном антикризисном управлении. Это заказ практики. Но и тенденции развития науки управления ведут нас к необходимости разработки концепции антикризисного управления. Ее предпосылками являются понятия циклического развития, управляемости, ресурсосбережения, мотивации, экономии времени, социального партнерства и многие другие. Их совокупность свидетельствует о реальной опасности кризиса при любом, даже самом успешном управлении.

Объективно кризис характеризуется множеством взаимосвязанных ситуаций, повышающих сложность и риск управления. При этом, возможны отдаление кризиса и его профилактика, стабилизация кризиса, перерастание одного в другой, выход из кризиса, который не исключает его как из настоящего, так и из будущего. Не только экономика, но

и природа функционирует циклично, и не только процесс развития экономики рождает кризисные ситуации.

На разных этапах развития общественного сознания отношение к кризисам было различным.

К. Маркс доказывал, что источником кризисов в общественном развитии является экономика, основанная на частной собственности и влияющая таким образом на структуру и столкновение интересов. Отсюда многие недальновидные политики и идеологи в нашей стране вывели положение, что общественно-экономическая формация, устранившая частную собственность, исключает и саму возможность кризиса. Вот почему в недавнем прошлом часто употреблялись термины «трудности роста», «проблемы развития», «застой», которые заменяли понятие «кризис», но по существу отражали те же процессы.

Однако наступление кризиса определяется не тем, какими понятиями мы оперируем, а реальными тенденциями развития производства и экономики в целом, потребностями их периодической реконструкции. А глубина и характер кризиса зависят от управления, т. е. возможностей при решении проблем предвидеть и смягчать кризисы, использовать их во благо развития. Известно, что основной потребностью современного управления и главным фактором его эффективности является профессионализм, который в свою очередь определяется подготовкой специалистов, способных предвидеть, своевременно распознавать и успешно решать все проблемы развития. Вот почему в процессе подготовки менеджеров возникла потребность изучать специальный курс «Антикризисное управление».

В существующих немногочисленных учебниках и учебных пособиях по антикризисному управлению реализуются различные подходы к концепции антикризисного управления. Или оно рассматривается как проблема исключительно макроэкономического масштаба и совершенно упускается из виду, что кризисы возникают в отдельной организации и не всегда зависят от общей экономической обстановки; или рассматриваются только экономические аспекты кризиса и оставляются в стороне социальные, политические, психологические, организационные, управленческие, природные и др.

Важнейшими задачами предприятий (фирм) всех организованно-правовых форм в условиях рыночных отношений являются сохранение устойчивого финансового состояния и повышение эффективности предпринимательской деятельности. Проблема несостоятельности (банкротства) во все времена сопровождала конкуренцию, поэтому ее рациональное решение, с одной стороны, позволяет предотвратить ухудшение финансово-

экономических результатов деятельности коммерческих организаций, а с другой стороны – создать условия для оказания помощи предприятиям (фирмам), попавшим в кризисные ситуации, по выводу их из кризиса. Механизм антикризисного управления может быть эффективен только в том случае, когда он базируется на объективных закономерностях коммерческой организации. Эти закономерности проявляются во взаимодействии элементов производственного процесса, его взаимодействии с внешней средой предприятия (фирмы), а также в системных свойствах коммерческой организации, являющейся производственно-хозяйственной и социальной системой.

Большую роль играет изучение внешней среды предприятия: экономических, рыночных, технико-технологических, организационных, конкурентных, социальных, политических и международных факторов и выявление угроз со стороны этих факторов производственно-хозяйственной деятельности предприятия. Анализ внешней среды позволяет выявить не только угрозы, но и возможность, реализуя которые предприятие сможет повысить свой конкретный статус.

Внутренний потенциал коммерческой организации во многом зависит от профессиональных качеств и навыков сотрудников, мотивации труда и хозяйствования (социальная составляющая) и инновационной политики предприятия. Само развитие становится возможным благодаря изобретательству, накоплениям капитала и высококачественному труду. Развитие, в свою очередь, обогащает труд и человеческую мысль, расширяет возможности накопления капитала благодаря повышению производительности и качества труда и создает тем самым условия для нового этапа развития, являющегося мощным рычагом повышения конкурентоспособности производимого товара (продукции, работ, услуг).

**Объектами антикризисного управления** являются не столько процедуры финансового оздоровления несостоятельных коммерческих организаций, сколько различные варианты предупреждения возможности возникновения кризисной ситуации. Специалист в области антикризисного управления должен владеть ситуационным анализом, уметь обоснованно выбирать предпринимательские стратегии и разрабатывать в рамках этих стратегий конкретные мероприятия по повышению финансовой устойчивости и конкурентного статуса предприятия, не дожидаясь ухудшения его производственно-хозяйственной деятельности.

В качестве **предмета антикризисного** управления выступает не развитие объекта управления в целом, а диагностика, предупреждение, нейтрализация и преодоление кризисных явлений и их причин.

## **2. Понятие кризиса экономической системы.**

Под социально-экономической системой понимается целостная совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих социальных и экономических институтов (субъектов) и отношений по поводу распределения и потребления материальных и нематериальных ресурсов, производства, распределения, обмена и потребления товаров и услуг. Социально-экономическую систему (как и всякую другую) характеризуют системные качества.

Социально-экономическая система имеет определенные исторические, географические, этнические, духовные, политические и экономические границы, следовательно, она может воплощаться в конкретных государственно-политических образованиях или в форме иных, меньших по масштабу, общественно-хозяйственных организаций.

По мере усиления глобализации в качестве социально-экономической системы правомерно рассматривать все человечество. Этим обуславливается историчность исследования: любая изучаемая система, с одной стороны, неизбежно исторически обусловлена, а с другой – исторически обусловлены все категории и законы этой системы.

Преодоление кризисов в социально-экономическом развитии – это по большей части управляемый процесс.

Социально-экономическая система вообще является саморегулируемой (устойчивой). Устойчивая система – это система, в которой действуют механизмы управления и восстановления ее равновесия.

Управление существует, с одной стороны, потому что является частью этих механизмов, с другой – для того чтобы, опираясь на эти механизмы, обеспечивать менее болезненное и более последовательное развитие социально-экономической системы. Это возможно только в том случае, если будут известны закономерности развития социально-экономической системы, ее сущностные характеристики и признаки ее состояния. В экономической системе происходят процессы, зависящие друг от друга и оказывающие влияния на состояние внутренней и внешней среды. Поэтому изменяются и элементы в функционирующей системе.

Функции кризиса:

- 1) устранение устаревших элементов господствующей системы, которая исчерпала свой потенциал;

2) создание условий для утверждения новых элементов новой (зарождающейся) системы;

3) испытание на прочность тех элементов старой системы, которые аккумулируются и переходят в новую систему.

Опасность кризиса существует всегда, даже тогда, когда его нет, поэтому необходимо различать симптомы, факторы и причины кризисов.

Симптомы не всегда отражают причины кризиса, так как причины нередко кроются глубже внешнего проявления кризисных признаков.

Кризис переживает несколько стадий в своем развитии:

1) латентная, скрытая, когда его предпосылки назревают, но не проявляются;

2) обвала, т.е. стремительного обострения противоречий и резкого ухудшения всех показателей в динамике;

3) смягчения кризиса и создания предпосылок для его преодоления.

Симптом кризиса – это первоначальное, внешнее проявление кризисных явлений, которые не всегда характеризуют истинные причины кризиса, но по которым эти причины можно установить. Симптомы кризиса фиксируются в показателях и в тенденциях их изменения, отражающих функционирование и развитие социально-экономической системы. Симптомы кризиса дифференцируются прежде всего по ступенчатости принадлежности – масштабы, проблематика, острота протекания (глубина), область развития, причины, возможные последствия, фаза проявления.

Фактор кризиса – это событие, зафиксированное состояние или установленная тенденция, свидетельствующая о наступлении кризиса.

Факторы возникновения кризисов в социально-экономической системе могут быть различными. Но очень важно видеть первые симптомы кризисного развития, чтобы иметь возможность своевременно запускать в действие методы или программы антикризисного управления.

Причина кризиса – это события или явления, вследствие которых появляются факторы кризиса.



Рисунок 1 – Причины кризисов организации

Распознавание кризиса – это процесс обнаружения симптомов, факторов и причин кризиса, определения его содержания и характера протекания. Оно производится по признакам и показателям кризисного развития в процессе мониторинга антикризисного развития.

Мониторинг антикризисного развития – это контроль процессов развития и отслеживания их тенденций по определенным критериям. С этой целью должны быть определены:

- 1) набор признаков и показателей кризисного развития;
- 2) методика их расчета;
- 3) методика их использования в анализе.

Предсказание кризисов возможно только на основе специального анализа ситуаций и тенденций.

Управление кризисом предполагает знание:

- 1) тенденций поведения социально-экономической системы и ее развития;
- 2) ее характеристик;
- 3) признаков ее состояния;
- 4) наступления определенных фаз этого состояния и этапов развития.

Решающее значение в управлении кризисом имеет разработка тщательно продуманной стратегии управления, основанной на предварительном анализе внешней и внутренней среды социально-экономической системы, выявления тех факторов и угроз, которые имеют ключевое значение для подрыва ее стабильного динамичного развития.



### **3. Экономическая сущность финансовых кризисов**

Развитие мировых валютно-кредитных отношений сопровождается всплесками финансовых кризисов. До образования мирового хозяйства финансовые потрясения охватывали национальные системы отдельных стран. В прошлом столетии в 30–90-е гг. они стали приобретать ярко выраженный международный характер, что является отражением происходящих структурных изменений в мировой хозяйственной системе.

**Под** международным финансовым кризисом понимается глубокое расстройство кредитно-финансовых систем в целом ряде стран, приводящее к резким диспропорциям в международных валютно-кредитных системах и прерывности их функционирования.

Финансовый кризис обычно в той или иной степени одновременно охватывает различные сферы мировой финансовой системы. Центром финансовых кризисов является денежный капитал, а непосредственной сферой проявления – кредитные учреждения и государственные финансы.

Финансовыми кризисами чаще всего считают события, в результате которых финансовые активы (акции или облигации) существенно теряют свою рыночную стоимость. В качестве примеров финансовых кризисов приводят банковские и валютные кризисы, «спекулятивные пузыри» и пр. Кроме того, если в литературе XIX – начала XX в. финансовый кризис ассоциировался преимущественно с банковским кризисом, то позднее его понимание было расширено с учетом ситуации на фондовом рынке.

В настоящее время у экономистов нет единой точки зрения по поводу сущности финансовых кризисов. Ряд авторов считают, что финансовый кризис – это в первую очередь резко возросший дефицит оборотных финансовых ресурсов или ликвидности.

Отдельные аспекты и направления финансовых кризисов рассматривались в трудах как зарубежных, так и отечественных экономистов:

- проблемы ликвидности, финансового риска и финансовой стабильности, а также участия транснациональных банков в перераспределении кризисных процессов (М. Коули, Т. Сэндлер, О. Уильямсон);
- вопросы моделирования финансовых кризисов (М. Брукшир, Р. Камингз, Дж. Кэйджел, Ф. Найт, Э. Рот, В. Шульц, Й. Шумпетер);
- место и роль финансовых кризисов в подрыве экономической стабильности и общеэкономических кризисах (Б. Бернанке, А. Гринспен, Р. Каган, Ф. Мишкин, Ч. Моррис, Ф. Найт, Д. Розенберг, Г. Шинази);
- общие проблемы развития теоретических и практических аспектов финансовых и экономических кризисов (З. В. Атлас, А. А. Варга, В. В. Геращенко, Е. Ф. Жуков, Л. Н.

Красавина, О. И. Лаврушин, Н. П. Радковская, Ю. А. Соколов, В. М. Фетисов, А. С. Цаголов, А. М. Тавасиев, М. М. Ямпольский и другие).

Финансовые и экономические кризисы взаимосвязаны и взаимообусловлены. Однако в настоящее время отсутствуют обобщающие модели отдельных финансовых кризисов, включающие их структуру, страновые особенности, место и роль в возникновении экономических кризисов.

Анализ наиболее значительных кризисов, по мнению многих специалистов, позволяет говорить о первичности именно финансовой их составляющей.

Признаками финансового кризиса являются

- 1) неустойчивость курсов ценных бумаг;
- 2) нестабильность и падение курса национальной валюты;
- 3) инфляция;
- 4) рост дефицита бюджетов;
- 5) взаимные неплатежи экономических субъектов;

6) несоответствие денежной массы в обращении потребностям денежного обращения.

В результате проблемы финансового сектора экономики отзываются в других секторах, кризис приобретает всеобщий характер, обретая новые черты:

- нарастающий спад производства;
- рост объема нереализованных товаров на рынке;
- сильное падение цен;
- крушение системы взаимных расчетов;
- банкротство банков;
- разорение промышленных и торговых организаций;
- рост безработицы.

В современной литературе выделяют следующие основные зависимости в финансовой сфере, влияющие на состояние экономики в целом<sup>[3]</sup>:

1) между спросом и предложением финансовых ресурсов (как фактор, отвечающий за стабильность рынков);

2) размерами транснациональных институтов и их участием в перераспределении кризисных экономических процессов;

3) новыми финансовыми продуктами и ослаблением внимания к инвестиционным рискам;

4) государственными и рыночными началами развития финансовой и экономической сфер;

5) национальными и международными составляющими в финансово-экономических кризисах;

6) финансовой устойчивостью и дестабилизирующими тенденциями в экономике.

Многие исследователи финансовых кризисов едины во мнении, что природой финансовых кризисов последних десятилетий является отделение финансового (фиктивного) капитала от реального. Приоритетное развитие сферы финансовой посреднической деятельности и все более значительные вложения в эту сферу породили этот отрыв. Если в 1980 г. мировые финансовые активы (акции, корпоративные и государственные облигации, банковские вклады) были примерно равны мировому ВВП, то в 2007 г. первые уже превышали вторые в 3,5 раза.

В XXI в. финансовый капитал стал господствующим видом капитала, а его основной формой – фиктивный капитал как следствие акционерного капитала, ценообразование на который происходит под влиянием особых специфических факторов, отличных от факторов ценообразования реального капитала. К таким специфическим факторам могут быть отнесены:

- ожидаемые дивиденды, величина которых лишь косвенно зависит от эффективности деятельности компании;
- ставка процента;
- конъюнктура финансового рынка;
- результаты нерыночного воздействия крупных корпораций;
- интересы крупных «игроков» (например, Финансовая система США, Международный валютный фонд (МВФ), которые способны оказывать существенное воздействие на финансовые и, следовательно, экономические процессы.

Кроме того, динамика цен финансовых активов находится под давлением избыточной ликвидности мировой экономики, которая также создается вполне «рукотворно».

Следует добавить, что глобальная компьютеризация и развитие телекоммуникационных сетей создают основу для создания различных финансовых инноваций – производных финансовых инструментов появление которых еще больше увеличивает объем глобальных потоков финансового капитала.

Формами проявления финансовых кризисов являются следующие явления:

- обвальное падение валютных курсов;
- резкое повышение процентных ставок;

- изъятие банками в массовом порядке своих депозитов в других кредитных учреждениях, ограничение и прекращение выдач наличности со счетов (банковский кризис);
- разрушение нормальной системы расчетов между компаниями посредством финансовых инструментов (расчетный кризис);
- кризис денежного обращения;
- долговой кризис.

## **2.1 Лекция №2 (2 часа)**

### **Тема «Механизм государственного антикризисного управления»**

#### **2.1.1 Вопросы лекции:**

1. Роль государства в рыночной экономике.
2. Содержание, формы и методы государственного регулирования экономических процессов.
3. Роль методов финансовой политики в регулировании кризисных явлений в экономике.

#### **2.1.2 Краткое содержание вопросов:**

##### **1. Роль государства в рыночной экономике**

Государство во всех странах регулирует отношения в хозяйственной жизни, несмотря на то, что рынок может существовать самостоятельно. Объясним причины, по которым происходит вмешательство государства в хозяйственную жизнь:

- 1) государство обеспечивает институционально-правовую основу деятельности хозяйствующих субъектов;
- 2) для рынка характерны провалы (несовершенства), вследствие чего возникает необходимость государственного решения экономических проблем, которые не способен решить рыночный механизм.

Основной и наиболее важной целью каждого государства является регулирование экономики, обеспечение ее стабильности и благосостояния.

Для осуществления социальных факторов и получения от этого максимального результата необходимо следующее:

- 1) развитие законодательной базы и эффективных механизмов исполнения законов;
- 2) постоянный государственный мониторинг и анализ возможных последствий принимаемых властями решений.

При реформировании должны осуществляться предварительная оценка социальных последствий, смягчающие меры при негативном исходе. Для этого требуется разработка нового подхода разрешения социально-экономических процессов, в которых необходимо учесть все факторы риска и принять наиболее эффективное решение.

Государство, владея промышленным и финансовым капиталом, имеет заинтересованность в расширении процесса воспроизводства. От воздействия и мер, принимаемых государством, зависит доходность в целом.

Функции государства в управлении реализуются в таких сферах, как:

1) предприятия федерального подчинения. На основании Гражданского кодекса РФ в целях контроля собственность передается предприятиям на праве хозяйственного ведения, учреждениям – на праве оперативного управления. Таким образом, при правильном подходе появляется возможность мониторинга финансового состояния на предприятии;

2) государственная доля акций на предприятиях с государственной долей участия в уставном капитале не подлежит продаже. Следовательно, включение представителей государства в органы управления этих предприятий оказывает на данные организации непосредственное воздействие;

3) в государственной собственности имеется золотой фонд, который имеет цену и постоянно функционирует;

4) государство осуществляет регулирование отношений собственности в регионах.

## **2. Содержание, формы и методы государственного регулирования экономических процессов**

Объектами государственного регулирования экономики являются основные сферы, отрасли, регионы и условия социально- экономического развития страны.

Государственное регулирование экономики - это система экономических, политических, юридических мер, с помощью которых государство вмешивается в экономические процессы с целью достижения стабильного развития, а также адаптации экономической системы к постоянно изменяющимся условиям. Государственное регулирование кризисных ситуаций направлено на недопущение системных кризисов на рынках и обеспечении гарантий максимального возврата средств кредиторам обанкротившегося предприятия. Всю совокупность норм, через которые осуществляется государственное регулирование, можно разделить на следующие группы: общесистемные нормы, ориентирующие предприятие на самоорганизацию; специальные нормы – по сферам рыночной экономики; целевые нормы – в соответствии с решаемыми проблемами инвестиционной активности. В условиях кризиса возрастает необходимость

сочетания рыночных механизмов с государственным регулированием социально-экономических процессов на всех уровнях – от федерального до муниципального. Основные направления государственного регулирования рыночной экономики:

- Административно-правовое регулирование;
- Управление важнейшими сферами жизни;
- Государственные программы и госзаказы;
- Финансовая политика;
- Кредитно-денежная политика;
- Социальная политика.

Государственное регулирование экономики - это система экономических, политических, юридических мер, с помощью которых государство вмешивается в экономические процессы с целью достижения стабильного развития, а также адаптации экономической системы к постоянно изменяющимся условиям.

Необходимость государственного регулирования экономики порождается двумя группами причин. Первая связана с необходимостью удовлетворения коллективных и общественных интересов. Вторая обусловлена объективно возникающими противоречиями общественного воспроизводства и необходимостью их разрешения. Экономике объективно присуща цикличность развития, одной из основных фаз которой являются кризисы. Вмешиваясь в экономику, государство смягчает негативные последствия кризисов и ускоряет выход из них. Вытеснение конкуренции подрывает регулируемую рынок роль законов спроса и предложения. Поэтому государство становится регулятором рыночных процессов, противодействуя монополизму и поощряя конкуренцию. Наконец, рынок резко дифференцирует доходы участников экономики, что вызывает социальную напряженность. Государство вынуждено вмешиваться в процесс распределения доходов, оказывая благодаря налогам поддержку малоимущим слоям общества.

Прямые формы государственного вмешательства - это непосредственное воздействие государства на совокупный спрос и совокупное предложение. Среди них, важнейшее значение имеют: Создание государственного сектора в экономике и организация в нем производства и реализации товаров и услуг. Объем этой продукции непосредственно отражается на экономической динамике. В условиях различной экономической конъюнктуры правительство расширяет или уменьшает государственный сектор. Так, в условиях кризиса государство создает новые объекты, реконструирует старые предприятия, выделяет средства для обновления основного капитала. Кроме того, расширение государственного сектора одновременно является созданием новых рабочих

мест.

Перераспределение доходов. Современное государство сосредотачивает в своих руках до 50% национального дохода. Значительная часть его целенаправленно возвращается экономическим субъектам. Для этого используются различные каналы: субсидии, оплата научно-исследовательских работ, выплата процентов по ценным бумагам, пособия по безработице и др.

Программирование экономики.

Государственные экономические программы подразделяются: на общеэкономические (охватывают всю экономику), целевые (ориентируются на решение конкретных экономических задач, например, развитие продовольственного комплекса) и чрезвычайные (принимаются в критических ситуациях: в условиях кризисов, массовой безработицы, инфляции, стихийных бедствий).

Государственные экономические программы индикативны, т.е. необязательны для всех экономических субъектов. Поэтому они, как правило, не выполняются даже в государственном секторе (который в рыночной экономике децентрализован).

С помощью программирования государство добивается серьезных структурных сдвигов. Как правило, приоритетные направления, предусмотренные программой, финансируются из бюджета. Косвенные формы государственного вмешательства- это опосредованное воздействие государства на совокупный спрос и совокупное предложение. Среди них важнейшее значение имеют следующие:

- кредитно-финансовая система;
- налоговая система.

Кредитно- финансовая система, использующая учетную ставку, операции на открытом рынке и систему обязательного резервирования. Учетная ставка- это процент по ссудам, которые центральный банк предоставляет коммерческим банкам. В зависимости от состояния экономики государство проводит политику «дорогих» (ставка повышается) или «дешевых» (ставка понижается) денег, сдерживая или стимулируя экономический рост. Операции на открытом рынке - это купля-продажа государственных ценных бумаг. Повышая или понижая доходность ценных бумаг, государство либо увеличивает общую массу денег, занятых в производстве, либо уменьшает ее.

Другим инструментом косвенного регулирования экономики является налоговая система.

Увеличивая или уменьшая налоговую ставку, государство воздействует на размер доходов, используемых в производстве. Кроме того, многие налоги являются ценообразующим фактором. Поэтому их изменение непосредственно отражается на ценах

товаров и услуг. Источником любого производства товаров являются ресурсы. Каждая произведенная единица товара - это воплощение определенной части используемых ресурсов. Их денежное выражение называется «издержками производства»-то, во что обходится производство данного товара для собственника ресурсов. Они составляют основу цены товара и возмещаются с его реализацией.

Однако то, во что обходится производство товара для собственника, не всегда совпадает с тем, во что обходится производство товара для общества. Дело в том, что результатом деятельности многих производств является не только создание товаров и услуг, но и ряд побочных отрицательных эффектов (в теории рыночной экономики они называются «внешними эффектами»). Так, почти все предприятия имеют отходы, которыми загрязняют окружающую среду. Экономической особенностью этих эффектов является «бесплатность» их для производителя товара: в издержки производства они не входят. Следовательно, рыночная цена данного товара будет значительно меньше его цены для общества. Таким образом, «внешние эффекты» - это побочные результаты производства, отрицательно действующие на «третью сторону», непосредственно в данное производство не вовлеченную и не отражающиеся в цене товара. Поэтому государство вмешивается в экономику, заставляя виновников оплачивать и эти издержки. В этих целях государство использует как экономические, так и административные: заставляет фирмы платить за ущерб, нанесенный природе и работникам, определяет максимальный объем выбросов, которые природа сможет «переработать» без ущерба для нее и т.д. Государственная политика перераспределения доходов включает в себя налогообложение доходов, осуществление социальных выплат, а также проведение государством закупок товаров и услуг. Этим государство определяет величину доходов, позволяющее осуществлять потребление и сбережение, поэтому объектами государственного регулирования в этом случае выступают личные денежные доходы населения и цены на товары и услуги. Цель государственной политики доходов - снижение падения реальных доходов и уменьшение степени неравенства в распределении доходов. Основными инструментами государственной политики доходов являются:

- налоги,
- трансфертные платежи,
- гарантируемый минимум заработной платы,
- государственные закупки товаров и услуг.

Налоги снижают уровень располагаемого дохода, следовательно, уменьшают величину потребительских расходов, что в свою очередь уменьшает объем спроса на товары и, в конечном счете, ведет к сокращению выпуска продукции.



С другой стороны, увеличение налогов увеличивает доходную часть бюджета, способствуя тем самым сокращению бюджетного дефицита. В настоящее время во всех развитых странах существует антимонопольное законодательство, которое хотя и представлено под различными названиями, но суть его одна- поддержка конкуренции и ограничение монополизации. Антимонопольными считаются законы, запрещающие соглашения и действия, направленные на ограничение конкуренции: раздел рынка, вертикальное или горизонтальное фиксирование цен, дискриминация в торговле. Что касается методологии формирования цен, порядка их регламентирования, то в большинстве стран в качестве общей тактики используют определенные правила ценообразования, административно-юридические методы которые разрабатываются государственными органами. Последние берут на себя обязанность регулирования и введения конкретных цен на товары и услуги, имеющие значение для национальной экономики. Способы и методы государственного воздействия на цены в различных странах с рыночной экономикой неодинаковы, что зависит от национальных, климатических, политических, ресурсных и других факторов, определяющих положение страны в мировом разделении труда.

### **3. Роль методов финансовой политики в регулировании кризисных явлений в экономике**

Ни одну страну не обходят стороной кризисные ситуации, которые возникают в силу различных причин. В конечном итоге государство разрабатывает стратегии не только для выхода из кризисов, но и для их предотвращения, а также для защиты предпринимателей и граждан от последствий спадов в экономическом развитии.

Антикризисное регулирование - это политика правительства, которая направлена на защиту от кризисных ситуаций и предотвращение несостоятельности предприятий, а, следовательно, и каждого гражданина страны. Это политика, в рамках которой выстраиваются пути для максимального использования научно-технического потенциала и для внедрения инновационных путей развития во все сферы деятельности. Также антикризисное регулирование должно опираться на предыдущий опыт не только своей страны, но и на мировой. Разрабатывать политику антикризисных мер следует на основе знаний, полученных в прошлом: какие происходили кризисы, какова деловая цикличность, какие именно были вызваны последствия (как негативные, так и положительные). Ведь нередко кризис - это начало нового вектора, смена устаревших технологий на современные. Именно поэтому необходима полная диагностика всех возможных аспектов.

Выделяют две основные формы государственного регулирования: I. Прямые, подразумевающие под собой непосредственное воздействие государства на совокупные спрос и предложение; II. Косвенные, предполагающие опосредованное воздействие государства. Примерами прямого воздействия можно назвать создание государственного сектора, перераспределение доходов и программирование экономики; примерами косвенного воздействия - соответствующая деятельность кредитно-финансовой и налоговой систем.

Правительство страны несет ответственность за происходящие события, поэтому именно от государственной политики зависит общая ситуация в государстве. Для стабилизации экономической ситуации и укрепления позиций на международной арене государственные органы осуществляют меры защиты по следующим направлениям: правовое (создание правовой основы антикризисного управления, создание специальных органов для контроля и экспертиз предприятий в кризисных ситуациях), методическое (мониторинг и анализ банкротств предприятий), информационное (анализ и учет платежеспособности предприятий), экономическое и административное (методы регулирования экономической деятельности для стабилизации), организационное (создание условий для мирного, цивилизованного разрешения конфликтных ситуаций), социальное (защита работников в случае банкротства предприятия), кадровое (подготовка специалистов в области антикризисного управления), экологическое (защита окружающей среды). Так как политическая и экономическая ситуация в мире в целом и той или иной стране нестабильна, необходимы постоянные изменения в установленной политике: коррекция налоговых ставок, внесение изменений в существующие законы, ужесточение мер по контролю за деятельностью предприятий.

Очень важно понять: на что направлена государственная политика в области антикризисного регулирования? Первое направление - это бюджетно-налоговое регулирование, которое подразумевает под собой установление уровня зависимости предприятия от государства, например: в периоды спада производства государство оказывает финансовую поддержку предприятиям, разрабатывает различные программы для поддержки важнейших секторов экономики; в периоды роста производства государство может уменьшить налоговые ставки для граждан и предприятий, что, в конечном итоге, приведет к оживлению экономики за счет повышения платежеспособного спроса. Второе направление - это денежно-кредитная политика, которая подразумевает государственное регулирование в области банковского кредитования. В рамках этой политики также осуществляется поддержка на безвозмездной основе. Третье направление - научно-техническая политика, направленная

на развитие приоритетных направлений в области науки и техники, в инновационной деятельности, в международном сотрудничестве. Четвертое направление - промышленная политика, которая подразумевает поддержку национальной экономики: поддержку отечественных производителей и повышение спроса на данный вид товаров среди населения. Пятое направление - ценовая политика, благодаря которой происходит контроль над уровнем цен на товары первой необходимости. Также, на взгляд авторов статьи, нельзя обойти стороной и различные аспекты внешнеэкономической политики, благодаря которой создаются условия для притока иностранных инвестиций и условия для выхода отечественных производителей на мировой рынок.

При составлении Программ антикризисных мер не стоит обходить вниманием прогнозирование и планирование. Здесь следует отметить ряд сложностей, а именно: эти технологические формы антикризисного управления нередко путают, считая их значение равнозначным. Заметим, прогнозирование - это процесс обоснованного формирования развития, который осуществляется до принятия управленческих решений; а планирование - это координация деятельности с учетом достижения конкретных целей при определенных обстоятельствах и возможностях, и планы разрабатываются после принятия решений о необходимости введения тех или иных антикризисных мероприятий.

Конечно, меры по антикризисному регулированию требуют значительных материальных вложений, но государство может прочувствовать выгоду от эффективной политики, в частности: сохранение предприятий, повышение экспорта, сбережение природных ресурсов, повышение качества жизни, погашение задолженностей, что приведет к увеличению доходов страны, международному сотрудничеству, повышению доверия со стороны населения по отношению к деятельности Правительства.

Во время проведения антикризисной политики государство может столкнуться с рядом проблем. Основной проблемой в РФ остается отсутствие «кризисного» опыта у руководителей, а, как известно, человеческий фактор является основной движущей силой кризисных ситуаций на различных уровнях.

На формирование современной политики экономического развития РФ оказали влияние такие события, как: развал Советского Союза, смена вектора власти с авторитарного на демократический, дефолт 1998 г., глобальный кризис 2007-2010 г.г. Нельзя обойти вниманием и такие факторы, как: размер территории нашей страны, специфика мировой интеграции, где РФ отведена роль сырьевого поставщика. При формировании стратегии выхода из кризиса не стоит забывать о феноменальном свойстве кризисных ситуаций - это не только разрушение старого, устоявшегося, но и начало нового; и каким будет это новое, зависит от антикризисного регулирования, потому что

благодаря соответствующим антикризисным мерам будут внедряться инновации, современные методики управления, образования, ведения бизнеса.

Чтобы снизить негативные последствия кризисов и укрепить положительную динамику, создаются программы антикризисных мер, которые должны включать в себя не только стратегические, но и средне - и краткосрочные цели. С учетом огромной территории РФ непременно следует увязать программу всей страны с региональными антикризисными программами и далее - до создания антикризисных планов деятельности крупных, градообразующих и тому подобных предприятий. Такие антикризисные планы - это своеобразные схемы вывода хозяйствующих субъектов из кризисных ситуаций.

Первый шаг в антикризисном регулировании был сделан Правительством РФ под влиянием мирового экономического кризиса, начавшегося в 2007-2008 г.г., когда в стране произошло резкое падение производства. Была принята «Антикризисная программа Правительства РФ на 2009 год», которая была направлена на оздоровление финансового и экономического состояния страны.

Данная Программа включала в себя ряд приоритетных направлений:

1. Выполнение социальных обязательств перед населением, что подразумевало оказание поддержки гражданам, наиболее пострадавшим от кризиса: создание временных рабочих мест; выделение средств на переквалификацию и развитие малого бизнеса.
2. Укрепление национальной экономики: активизация внутреннего спроса на отечественные товары; поддержка предприятий, внедряющих инновации.
3. Поддержка инновационных проектов; поддержка энергосберегающих технологий и развитие высокотехнологических отраслей, в том числе авиа- и судостроение, космическая промышленность, атомная энергетика.
4. Развитие конкуренции и совершенствование антимонопольного регулирования; сокращение перечня товаров, которые подлежат обязательной сертификации; антикоррупционные мероприятия; поддержка малого и среднего бизнеса за счет снижения налогов и расширения доступа к госзакупкам.
5. Повышение эффективности банковской системы за счет расширения ресурсной базы и повышения ликвидности финансовой системы; за счет повышения доступности банковских кредитов для предприятий реального сектора обеспечения санации банков.
6. Проведение макроэкономической политики Правительства РФ и Банка России, направленной на сохранение устойчивых позиций курса рубля и снижение инфляции, а также на проведение денежной политики.

Итогами антикризисных мероприятий Правительства РФ за 2009 год стали: прирост ВВП; резкое замедление инфляции; снижение уровня безработицы по стране. Также замедлился спад в промышленном производстве, выросли доходы граждан. «В 2009 году мы не только решали неотложные проблемы, но и не теряли времени для системных преобразований. Всё это позволяет нам, не снижая темпов, перейти от антикризисного управления к устойчивому инновационному развитию» - так выразил итог антикризисных мер за 2009 г. В. В. Путин.

Несмотря на положительные результаты, нельзя говорить, что ситуация в стране нормализовалась окончательно. Это связано с тем, что наметившиеся положительные тенденции носили непостоянный и неустойчивый характер, в итоге экономические показатели не поднялись до докризисного уровня. Поэтому было принято решение о продолжении антикризисной политики в 2010 г. с целью сохранения и укрепления положительных тенденций и ликвидации «остаточных» негативных последствий. Среди приоритетных направлений упор был сделан на обеспечение социальной стабильности, поддержку оживления экономики и реализацию мер по решению проблем российской экономики, в том числе совершенствование институциональной среды, выстраивание новой модели регулирования, формирование необходимых экономических условий для перехода от антикризисного режима функционирования экономики к решению модернизационных задач.

Таким образом, в 2010 г. было запланировано улучшение общей ситуации в стране за счет повышения качества жизни, снижения уровня безработицы, модернизации предприятий, создания новых рабочих мест и нормализации деятельности банковской системы.

Критика обеих Программ, конечно, имеет место. Наиболее интересна, по мнению авторов статьи, конструктивная и своевременная критика. Так, известный российский экономист и политик, акад. *Глазьев С.* высказал мнение о том, что борьбу с кризисом начали «не с той стороны, и государственное регулирование кризисных ситуаций сегодня направлено в большей мере на поддержку банков, что может подорвать другие сектора экономики». Он выдвинул свою антикризисную программу, которая предполагает в первую очередь поддержку реального сектора, от которого и зависит вся экономика в целом. Цензурный характер оценки базируется на следующих предпосылках: российский народ погряз в депрессии из-за череды кризисов, на чем и строили злобную критику государственного регулирования отдельные политики и экономисты якобы от лица населения; риторический вопрос «почему Россия до сих пор не переняла западный опыт разработки стратегий в условиях кризиса»; обсуждение бездейственности отдельных мер

(подчас обоснованное) в отношении отдельных хозяйствующих субъектов, которым помощь не нужна вовсе.

Конечно, можно много спорить о том, насколько действенна или эффективна та или иная программа антикризисных мер. Но уже огромным достижением является то, что правительства многих стран стали задумываться о необходимости планирования в антикризисном режиме. Для РФ также стали уже традиционными планы повышения общего уровня в стране с учетом опыта прошлых периодов.

### **3.1 Лекция №3**

#### **Тема «Кризисы в деятельности организации и их причины»**

##### **3.1.1 Вопросы лекции:**

1. Причины кризисов в деятельности организаций.
2. Формы кризисов предприятий и их последствия.
3. Законы экономического функционирования предприятий.

##### **3.1.2 Краткое содержание вопросов:**

###### **1. Причины кризисов в деятельности организаций**

В менеджменте понятие "организация" рассматривается как некоторое относительно обособленное структурное подразделение в общей системе общественного разделения труда. Критериями такого обособления являются:

- экономическая самостоятельность;
- организационная целостность (существование внутренней и внешней среды);
- наличие специализированных информационных структур.

Под организацией можно понимать отдельную фирму, предприятие, офис, акционерное общество, банк, страховую, туристическую компанию и др., а также структурные единицы системы государственного управления.

Отраслевая структура экономики России представлена на рис. 2.

Возможность кризиса определяется рискованным развитием, которое проявляется в вероятности возникновения кризиса, опасности кризисных ситуаций. Каждая организация имеет свои конкурентные преимущества, возможности их реализации, подчиняется закономерностям циклического развития всей социально-экономической системы. На организацию могут влиять как внешние, так и внутренние факторы, общие и специфические.

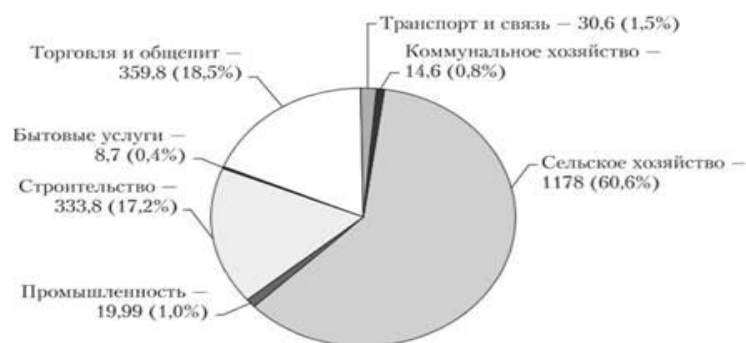


Рисунок 2 – Структура отраслей экономики России на конец 2010г, млн.руб.

Мировая практика банкротства показала, что угроза финансовой нестабильности организаций возникает в среднем на 25–30% из-за внешних факторов и на 70–75% из-за внутренних, связанных с неэффективным управлением.

При этом в развитых зарубежных странах эти соотношения имеют следующие значения:

- внешние факторы составляют 10–15%;
- внутренние – 85–90%.

В России внешние и внутренние факторы составляют приблизительно по 50%.

Факторы кризиса организации принято подразделять:

- 1) на объективные, связанные с циклическими потребностями модернизации и реструктуризации, и субъективные, отражающие ошибки и волюнтаризм в управлении;
- 2) природные, определяемые климатом и др.;
- 3) внешние (не зависящие от деятельности предприятия) и внутренние (зависящие от нее).

Внешние факторы кризиса организации связаны с тенденциями и стратегией макроэкономического развития и развития мировой экономики, конкуренцией, политической ситуацией в стране (Таблица 1).

Внутренние факторы кризисов организации представлены на рис. 3.

Производственно-технические факторы кризисного развития предприятия включают:

- неэффективное использование оборудования;
- высокий уровень износа оборудования;
- устаревшую технологию производства продукции (оказания услуг);
- наличие сверхнормативных запасов;
- рост объемов незавершенного производства;
- низкое качество продукции и услуг.

Таблица 1 - Внешние факторы кризисного развития организации

Факторы	Проявление факторов	Возможные последствия
1	2	3
Состояние мировой экономики и мирового финансового рынка	Экономическая цикличность ведущих стран. Политика международных банков. Заключение межправительственных договоров и соглашений (о создании зон свободного предпринимательства, приграничной торговле, таможенных тарифах и пошлинах)	Снижение деловой активности. Рост конкуренции. Снижение выручки. Нехватка инвестиций. Рост затрат. Падение курсов акций. Снижение рыночной капитализации
Состояние национальной экономики	Действия правительства по регулированию налогов, денежной массы и ставки процента	Ужесточение налогообложения. Удорожание кредита. Рост затрат. Снижение прибыли
Отраслевые факторы	Жизненный цикл отрасли, необходимость смены технологического уклада. Низкий уровень законодательной защиты отрасли. Высокий уровень конкуренции	Резкий рост потребности в инвестициях. Поиск новых рынков сбыта. Рост коммерческих расходов. Снижение денежных потоков
Политические факторы	Стимулирование или ограничение предпринимательской деятельности государством. Нестабильность проводимых реформ. Защита прав собственности. Земельное законодательство и земельная политика	Ухудшение инвестиционного климата. Отток капитала из страны. Ухудшение криминогенной ситуации
Правовые факторы	Неэффективное антимонопольное регулирование. Ограничение внешнеэкономической деятельности. Слабое развитие законодательной базы	Рост доходов монополий. Рост инфляции. Спад производства. Сложность выхода на мировые рынки сбыта и капитала
Социальные факторы	Традиции, жизненные ценности, уровень культуры, уровень безработицы	Низкий уровень руководства. Низкая квалификация кадров. Коррупция



Продолжение таблицы 1

1	2	3
Факторы научно-технического прогресса	Низкие расходы государства на фундаментальные исследования, и финансирование науки и техники	Низкий технический уровень производства. Высокий уровень износа оборудования. Низкое качество и высокая себестоимость продукции. Низкий уровень производительности труда
Взаимоотношения с покупателями и поставщиками	Задержка поставок сырья и материалов, их низкое качество	Рост неплатежей. Снижение объемов производства. Снижение качества продукции. Снижение выручки. Рост кредиторской задолженности

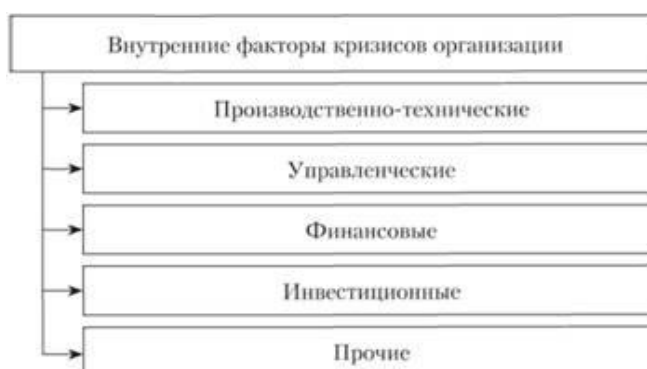


Рисунок 3 – Внутренние факторы организации

К управленческим факторам кризисного развития предприятия относятся:

- неэффективная организация процессов управления;
- нерациональная организация труда основных рабочих и управленческого персонала;
- низкая активность внедрения новой продукции и услуг;
- недостаточная диверсификация продукции;
- нерациональная организация складского хозяйства и хранения товарно-материальных ценностей;
- нерациональная кооперация (внешняя и внутренняя);
- отсутствие ресурсосберегающих технологий;
- нерациональные договорные отношения с поставщиками и потребителями;

- отсутствие системы внутреннего контроля;
- неэффективный маркетинг.

Маркетинговые факторы кризисного развития предприятия:

- рост доли готовой продукции на складе;
- недостаточная диверсификация рынков сбыта;
- отсутствие отлаженной сети сбыта.

Финансовые факторы кризисного развития предприятия включают:

- высокую долю заемного капитала;
- недостаток собственного капитала;
- неэффективную структуру активов (низкую ликвидность);
- высокую долю краткосрочных заемных источников финансирования и их неэффективное использование;
- высокую стоимость источников финансирования;
- неэффективную долгосрочную и краткосрочную финансовую политику (или ее отсутствие);
- высокую долю кредиторской задолженности и тенденции к ее дальнейшему росту;
- высокую стоимость аренды помещений.

К инвестиционным факторам кризисного развития предприятия относятся:

- незавершенные объекты строительства;
- удлинение сроков строительства объектов и монтажа оборудования;
- неэффективность капитальных вложений;
- ошибки в бизнес-планировании инвестиций.

К прочим факторам кризисного развития предприятия можно отнести:

- отсутствие или недостаток необходимой квалификации у персонала (рабочих и инженерно-технических работников);
- использование недостоверной экономической и технической информации;
- несоблюдение требований экономической безопасности (или отсутствие системы экономической безопасности на предприятии) и др.

Для каждой организации характерна своя комбинация причин и условий развития кризиса. В большинстве случаев внутренние факторы усиливают действие внешних.

Все вышеперечисленные факторы могут лежать в основе кризиса предприятия, но большее влияние на состояние предприятия оказывают управленческие факторы. Именно неэффективность управления следует отнести к наиболее характерной для современных предприятий проблеме, препятствующей их эффективному функционированию в

условиях сложившихся рыночных отношений. Эта проблема обусловлена следующими причинами:

- 1) отсутствием стратегии в деятельности предприятия и ориентацией на краткосрочные результаты в ущерб среднесрочным и долгосрочным;
- 2) низкой квалификацией и неопытностью менеджеров;
- 3) низким уровнем ответственности руководителей предприятия перед собственниками за последствия принимаемых решений, сохранность и эффективное использование имущества предприятия, а также финансово-хозяйственные результаты его деятельности.

Борьба предприятий за выживание в кризисных условиях потребует взаимосвязи организационных, правовых, финансовых и управленческих аспектов.

## **2. Методы реагирования на изменения внешней среды**

В практической деятельности используются различные методы реагирования на изменения факторов внешней среды. Наиболее распространенными среди них являются следующие подходы:

- «борьба с огнем», или реактивный стиль управления. Этот подход, предполагающий принятие управленческих мер после свершения изменений, по-прежнему распространен на многих российских предприятиях;
- расширение сфер деятельности, или диверсификация производства как средство возможного уменьшения коммерческого риска при изменении факторов внешней среды;
- совершенствование организационной структуры управления для повышения его гибкости. В этом случае предприятие может создавать центры прибыли, стратегические единицы бизнеса и другие гибкие структуры, ориентированные на достижение конечных результатов;
- стратегическое управление.

В любом случае организация должна организовать сбор стратегической информации о внешней среде, который чаще всего построен на неформальной и индивидуальной основе. Источниками такой информации могут быть специальные органы (торгово-промышленная палата, общество потребителей, государственные и муниципальные органы), поставщики и посредники, покупатели, обслуживающие организации (банки, рекламные, аудиторские фирмы). Важным источником информации о внешней среде являются сами специалисты и работники предприятия.

В фирме «Проктер энд Гэмбел», например, управляющие отдельными товарными марками вместе с руководителями отдела продаж и исследования рынка составляют отчеты о конкурентной активности по каждой категории продуктов. Аналогично

сотрудники отдела снабжения составляют отчеты, касающиеся нововведений в отраслях поставщиков. Эти и другие отчеты обобщаются и передаются высшему руководству для использования в процессе принятия стратегических решений.

В отечественной практике системы мониторинга и анализа информации о внешней среде наиболее развиты в финансовых структурах - этим активно занимаются коммерческие банки, инвестиционно-финансовые и страховые компании. На российских промышленных предприятиях такая деятельность должна входить в обязанности службы маркетинга, но малочисленность таких служб (как правило, менее 1 % от общей численности персонала предприятия), ограниченность их бюджета, а главное — слабое влияние на управленческие решения не позволяют пока в должной мере организовать мониторинг внешней среды. По-прежнему основной формой такого анализа остается неформализованный обмен мнениями специалистов предприятия в ходе совещаний, планерок и т. д. Так, на одном алтайском предприятии служба маркетинга разработала специальную форму, которая выдается каждому специалисту, выезжающему в командировку. По итогам поездки сотрудники отражают в этой форме возможности расширения сбыта продукции предприятия, указывая причины, которые сдерживают этот процесс, а также сообщают информацию о конкурентах.

Процесс создания системы региональных представительств российских предприятий будет способствовать сбору разносторонней внешней информации, поскольку перед такими представителями ставится задача анализа действий конкурентов, изучение потребностей существующих и потенциальных потребителей, исследование местной специфики рынка и т. д.

### **3. Законы экономического функционирования предприятий**

Принятие важных управленческих решений стратегического и тактического характера в отношении действующего предприятия должно быть основано на анализе механизма действия основных экономических законов его функционирования, несоблюдение которых может привести к возникновению проблем ликвидности и нарушить финансовое равновесие. Основными законами экономического функционирования предприятия являются:

- 1) закон эффекта масштаба производства;
- 2) самофинансирования;
- 3) снижения себестоимости продукции с увеличением объема ее выпуска и срока нахождения в серийном производстве;
- 4) соответствия отношений постоянных затрат к переменным и относительной цены;

5) соответствия номенклатуры, качества и объема выпускаемой продукции потребностям и условиям спроса;

6) возмещения затрат на производство и сбыт продукции.

1. Закон эффекта масштаба производства проявляется в том, что постоянные затраты на единицу продукции уменьшаются с увеличением количества произведенной продукции.

В этом случае имеет место следующее выражение:

$$C_{\text{пр}} = Z_{\text{пер}} + Z_{\text{пост}} / N_{\text{вып}} \quad (1)$$

где  $C_{\text{пр}}$  – себестоимость производства единицы продукции в рассматриваемом периоде;  $Z_{\text{пер}}$  – переменные затраты на единицу продукции в данном периоде;  $Z_{\text{пост}}$  – общие постоянные затраты на весь объем производства продукции в рассматриваемый период времени;  $N_{\text{вып}}$  – объем выпуска продукции в натуральном выражении.

Так как себестоимость единицы продукции является суммой переменных затрат на единицу продукции и постоянных затрат, приходящихся на эту единицу, то при росте объема производства и продаж себестоимость будет снижаться, что позволит предприятию получить больше прибыли на единицу продукции.

2. Соблюдение закона самофинансирования обусловлено необходимостью обеспечения баланса между затратами, связанными с выпуском объема продукции в планируемом периоде с учетом основных налогов (НДС, налога на прибыль организаций), и поступающей за этот же период времени выручкой, т.е. должно выполняться следующее условие:

$$N_{\text{пр}} \cdot Ц = (N_{\text{вып}} \cdot Z_{\text{пер}} + Z_{\text{пост}}) + Н, \quad (2)$$

где  $N_{\text{пр}}$  – натуральный объем реализованной продукции, платежи за которую поступают в текущий период;  $Ц$  – цена единицы продукции;  $N_{\text{вып}}$  – объем продукции, выпущенной в текущем периоде в натуральном выражении;  $Z_{\text{пер}}$  – переменные затраты на единицу продукции;  $Z_{\text{пост}}$  – общие постоянные затраты предприятия в рассматриваемый период времени;  $Н$  – сумма налогов, подлежащих перечислению в бюджетную систему в текущем периоде.

Из выражения (2) следует, что, для того чтобы профинансировать планируемый объем выпуска продукции (представленный в скобках этой формулы), должно быть реализовано соответствующее количество выпущенной продукции и, следовательно, выполняться следующее условие:

$$N_{\text{пр}} = \frac{(N_{\text{вып}} \cdot Z_{\text{пер}} + Z_{\text{пост}}) + Н}{Ц}, \quad (3)$$

Выполнение требования выражения (3) возлагается на службу маркетинга и сбыта, главной функцией которой является обеспечение продаж, получение суммы выручки, удовлетворяющей условию (2).

3. Закон снижения себестоимости продукции с увеличением объема ее выпуска и срока нахождения в серийном производстве. Из закона экономии на масштабе и формулы (1) следует, что удельная себестоимость единицы продукции должна уменьшаться с увеличением объема выпуска продукции за счет распределения постоянных затрат на больший объем продукции.

На практике происходит уменьшение и переменных затрат на единицу продукции при существенном росте объема ее выпуска по следующим причинам:

- уменьшается общее относительное время, затрачиваемое на переналадку оборудования для выпуска продукции при ее большом объеме;
- снижаются трудовые затраты на производство продукции, которая длительное время находится в серийном производстве, так как в серийном производстве более детально отрабатывается технология изготовления продукции, возрастает уровень унификации и стандартизации ее составных частей.

Из данного закона следуют следующие выводы:

1) частая замена выпускаемой продукции невыгодна предприятию из-за малого срока ее нахождения в серийном производстве. Поэтому каждое предприятие должно применять меры по обеспечению более длительного срока нахождения продукции в серийном производстве путем планового ее усовершенствования, плановой модернизации, достижения высокого технического уровня;

2) при создании новых образцов продукции необходимо обеспечивать применение унифицированных агрегатов, модулей и функциональных устройств, уже находящихся в серийном производстве.

4. Закон соответствия отношений постоянных затрат к переменным и относительной цены. Аналитическое выражение этого закона имеет вид:

$$\frac{Z_{\text{пост}}}{N_{\text{вып}} \cdot Z_{\text{пер}}} = \frac{Ц}{Z_{\text{пер}}} \frac{1}{1 + \Pi_{\text{отн}}} - 1, \quad (4)$$

где  $Z_{\text{пост}}$  – общие постоянные затраты предприятия в рассматриваемый период времени;  $N_{\text{вып}}$  – объем выпущенной (и реализованной) продукции за определенный период в натуральном выражении;  $Z_{\text{пер}}$  – переменные за

траты на единицу продукции;  $Ц$  – цена единицы продукции;  $\Pi_{\text{отн}}$  – относительная прибыль в долях к полной себестоимости производства единицы продукции.

Для решения обратной задачи – анализа уровня прибыльности может быть использована следующая зависимость:

$$\Pi_{\text{отп}} = \frac{\text{Ц}}{\text{З}_{\text{пер}}} \cdot \frac{1}{1 + \frac{\text{З}_{\text{пост}}}{N_{\text{вып}} \cdot \text{З}_{\text{пер}}}} - 1. \quad (5)$$

5. Закон соответствия номенклатуры, качества и объема выпускаемой продукции потребностям и условиям спроса. Экономическая эффективность функционирования предприятий и отрасли зависит от соответствия номенклатуры, качества и объема продукции потребностям основных категорий потребителей и уровню их дохода. Поэтому отсутствие требуемого соответствия не позволяет достичь прибыльности выпускаемой продукции, так как генерация прибыли возможна только при наличии устойчивого спроса.

Объем спроса на продукцию зависит от ее качества и цены. Несоответствие качества требованиям потребителей может привести к резкому снижению спроса, падению выручки и возникновению убытков. Другим важнейшим фактором обеспечения выручки и прибыли является снижение себестоимости и цены продажи.

6. Закон возмещения затрат на производство и сбыт продукции используется при определении цены единицы продукции. Цена единицы продукции должна обеспечивать покрытие (возмещение) переменных и постоянных затрат, а также рациональный уровень прибыли, приходящийся на единицу продукции, т.е. должно выполняться следующее условие:

$$\text{Ц} = \text{З}_{\text{пер}} + \frac{\text{З}_{\text{пост}}}{N_{\text{вып}}} + \frac{\Pi_{\text{вып}}}{N_{\text{вып}}}, \quad (6)$$

где Ц – цена единицы продукции; З<sub>пер</sub> – переменные затраты на единицу продукции; З<sub>пост</sub> – общие постоянные затраты в рассматриваемый период времени; N<sub>вып</sub> – объем выпущенной (и реализованной) продукции за определенный период в натуральном выражении; П<sub>вып</sub> – общая величина прибыли выпущенной продукции за рассматриваемый период.

Несоблюдение основных экономических законов функционирования предприятий может привести к негативным последствиям, что подтверждается многолетним опытом деятельности производственных предприятий.

## **4.1 Лекция №4**

### **Тема «Теоретические и методические основы управления изменениями»**

#### **4.1.1 Вопросы лекции:**

1. Виды изменений и их причины.
2. Модели управления изменениями.
3. Принятие решений при управлении антикризисными изменениями.

#### **4.1.2 Краткое содержание вопросов:**

##### **1. Виды изменений и их причины**

Под изменениями в организации понимается процесс ее обновления (преобразования), основанный на внедрении инноваций в систему управления. В условиях высокодинамичной рыночной среды каждая организация должна постоянно находиться в режиме изменений. Незначительные корректировки рекомендуется проводить регулярно, крупные – с периодичностью 1 раз в 4 - 5 лет.

Цели изменений и нововведений состоят в следующем:

- адаптация организации к требованиям внешней и внутренней среды;
- внедрение передовых достижений и технологий;
- перевод организации в высокоэффективное состояние;
- повышение конкурентоспособности объекта управления.

Различают следующие виды изменений и нововведений:

- 1) по содержанию – экономические, социальные, материально-технические, технологические, управленческие, психологические;
- 2) по масштабу изменений – стратегические и тактические;
- 3) по организации проведения - запланированные и спонтанные;
- 4) по срокам осуществления - краткосрочные и долгосрочные;
- 5) по периодичности проведения - однократные и многоступенчатые;
- 6) по отношению персонала – поддерживаемые и отвергаемые;
- 7) по целям – рост (развитие) и сокращение;
- 8) по глубине и характеру изменений – локальные и кардинальные.

В зависимости от масштаба изменения варьируются от неизменяемого состояния, проведения текущих изменений или умеренных преобразований до радикальных преобразований и полной перестройки организации. Каждый вид изменений обусловлен переменами, происходящими во внешней среде, а также сильными и слабыми сторонами самой организации.



Сопротивление – это естественная негативная реакция групп или отдельных лиц на перемены, угрожающие их интересам. Чем более глубокие и радикальные изменения происходят в организации, тем выше вероятность сопротивления им.

Причины сопротивления могут быть экономическими, организационными, личностными, социальными, политическими, психологическими и др. Наиболее распространенными из них являются:

- на уровне личности, группы лиц – чувство неопределенности будущего положения, боязнь неизвестности, угроза положению в организации, селективность восприятия, пессимизм, инерционность, стереотипность;
- на уровне структуры, организации - рутинные организационные и управленческие процедуры, организационный консерватизм и догматизм, косность организационной структуры и др.

Формы сопротивления изменениям могут быть различны: пассивность, равнодушие, неприкрытая оппозиция и возмущение, жалобы, снижение интенсивности труда, уход с работы и др.

Для преодоления сопротивления изменениям менеджеру необходимо использовать ряд методов – от мягких (косвенное воздействие на сотрудников) до жестких (принуждение). Они включают:

- предоставление полной и достоверной информации,
- участие и вовлечение персонала в процесс изменений,
- мотивацию исполнителей,
- оказание помощи и поддержки,
- проведение переговоров и соглашений,
- манипуляцию и кооптацию,
- явное и неявное принуждение и др.

Применение каждого приема требует анализа конкретной ситуации с учетом целей, задач, сроков, характера изменений, сложившегося в организации баланса сил. Важно не только устранить сопротивление изменениям, но и добиться, чтобы оно было поддержано сотрудниками организации и стало реальностью.

Одним из основных методов снижения уровня и распространенности сопротивления изменениям со стороны сотрудников организации считается привлечение их к процессу изменений на самом раннем этапе – при подготовке и принятии решений о них. Вовлечение сотрудников в процесс изменений является одной из базовых процедур партисипативного менеджмента.

Менеджмент предполагает разработку и реализацию программы управления сопротивлением изменениям – комплекс мероприятий по смягчению негативных последствий изменений и снижению уровня сопротивления с максимальным учетом интересов работников и минимальными потерями для организации.

## **2. Модели управления изменениями**

Модель - это копия или аналог изучаемого явления, процесса или предмета, отображающая существенные их свойства. Модели раскрывают связи между процессами, их целостность в составе технологий управления изменениями.

В настоящее время разработано большое количество моделей управления изменениями. Рассмотрим только те из них, которые в современных условиях находят широкое признание в практике управления изменениями хозяйствующих субъектов.

Модель постепенного наращивания используется, когда конечная цель расплывчата, сроки реализации проекта определить трудно, а суть проекта может сильно измениться в ходе его реализации (Рисунок 4).

- Разбивка проекта на небольшие подэтапы:
- Горизонт планирования: определяются цели и измеримый результат не всего проекта, а только ближайшего этапа реализации
- Цикл «Внедрение – анализ – корректировка»: позволяет к окончанию каждого этапа проекта четко определить измеримую цель и сроки следующего этапа

При использовании этой модели или подхода организация предпринимает некоторые пробные, экспериментальные шаги, освещая подробно каждый сделанный шаг. Используя свежую информацию для совершения следующего шага, организация продолжает работать по подобной схеме до момента, когда желаемая модель была бы окончательно спроектирована и модель переходного периода (прорыва) стала бы возможной для реализации.

Чтобы понять, как выглядит эта модель, надо обратиться к «модели перемен» «Постепенное наращивание» изображено ломанной кривой. Началом кривой, также как и в модели переходного периода, является текущее состояние, а завершением — будущее положение. Руководством или менеджерами, которые управляют процессом перемен, совершается резкое, но незначительное изменение — шаг (каждый залом кривой). Затем происходит наблюдение и анализ за ситуацией после сделанного шага, поэтому наклон кривой никак не изменяется. В случае положительного эффекта после проведения изменения (шага), осуществляется следующее изменение (шаг). Таким образом, пошаговое изменение будет проходить до тех пор, пока у руководства не появится четкого видения положения организации в будущем. В результате формирования ясного

представления о будущем состоянии организации руководство может осуществить прорыв к намеченным целям (последний залом кривой) и таким образом завершить процесс проведения перемен в организации. В итоге ломанная кривая достигнет той же точки (будущее положение), что и прямая кривая, изображающая модель переходного периода.

Преимущества модели «постепенного наращивания»:

- позволяет избежать очень многих ошибок при проведении перемен. Изменения происходят поэтапно, поэтому каждое изменение подвергается тщательному анализу, и все возникшие проблемы и ошибки устраняются в процессе анализа.
- руководителям и менеджерам легче преодолеть или снизить возникающее как следствие изменений противостояние и сопротивление со стороны сотрудников.
- позволяет сократить риски принятия решений. Действия осуществляются последовательно в несколько шагов. На каждом шаге можно провести коррекцию планов действий и стратегии изменений с учетом изменения окружающей среды.
- позволяет осуществить прорыв наиболее эффективным способом, с наименьшими негативными последствиями для руководства, персонала и организации в целом.
- дает возможность выработать цели, которым должна следовать организация, и создать видение будущего положения организации.

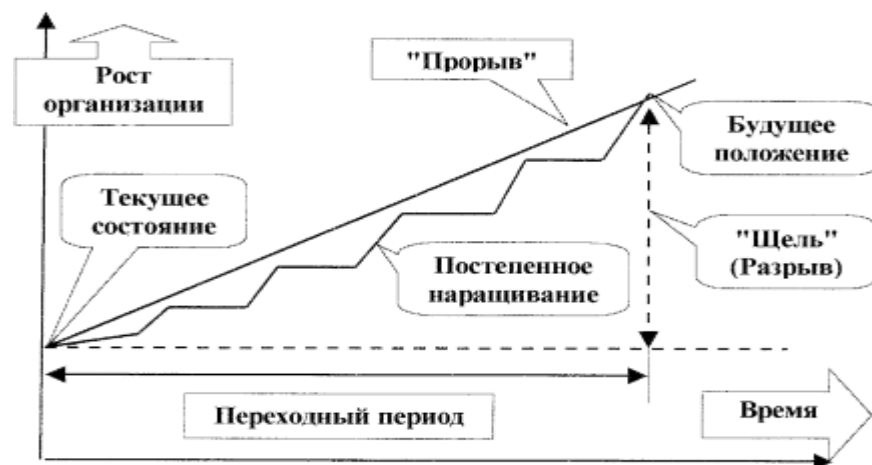


Рисунок 4 – Модель «переходного периода»

При использовании модели переходного периода переход к переменам осуществляется методом «прорыва» (прямая линия на рисунке выше). В рамках модели «прорыва» перемены рассматриваются как процесс передвижения организации от

настоящего положения к желаемому будущему положению, которое определяется руководством организации.

Период времени между настоящим статусом и желаемым в будущем является переходным, и, как правило, содержит в себе отдельные черты как настоящего, так и будущего периодов.



Рисунок 5 – Проблема сопротивления переменам

Ключевой элемент модели переходного периода— анализ и прогноз ситуации. Чтобы удостовериться, что перемены воплощаются в жизнь, управляющие четко должны понимать настоящее положение организации, ее будущее положение и те противостояния и проблемы, которые могут мешать процессу перемен.

Только благодаря активной оценке настоящего положения управляющие могут составить реальный и выполнимый план действий для достижения поставленных целей и задач.

Можно отметить, что модель переходного периода может быть очень эффективна для таких организаций, где руководство имеет видение будущего положения организации и готово к активным действиям относительно внешнего мира. Для лидера в этой связи самым важным является приобщение людей к новому видению, которое влечет за собой понимание и участие в проведении перемен в большей степени, чем их насильственное подталкивание к новому состоянию.

Модель «EASIER» (аббревиатура английских слов Envisioning – создание видения; Activating – активация; Supporting – поддержка; Implementing – внедрение; Ensuring – обеспечение; Recognizing – одобрение, признание) означает буквально «проще».

Создание видения:

- исследование проблемной ситуации, выявление истинных причин возникновения проблемы.

- определение критериев успешного решения проблемы, создание детальной картины идеального результата.
- выявление методов достижения поставленной цели и выбор одного из них (при сценарном планировании).

Активизация: Формирование приверженности участников преобразований видению результата. Формирование команды агентов преобразований.

Поддержка: В ходе осуществления изменений руководитель дает эмоциональную поддержку, обеспечение финансовыми и производственными ресурсами, организация помощи со стороны других подразделений

Внедрение: Разбивка процесса преобразований на подэтапы, увязывание проводимых изменений с деятельностью других подразделений

Обеспечение: Наблюдение и контроль, анализ отклонений. Сбор информации и внесение необходимых корректировок в процесс осуществления изменений

Признание: Одобрение и празднование достигнутых результатов, поощрение сотрудников

Модель «EASIER» основывается на допущении, что диктаторский подход не будет востребован, не будет и ситуации абсолютной демократии, когда каждый индивид имеет право голоса и может влиять на конечный результат (рисунок 6). Данная модель имеет много общего с моделью «Десять шагов успешных изменений» и также содержит петли обратной связи. Важно учитывать, что:

- все элементы модели взаимосвязаны друг с другом;
- ни одну из составных частей нельзя игнорировать;
- сам процесс внедрения должен быть спланирован заранее.

Первые три элемента – EAS – в большей степени поведенческие. Внедрение, обеспечение, признание изменения (IER) представляют собой содержание системных и процессных аспектов перемен.

Одна из проблем заключается в том, что результаты стратегических изменений не всегда очевидны в краткосрочном периоде. В некоторых случаях можно определить, что сделано все из того, что планировалось, но часто это – только первый этап длительных изменений. Таким образом, необходимо измерять степень продвижения вперед относительно более долгосрочных горизонтов и здесь не так легко определить конечный результат.

В организации должна быть постоянная проверка стратегии изменений на соответствие внешней и внутренней среды. Некоторые фирмы пересматривают их каждые 3-6 месяцев и эта процедура стала уже рутинной. Они считают, что это заставляет

менеджеров обращать больше внимания на любые изменения в понимании того, где в настоящий момент находится организация.

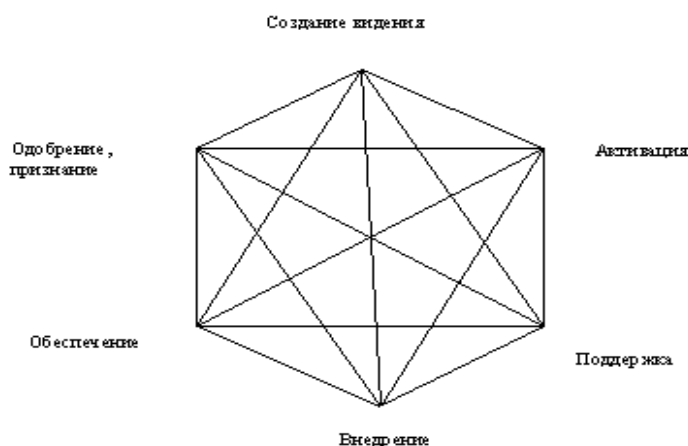


Рисунок 6 – Модель «EASIER»

В качестве четвертой модели управления изменениями применяют модель «Бизнес-инжиниринг» (business-engineering) – это современная технология управления, основанная на формальном, точном, полном и всестороннем описании деятельности компании путем построения ее базовых информационных моделей во взаимодействии с моделью внешней среды.

Использование бизнес-модели для принятия всех управленческих решений и формирования регламентов управления как системы непротиворечивых указаний является отличительной особенностью бизнес-инжинирингового подхода в менеджменте.

Бизнес-инжиниринг основан на системном подходе к управлению, при котором компания рассматривается как целевая открытая социально-экономическая система, которая взаимодействует с внешней средой как с более широкой надсистемой, определяющей миссию компании. Именно на этапе разработки миссии определяется предназначение компании по удовлетворению социально-значимых потребностей рынка, что позволяет сформировать бизнес-потенциал компании – набор видов коммерческой деятельности, направленный на удовлетворение указанных потребностей. При этом, одновременно выясняется потребность и предмет партнерских отношений для обеспечения качественного обслуживания Заказчиков на всех этапах жизненного цикла продукта.

Бизнес-потенциал, в свою очередь, с учетом выбранных целей и стратегий определяет функционал компании – перечень бизнес-функций и функций менеджмента, требуемых для поддержания указанных видов коммерческой деятельности. Кроме того, определяются необходимые для этого ресурсы (материальные, человеческие, информационные) и структура компании.

Таким образом формируется перечень управленческих регистров компании (продукты, функции, организационные звенья и пр.) в виде иерархических (древовидных) классификаторов.

Далее, закрепляя между собой элементы различных классификаторов с помощью матричных проекций, получаем совокупность информационных моделей компании.

Так матрица коммерческой ответственности закрепляет ответственность структурных подразделений за получение дохода в компании от реализации коммерческой деятельности. Ее дальнейшая детализация (путем выделения центров финансовой ответственности) обеспечит построение финансовой модели компании, что, в свою очередь, позволит внедрить систему бюджетного управления.

Матрица функциональной ответственности закрепляет ответственность структурных звеньев (и отдельных специалистов) за выполнение бизнес-функций при реализации процессов коммерческой деятельности (закупка, производство, сбыт и пр.) а также функций менеджмента, связанных с управлением этими процессами (планирование, учет, контроль в области маркетинга, финансов, управления персоналом и пр.). Ее дальнейшая детализация (до уровня ответственности отдельных сотрудников) позволит получить функциональные обязанности персонала, что обеспечит в совокупности с описанием прав, обязанностей, полномочий разработку пакета должностных инструкций.

Описание бизнес-потенциала, функционала и соответствующих матриц ответственности представляет собой статическое описание компании. При этом процессы, протекающие в компании, пока в свернутом виде (как функции) идентифицируются, классифицируются и, что особенно важно, закрепляются за исполнителями (будущими хозяевами этих процессов).

На этом этапе бизнес-моделирования формируется общепризнанный набор основополагающих внутрифирменных регламентов:

- базового Положения об организационно-функциональной структуре компании,
- пакета Положений об отдельных видах деятельности (финансовой, маркетинговой и т.д.),
- пакета Положений о структурных подразделениях (цехах, отделах, секторах, группах и т.п).
- Должностные инструкции.

Это вносит прозрачность в деятельность компании за счет четкого разграничения и документального закрепления зон ответственности менеджеров. Таким путем решается один из самых больных вопросов в организации управления российскими компаниями. По оценкам специалистов до 80% времени на любом производственном совещании уходит

как раз на выяснение извечного вопроса «кто виноват?» в какой-либо сбойной ситуации, т.к. в компании, как правило, нет единого понимания «кто за что отвечает», закрепленного определенным управленческим регламентом.

Дальнейшее развитие (детализация) бизнес-модели происходит на этапе динамичного описания компании на уровне процессных потоковых моделей. Эти модели описывают процесс последовательного во времени преобразования материальных и информационных потоков компании в ходе реализации какой-либо бизнес-функции или функции менеджмента. При этом сначала (на верхнем уровне) описывается логика взаимодействия участников процесса, а затем (на нижнем уровне) - технология работы отдельных специалистов на своих рабочих местах.

Завершается организационное бизнес-моделирование разработкой модели структур данных, которая определяет перечень и форматы документов, сопровождающих процессы в компании, а также задает форматы описания объектов внешней среды, компонентов и регламентов самой компании.

В процессе организационного бизнес-моделирования происходит последовательное процессно-целевое описание компании. Это позволяет получить взаимосвязанные ответы на основные вопросы управления:

- на этапе статического матричного моделирования: «зачем» - «что» - «где» - «кто» - «сколько»;
- на этапе динамического потокового моделирования: «как» - «когда» - «кому» - «в каком виде».

Реализация процесса управления изменениями должна осуществляться с обязательным учетом системной взаимосвязи и целостности производственной, финансовой, маркетинговой, и ресурсной функций менеджмента, а также целостности компонентов подсистем функций процесса управления (планирование, организация, контроль): цели, задачи, технология, структура, формы, методы и средства руководства, руководитель, исполнитель, подчиненный, опыт или ожидаемые результаты, организационная культура. При этом обязателен учет факторов внешней среды организации.

### **3. Принятие решений при управлении антикризисными изменениями**

При управлении антикризисными изменениями особое значение имеет этап разработки и принятия управленческого решения. Качество управленческих решений зависит от многих факторов, наиболее значимыми из которых, следующие.

1. Категория проблем:



- стандартные проблемы. Их решение требует четко следовать определенным стандартам. Такие проблемы не допускают никаких отклонений в «сторону», в их решении главную роль играют знания, умения, навыки и опыт руководителей.
- Типовые проблемы. Они решаются на базе множества определенных , наперед заданных правил, в ходе решения нужно из имеющегося множества выбрать конкретный, зачастую единственный набор правил, который позволит добиться успеха..
- Эвристические проблемы. В ходе их решения нужно либо найти готовые правила их решения (например, в литературе), либо сформулировать самим правила их решения с последующим использованием. Для решения таких проблем руководитель должен обладать соответствующим арсеналом интеллектуальных качеств.

2. Условия использования:

- квазистабильные;
- экстремальные;
- кризисные условия.

3. Достаточность исходной информации:

- недостаточный объем исходной информации;
- достаточный объем исходной информации;
- избыточный объем исходной информации.

Особенностью принятия решений при управлении антикризисными изменениями является то обстоятельство, что в реальной обстановке специалисту приходится действовать с недостаточным объемом исходной информации.

4. Достоверность исходной информации:

- явно недостоверная;
- псевдодостоверная;
- полностью достоверная.

В процессе антикризисного управления, особенно если организации функционирует в конкурентной среде, менеджер обычно работает с информацией, оценить степень недостоверности которой крайне затруднительно.

Управленческие решения – это продукт управленческой деятельности руководителя. Принятие решений является основой управления. Разработка и принятие решений – это творческий процесс в деятельности руководителя любого уровня. Он включает в себя:

- выработку и постановку целей;
- изучение проблемы на основе полученной информации и выявление причин , породивших эту проблему;
- выбор и обоснование ограничений и критериев результативности, а также возможные последствия принимаемого решения;
- обсуждение со специалистами различных вариантов решения проблемы;
- выбор и формулирование рационального решения;
- принятие решений;
- конкретизацию решения для его исполнителей.

Ряд научных школ рассматривает менеджмент как процесс подготовки, принятия и реализации управленческих решений.

На стадии подготовки управленческих решений проводится экономический анализ ситуации на микро- и макроуровне, включающий поиск, сбор, и обработку информации, а также выявляются и формулируются проблемы, требующие решения. Определяются причины, ставшие источником этих проблем.

На стадии принятия решения формулируются ограничения, осуществляется разработка и оценка альтернативных решений и курсов действий, проводимых на основе многовариантных расчетов; отбор критериев выбора рационального решения; выбор и принятие наилучшего решения.

На стадии реализации решения применяются меры для конкретизации решения и доведения его до исполнителей, осуществляется контроль за ходом его выполнения, вносятся необходимые корректировки и дается оценка полученного результата от выполнения решения. Каждое управленческое решение имеет свой конкретный результат, поэтому целью управленческой деятельности является нахождение таких форм, методов, средств и инструментов, которые могли бы способствовать достижению рационального результата в конкретных условиях и обстоятельствах.

## **5.1 Лекция №5**

### **Тема «Финансовая диагностика организаций»**

#### **5.1.1 Вопросы лекции:**

1. Основные параметры диагностирования. Этапы диагностики кризиса. Методы диагностики кризиса.
2. Общие и специфические, внешние и внутренние факторы рискованного развития организации. Возникновение кризисов в организации и факторы рискованного развития организации.

3. Технология диагностики, диагностика статического состояния, диагностика процесса, экспресс-диагностика, проблемная диагностика.

### **1.1.2 Краткое содержание вопросов:**

#### **1. Основные параметры диагностирования. Этапы диагностики кризиса.**

##### **Методы диагностики кризиса**

Диагностика кризисной ситуации является наравне с методами ее преодоления незаменимой частью любой управленческой политики. Она дает данные, которые можно будет использовать в будущих периодах, указывает на ошибки и недостатки существующей производственной и управленческой системы, выявляет причины возникновения кризисной ситуации.

В разных литературных источниках встречаются разные системы диагностирования кризиса. Многое зависит от конкретных условий и ситуации.

Наиболее полная система отражает диагностику кризиса в рамках внутренней и внешней среды бизнеса. Такая комплексная оценка позволяет лучше судить об истинных причинах возникновения кризиса, а следовательно, и эффективнее с ними справляться.

Первый этап. Установление объекта анализа.

Установление объекта исследования, или, другими словами, очага кризиса. На этом этапе оценивается масштаб кризиса и его возможный уровень и характер. Если кризис локальный, то это скорее всего свидетельствует о внутренних причинах его возникновения, которые достаточно легко обнаружить. Если же ситуация имеет более глубокий характер и стабильное финансовое положение фирмы находится под угрозой или уже нарушилось, то можно говорить о совокупности факторов, повлиявших на состояние предприятия.

Очень важно определить все уровни предприятия, которые оказались на критической отметке. Упущение из виду какого-либо объекта не позволит разработать точный план анализа, вследствие чего будут получены недостоверные выводы.

Второй этап. Определение системы параметров.

Определение системы основных параметров и показателей, по данным которых можно будет судить о состоянии предприятия на данный период. Также на этом этапе определяются методы сбора данных показателей. В настоящее время большинство предприятий оснащены современными электронно-вычислительными программами на основе использования компьютерной техники. Это позволяет значительно сокращать время и усилия сотрудников. Кроме того, благодаря таким программам погрешность составляет меньший процент по сравнению со старыми методами. Если позволяют сроки, то устанавливается возможность проведения аналогии данных отчетного (кризисного)

периода с прошлыми периодами. Это поможет выявить уровень отклонения в деятельности предприятия и точнее определить глубину кризиса.

Третий этап. Определение ответственных лиц.

Руководитель предприятия обычно имеет команду менеджеров, которая в кризисной ситуации выполняет функции антикризисного отдела (если такового не имеется на предприятии). Это выглядит следующим образом: определяются подразделения или отделы, которые оказались в кризисе. Их менеджеры становятся ответственными лицами на период диагностики кризиса.

Помимо этого, руководитель назначает главного специалиста, который следит за ходом исследований, суммирует полученные данные и предоставляет их руководителю.

Четвертый этап. Исследование среды бизнеса.

Как уже отмечалось, факторы возникновения кризисной ситуации могут быть как внутренние, так и внешние. Если данные о внутренней среде свидетельствуют об отсутствии причин внутри предприятия, то исследуется внешняя среда. Во многих организациях с целью экономии времени идет одновременная оценка внутренних и внешних факторов. Однако это требует больших усилий и, как правило, затрат.

Выявление причин кризиса дает намного больший объем информации, чем это может показаться на первый взгляд. Здесь речь идет в первую очередь о макро– и микросреде бизнеса. Часто кризис возникает по причине неудовлетворительной управленческой политики, плохой организации взаимосвязей между отделами и т. д.

Пятый этап. Обоснование выводов.

На этом этапе обрабатывается вся полученная информация. Часто устраиваются переговоры, на которых обсуждается текущее состояние предприятия. Определяются первоочередные направления и задачи. Распространенным явлением стало создание временной команды для решения той или иной проблемы: в ее состав, как правило, входят сотрудники, специализирующиеся по текущей проблеме.

Шестой этап. Разработка плана и выбор стратегии.

Этот этап является заключительным. План составляется на основе работы всех предыдущих этапов. В этом периоде определяются основные меры и методы преодоления сложившейся ситуации.

Для диагностики состояния кризисного предприятия часто приглашаются специалисты из фирм и агентств.

Это независимые аудиторы, маркетологи, исследователи и т.д. К их помощи прибегают в том случае, если ощущается недостаток собственных специалистов или если затруднительно определить предмет исследования. Обычно такая практика

«приглашения» используется более молодыми предприятиями в силу неопытности. Однако и крупные фирмы прибегают к услугам специалистов.

Отличительной чертой диагностики кризиса является то, что ведется анализ не статистического состояния объекта, а его динамики во времени.

Например, если объектом диагностики является экономика государства в целом, то параметрами здесь будут макроэкономические показатели.

Информация об объекте в основном идет по двум направлениям:

- 1) динамические свойства системы и их распространение;
- 2) влияние факторов.

Исследование этих двух направлений позволяет получить необходимую информацию о состоянии и развитии объекта. От достоверности этих данных будет зависеть точность формулируемых выводов о состоянии экономического объекта. Часто используется информация из официальных источников, которые предоставляют органы государственной власти. Большую работу выполняют статистические отделы, которые проводят различные массовые наблюдения, позволяющие получить первичную информацию о показателях исследуемого объекта.

Информация проходит четыре стадии: сборка, группировка, анализ, вывод. Помимо этого, еще осуществляется качественный и количественный анализ.

Сбор информации – это первоначальный этап работы с информацией, он включает в себя сбор всех данных по объекту исследования на указанный период. Часто возникают проблемы из-за достаточно большого количества источников информации, что замедляет процесс ее получения.

Для этого необходимо иметь систематизированную основу хранения информации, которая позволит быстро определять нужный источник.

Кроме того, проводя диагностику какого-либо объекта, исследователь может не знать некоторых нюансов, если до этого он не работал непосредственно с этим объектом (внеплановые изменения в каком-либо периоде, отсутствие тех или иных данных по различным причинам и т.д.).

Современные компьютерные технологии предлагают уникальные возможности по хранению большого количества данных в архивах. Это позволяет, кроме того, обеспечить ее безопасность при помощи различных кодов, что особенно актуально в наше время.

Труднее обстоит дело, если необходимо получить данные о каком-либо внешнем объекте. Это требует дополнительных усилий.

Группировка информации – это систематизация полученных данных в отдельные группы по существенным для них признакам. Каждая группа характеризует ту или иную сторону изучаемого объекта.

Часто на этом этапе составляются различные таблицы и графики, представляющие собой обобщенные данные. Благодаря такой сводке данные удобнее использовать и, что немаловажно, анализировать. На этом этапе часто работают специалисты, имеющие опыт в статистической работе.

Анализ информации представляет собой исследование сгруппированных данных и формулировку на их основе выводов. Это очень важный этап, поскольку именно от него зависят принимаемые решения, поэтому важно обеспечить необходимый уровень этого процесса. Одни и те же данные могут быть интерпретированы по-разному. Например, снижение какого-либо показателя может означать положительную тенденцию в одной ситуации и негативную – в другой. Необходимо уметь учитывать взаимосвязанность всех факторов и оценивать их влияние на данные. Анализ может проводиться по-разному: на основе сравнения с прошлыми данными, исследование в рамках какой-либо программы – все зависит от конкретной ситуации.

Подведение итогов – это обобщающий этап, который работает с данными, получаемыми и обрабатываемыми на всех предыдущих этапах. Подведение итогов может быть единоличным или проходить в форме переговоров и обсуждений. Необходимо рассмотреть все альтернативные варианты и обосновать принятое решение или положение. Информация в диагностике важна не только для оценки конкретной ситуации, она также служит и для составления прогнозов. Поэтому здесь особое место занимает достоверность информации.

Как правило, вся информация, получаемая с помощью каких-либо расчетов или вычислений, имеет некоторую долю погрешности – в большей или меньшей степени. Необходимо учитывать этот процент при составлении прогнозов. Особенно это актуально для таких объектов, которые дают огромные числа данных, учитывать которые в полном объеме весьма затруднительно. Здесь выделяется общая тенденция, которая и дает характеристику развития того или иного направления.

## **2. Общие и специфические, внешние и внутренние факторы рискованного развития организации. Возникновение кризисов в организации и факторы рискованного развития организации**

Антикризисная стратегия направлена в первую очередь на выявление и устранение причин возникновения кризисных ситуаций. Главное место здесь занимает оценка внутренней и внешней среды бизнеса с целью определения наиболее опасных зон.

Большое значение имеет актуальность и точность информации, поскольку от этого зависит определение реального положения организации. Диагностика среды бизнеса это первый шаг в разработке антикризисной стратегии организации.

Оценка и анализ внешней среды предприятия. Это достаточно сложная работа, поскольку необходимо произвести анализ большого количества факторов и выявить степень их влияния на организацию.

Часто приходится иметь дело с большими объемами информации, что затрудняет исследование, однако это необходимо для достоверности анализа. Еще одной сложностью является высокая динамичность внешней среды в современном мире, что позволяет говорить об актуальности полученных данных в течение достаточно непродолжительных периодов.

Во внешней среде вообще можно выделить две составляющие – микросреду и макросреду.

Оценка микросреды. К микросреде относятся субъекты экономики, оказывающие непосредственное влияние на деятельность организации:

- 1) государство;
- 2) поставщики;
- 3) потребители;
- 4) конкурентное окружение;
- 5) кадровые ресурсы.

Государство оказывает влияние на любую организацию в виде различных требований и законодательных актов (прямое воздействие) и налогообложения (косвенное воздействие).

Любая организация осуществляет свой производственный процесс на основе использования различных ресурсов. Они попадают в организацию через поставщиков. Поэтому организация может находиться в достаточно сильной зависимости от поставщиков, особенно при редкости и малом количестве предоставляемого ресурса. Анализ в этом случае должен сводиться к получению максимально возможного объема информации для создания оптимального уровня взаимоотношений и, что немаловажно, обеспечения такого уровня затрат на ресурсы, который бы не послужил причиной финансового кризиса.

Привлечение потребителя является основным средством достижения основной цели деятельности любой организации – получения прибыли. Рынок потребителей влияет на структуру организации, ее стратегию и установки. При оценке потребителей необходимо учитывать множество факторов и особенностей:

1) демографические характеристики: возрастной контингент, пол, сферу деятельности;

2) социально-психологические характеристики: вкусы, предпочтения, интересы потребителей;

3) степень информированности потребителя о рынке и товаре;

4) объем закупок клиентами;

5) чувствительность потребителей к цене товара и т.д.

Оценка конкурентного окружения в настоящее время даже выделяется в самостоятельную область. Это особенно актуально в современных рыночных условиях. При разработке антикризисной стратегии очень важно произвести оценку всех возможных конкурентов. Это имеет такое большое значение еще и потому, что сейчас многие конкуренты прибегают к противозаконным действиям, что может привести организацию к кризису и даже банкротству. Основные трудности, которые могут возникнуть из-за конкурентной борьбы: кризис, вызванный нехваткой ресурсов; кризис, вызванный отсутствием спроса на продукцию; потеря имиджа организации.

Кроме того, антикризисная стратегия должна подразумевать не только защиту от конкурентов, но и собственные действия организации в конкурентной борьбе. Для этого необходимо исследовать сильные и слабые стороны конкурентных лиц и организаций.

Оценка макросреды. Сюда относятся факторы, которые косвенно влияют на организацию:

1) политические;

2) экономические;

3) социальные;

4) технологические.

Политический фактор оценивается с точки зрения стабильности и изменения в законопроектах.

Анализ экономической ситуации позволяет получить данные о распределении и наличии ресурсов на рынке. Здесь важен анализ не только отечественной экономики, но и всего мирового рынка в целом. Социальные факторы – это уровень доходов населения, уровень заработной платы, наличие в обществе тех или иных групп (бедный, средний, богатый слои населения) и т. д.

Оценка технологий необходима для создания соответствующего технологического уровня в производственных подразделениях организации.

Оценка и анализ внутренней среды. Внутренняя среда организации – это сложный комплекс, состоящий из множества элементов:



- 1) управление;
- 2) финансовый отдел;
- 3) производственный отдел;
- 4) маркетинговый отдел;
- 5) персонал;
- 6) транспортный отдел.

При разработке антикризисной стратегии необходимо тщательно исследовать каждый элемент для выявления задач и возможностей.

После диагностики среды бизнеса разрабатывается сама стратегия. Этот процесс сопровождается также пересмотром миссии и установок организации. Антикризисная стратегия должна содержать оптимальный комплекс мер по выводу организации из кризиса, учитывая все имеющиеся возможности. Чаще всего в период преодоления кризиса приходится вносить существенные коррективы в те или иные отделы и связи организации. Это можно делать лишь на основании данных о состоянии бизнеса, которые и являются основой для разработки антикризисной стратегии.

Если организация следит за состоянием своей внутренней среды и за изменениями во внешней, то она способна вовремя обнаружить угрозы делу и принять меры по их предотвращению. Таким образом, степень возникновения кризиса в таких организациях существенно снижается. Но застраховаться полностью невозможно. В условиях кризиса основной сложностью является фактор времени, так как для восстановления стабильного положения часто предоставляется жестко ограниченный период времени. Поэтому при разработке антикризисной стратегии необходимо спланировать все процессы так, чтобы их осуществление могло вестись параллельно и заняло как можно меньший срок. Часто ситуация складывается таким образом, что времени на подготовку базы для нововведений просто нет и приходится принимать решительные меры, что оказывает негативное влияние в первую очередь на сотрудников организации.

Соппротивление персонала – это самый частый вопрос при осуществлении стратегических изменений в организации. Для его решения необходимо сочетание психологических мер со стимулированием и поощрением сотрудников. Психологический фактор заключается в том, что многие сотрудники беспокоятся за свое будущее положение в организации. Руководству необходимо позаботиться о предоставлении гарантий сотрудникам. В вопросе поощрения руководству нужно быть крайне осторожным, так как в кризисной ситуации денежных средств, как правило, всегда недостаточно. Обычно в средних и мелких организациях подобных трудностей с

сотрудниками встречается меньше, чем в крупномасштабных. Поэтому в крупных организациях приходится использовать власть и полномочия для достижения результата.

Часто для осуществления антикризисной стратегии приглашаются специалисты извне, тем более что в современных условиях существуют специальные агентства и фирмы по оказанию подобных услуг; это различного рода консультанты и специалисты. Они также могут привлекаться к разработке самой антикризисной стратегии. Однако лучше всего будет, если приглашенные специалисты не будут непосредственно направлять весь процесс разработки и реализации, а станут оказывать только консультационные услуги.

Процесс осуществления антикризисной стратегии следует заранее подробно рассмотреть: необходимо составить график, назначить ответственных лиц, распределить обязанности и задачи между отделами и подразделениями. На практике всегда наблюдаются отклонения от графика – в большей или меньшей степени. Перед началом реализации необходимо провести подготовительную работу, в ходе которой нужно твердо распределить обязанности между подчиненными. Если планируются серьезные изменения в кадровом составе организации, то их лучше всего производить на начальных этапах реализации стратегии. Как правило, привлекаются новые сотрудники, которым необходимо обеспечить нужный уровень взаимодействия с остальным персоналом для более быстрого вхождения в курс дела.

### **3. Технология диагностики, диагностика статического состояния, диагностика процесса, экспресс-диагностика, проблемная диагностика**

Одной из целей антикризисного управления является сохранение своей идентичности и нивелировка диспропорции внутренних и внешних параметров предприятия. Это выступает необходимым условием его дальнейшего развития и адаптации к динамике внешних условий.

Диагностика есть категория антикризисного управления, которая обладает специфическим порядком связей, структурой, функциями. Целью диагностики в антикризисном управлении является своевременное распознавание признаков и природы кризиса, а также локализация нежелательных его воздействий. Диагностика в антикризисном управлении призвана распознавать институционально-нормативную «среду» предприятия и дополнять тем самым профилактику банкротства и меры предупредительного оздоровления. Логическая модель процесса диагностики представлена на рис.7.



Рисунок 7 – Логическая модель процесса диагностики в антикризисном управлении

Для более полной оценки и определения реального финансово-хозяйственного положения предприятия целесообразно, наряду с традиционными методами финансового анализа, применять и другие технологии. К ним относятся: PEST-анализ, SWOT-анализ, познавательного-целевая (когнитивная) технология и технология многокритериального оценивания ситуации.

PEST –анализ. Это метод структуризации знаний, позволяющий оценить собранную информацию. PEST-анализ (policy, economy, society, technology) выделяет четыре основные группы факторов, посредством которых анализируются политический, экономический, социальный и технологический аспекты внешней среды вокруг исследуемого предприятия. Помимо этого учитывается специфика предприятия.

Целью такого анализа является определение наиболее существенных (базисных) факторов, характеризующих деятельность предприятия, установление качественных или причинно-следственных связей между ними. Базу данных этих факторов формирует в первую очередь финансово-отчетная документация предприятия - баланс и отчет о прибылях и убытках.

Для каждого отдельного предприятия существует свой индивидуальный набор ключевых факторов, который непосредственно и наиболее существенным образом влияет на него. Анализ каждого фактора проводится системно, так как все факторы взаимосвязаны. Любое значимое изменение любого фактора, как правило, влияет на всю цепочку. Такое изменение в каждом конкретном случае может стать или угрозой

развитию предприятия, или, наоборот, новой возможностью его будущего успешного развития. Примерный перечень выделенных факторов, характеризующих социально-экономическое, финансовое положение предприятия, представлен в прил. 8.

#### SWOT--анализ

Это комплекс исследований, направленных на определение сильных и слабых сторон деятельности предприятия, оценку его возможностей и потенциальных угроз со стороны внешнего окружения (среды).

При SWOT-анализе (strengths - сильные стороны; weaknesses - недостатки, слабые стороны; opportunities - возможности; threats - угрозы) возможности могут рассматриваться как факторы, оказывающие благоприятное воздействие на развитие предприятия (в частности, высокий спрос на продукцию, производимую предприятием, возможность привлечения инвесторов, обеспеченность финансовыми ресурсами, поддержка со стороны местных органов власти и т.д.), а угрозы - как факторы, под влиянием которых ему может быть нанесен ущерб (например, неплатежеспособность потребителей, высокий уровень налогообложения, высокая конкуренция на рынке продукции, высокий процент коммерческого кредита и т.д.).

При проведении анализа руководитель, как правило, использует мнение аналитиков, экспертов, хорошо разбирающихся в специфике всех процессов, происходящих на предприятии и за его пределами.

На следующем шаге SWOT -анализа выявляются факторы, которые характеризуют сильные и слабые стороны деятельности предприятия. К сильным сторонам могут относиться: увеличение прибыли, использование современного оборудования, рост производительности труда, отсутствие просроченных задолженностей; к слабым сторонам - недостаток квалифицированных рабочих, задержки по выплате заработной платы, ухудшение условий труда, изношенность оборудования.

После выявления факторов, характеризующих возможности и угрозы, сильные и слабые стороны предприятия, аналитики должны рассмотреть все возможные сочетания сильных сторон с угрозами и возможностями, а также слабых сторон с возможностями и угрозами. После этого формируется проблемное поле исследуемой ситуации на предприятии. Для получения этих полей выбранные факторы необходимо свести в матрицу «окно возможностей» (Рисунок 8).

Проблемным полем можно назвать совокупность проблем, которые существуют на предприятии, во взаимодействии друг с другом и с внешними и внутренними факторами. Существует много способов выявления проблемных полей, и почти все они начинаются с лингвистической оценки сочетания факторов, характеризующих сильные и слабые

стороны, возможности и угрозы. На пересечении строк и столбцов ставится лингвистическая оценка значимости данного сочетания угроз или возможностей и сильных или слабых сторон.

Факторы		Возможности					Угрозы				
		Увеличение прибыли	Использование современного оборудования	Рост производительности труда	Отсутствие просроченных задолженностей	И	Неплатежеспособность потребителей	Высокий уровень налогообложения	Высокая конкуренция на рынке продукции	Высокий процент коммерческого кредита	И
Сильные стороны	Увеличение прибыли										
	Использование современного оборудования										
	Рост производительности труда										
	Отсутствие просроченных задолженностей										
	...										
Слабые стороны	Недостаток квалифицированных рабочих										
	Задержки по выплате заработной платы										
	Ухудшение условий труда										
	Изношенность оборудования										
	...										
Суммарная значимость возможностей											

Рисунок 8 – «Окно возможностей» на примере выделенных факторов SWOT - анализа

Такой анализ позволяет руководителю предприятия определить, насколько существенны и важны сильные и слабые стороны, возможности и угрозы для предприятия. Сформулированные проблемы оцениваются с использованием экспертных оценок, и исходя из этого для каждого сегмента «окна возможностей» вырабатывается стратегия достижения целей.

В настоящее время в теории и практике экономических исследований сформировалось множество методов диагностики кризисного состояния организаций и вероятности их банкротства. Эти методы различаются областью применения, составом показателей, точностью диагностирования (Таблица 2).

Экспресс-диагностика (экспресс-анализ) предполагает расчет соответствующих коэффициентов с целью выявления тенденций изменения финансового состояния предприятия. Он завершается выводом о целесообразности дальнейшего углубленного анализа.

Углубленный анализ представляет собой более детализированный анализ отчетности и финансового состояния предприятия, оценку его текущих финансовых результатов и прогноз на будущее.

Таблица 2 - Классификация методов диагностики кризисного состояния организаций

№ п/п	Признак классификации	Группы методов диагностирования
1	По степени формализуемости методического подхода	Количественные. Качественные. Комбинированные
2	По характеру зависимости результативного и факторных признаков	Детерминированные. Стохастические
3	По составу критериев	Однокритериальные. Многокритериальные
4	По территориальному признаку	Зарубежные. Отечественные
5	По статусу	Авторские. Законодательно регламентированные
6	По месту в антикризисном управлении	Методы досудебной диагностики. Методы судебной диагностики
7	В зависимости от степени детализации исследования	Экспресс-диагностика. Углубленный анализ

В основе практически всех типологий существующих методов диагностики кризисного состояния организаций лежит их подразделение по признаку формализуемости:

- на количественные, которые предполагают построение факторной модели, позволяющей обнаружить и количественно оценить опасные для финансовой состоятельности предприятия тенденции;
- качественные, основанные на построении системы неформализованных признаков, интуитивно-логический анализ которых позволяет формировать суждение о наличии вероятности банкротства;
- комбинированные, сочетающие в себе первые два.

Комплексная диагностика возможных причин развития кризиса на предприятии включает анализ:

- эффективности текущей стратегии и ее функциональных направлений (стратегии в области управления финансами, продажами и производством). Для этого проводится

мониторинг изменения ключевых показателей деятельности компании по функциональным направлениям;

- конкурентных преимуществ компании, ее сильных и слабых сторон, а также возможностей и угроз (SWOT-анализ);
- конкурентоспособности цен и издержек предприятия. Для этого проводятся периодические маркетинговые исследования и оперативный мониторинг работы конкурентов.

В силу своей трудоемкости большинство из перечисленных процедур, за исключением мониторинга ключевых показателей деятельности, не могут осуществляться ежемесячно. Специалисты рекомендуют проводить диагностику ежегодно или в случаях, когда существенно изменяются внешние и внутренние условия работы предприятия.

## **6.1 Лекция №6**

### **Тема «Стратегия и тактика в антикризисном управлении»**

#### **1.1.1 Вопросы лекции:**

1. Стратегический подход к кризисным ситуациям на предприятиях.
2. Разработка и реализация антикризисной стратегии предприятия.
3. Реорганизация предприятий.

#### **1.1.2 Краткое содержание вопросов:**

##### **1. Стратегический подход к кризисным ситуациям на предприятиях**

В жизненном цикле любого предприятия возможно наступление кризиса, причем он может возникнуть абсолютно на всех этапах развития. Кризисы могут быть различными, но если ситуация на предприятии в целом и без этого носит отрицательный характер, то даже краткосрочный и локальный кризис может привести к серьезным последствиям. Для того чтобы это предотвратить, необходимо разработать эффективную систему управления, содержащую меры по прогнозированию и предупреждению негативных ситуаций. Многие исследователи в настоящее время считают, что любое управление должно быть антикризисным. Главное место в антикризисном управлении занимает стратегия развития предприятия.

Если рассматривать понятие стратегия в общем ракурсе, то это – ориентированное на долгосрочную перспективу определенное направление развития предприятия, охватывающее все аспекты его внутренней и внешней среды, которое служит для достижения поставленных целей. Особенность стратегии в антикризисном управлении это ее четкая ориентация на выявление и предотвращение причин кризиса, а также на

правильные действия предприятия в кризисных ситуациях. Правильно сформированная стратегия позволяет избежать многих кризисных ситуаций или сгладить ее протекание в организации. Фактически она представляет собой план действий на определенный период времени, который позволяет в максимальной степени избежать опасных ситуаций и направить организацию по пути роста и укрепления позиций на рынке.

Как правило, перед организацией на различных этапах ее существования стоят различные альтернативы, одни из которых обеспечивают достижение эффективных результатов, другие – приводят к кризисным ситуациям и негативным последствиям.

Стратегия позволяет сосредоточить внимание на определенном круге возможностей и отбросить те, которые могут быть потенциально опасны для устойчивого развития и функционирования организации.

Как правило, стратегия формируется у крупномасштабных организаций и фирм, деятельность которых в принципе основана на стратегии. У небольших организаций, которые в большинстве своем предоставляют бытовые и хозяйственные услуги, основная цель – выживание в конкурентной борьбе. Но большие размеры организации определяют и большой комплекс рассматриваемых направлений при определении стратегии.

Состав стратегии в антикризисном управлении, как правило, включает в себя нижеследующие элементы:

1. Сфера деятельности организации и основные направления ее развития. Необходимо определить особенности занимаемого сегмента рынка для его эффективного анализа и возможности предотвращения кризисов.

2. Цели деятельности организации. Для антикризисного управления наибольший интерес представляют цели в долгосрочном периоде, так как именно от них зависит направление развития организации. Определение целей определяет все дальнейшие действия по разработке стратегии.

3. Определение методов и форм достижения целей. Это крайне важный момент, поскольку здесь осуществляется поиск и выбор альтернатив. От того, какой будет программа достижения результата, зависит все функционирование организации.

Важно рассматривать эти методы с точки зрения безопасности для деятельности организации и целесообразности по отношению к имеющимся ресурсам.

4. Кадровая политика. Определяет внутреннюю структуру персонала организации, уровень взаимоотношений между отделами и подразделениями.

5. Организация производственного процесса. С точки зрения антикризисного менеджмента это очень ответственный этап, поскольку сюда входят распределение ресурсов, оценка технической базы, обеспечение организации современными



технологиями и т. д. Зачастую кризисы в организациях, вызванные внутренними причинами, возникают из-за осложнений в производственном процессе вследствие нерационального использования имеющихся средств.

6. Оценка внутренней и внешней среды бизнеса. Стоит отметить, что от качества проведенного анализа зависит в целом вся деятельность организации, так как стратегия формируется именно на основании этих данных. Исследование среды бизнеса имеет первостепенное значение как для организаций, только выходящих на рынок, так и для организаций, пересматривающих свою стратегию в связи с кризисом или по другим причинам.

7. Разработка маркетинговой программы. В современных условиях это неотъемлемая составляющая любой стратегии, не говоря уже об антикризисном управлении.

Стратегия в антикризисном управлении – это своего рода гарантия стабильного развития организации. Конечно, нельзя говорить о том, что стратегия позволяет полностью избежать кризисных ситуаций. Она лишь позволяет снизить процент их возникновения, а в случае наступления – обеспечить их как можно более быстрое и безболезненное преодоление. Помимо этого, стратегия позволяет сократить срок принятия решения о методе выхода из кризиса, что является немаловажным фактором.

## **2. Разработка и реализация антикризисной стратегии предприятия**

Разработка антикризисной стратегии предприятия содержит несколько этапов.

Первый этап – формулирование целей. На данном этапе дается только общая предварительная формулировка цели и намечается структура подцелей и критериев степени их достижения.

Если, например, первоочередная цель – финансовое оздоровление предприятия, то подцелями могут быть:

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

Второй этап включает диагностику финансового состояния предприятия и его возможностей. На этом этапе используются следующие классические методы:

- анализ сильных и слабых сторон предприятия, благоприятных возможностей и угроз (SWOT-анализ);

- оценка рыночного потенциала (спрос на продукцию, платежеспособный спрос потенциальных потребителей, цены, покупатели, поставщики, конкуренты, стратегические партнеры);

- оценка производственных возможностей: состояние оборудования, уровень качества, потенциал технологий, гибкость ассортиментной политики;

- оценка трудовых ресурсов: численность, укомплектованность, квалификация рабочих, специалистов и менеджеров, наличие команды, корпоративного духа, отношение к изменениям, желание активно работать и учиться;

- оценка материальных ресурсов;

- оценка финансового состояния и финансовых ресурсов.

Третий этап включает анализ проблемного поля и выделение ключевых проблем, которые должны быть решены.

На четвертом этапе определяются возможные пути решения выявленных проблем. На данном этапе выделяют инновационный потенциал предприятия как главный фактор повышения его конкурентоспособности и эффективности деятельности.

Затем, решаются вопросы, сможет ли предприятие в рамках своей прежней миссии выйти из кризиса и достичь стратегических показателей и конкурентных преимуществ. Далее наступает процесс корректировки системы целей. Проводится сравнение желаемых результатов и результатов исследований факторов внешней и внутренней среды, которые ограничивают достижение желаемых результатов, и вносятся изменения в систему целей.

Стратегическое и тактическое управление взаимосвязаны.

При реализации антикризисной стратегии необходимо выполнение следующих задач:

- доведение новой стратегии до сотрудников;

- приведение организационной структуры, ресурсов и стиля управления в соответствие с реализуемой антикризисной стратегией.

### **3. Реорганизация предприятий**

В настоящее время в России не существует единого нормативного акта, который бы регулировал вопрос реорганизации. Тем не менее в последнее время вопрос реорганизации достаточно актуален. Реорганизацией юридического лица признается прекращение или иное изменение правового положения юридического лица, влекущее отношения правопреемства юридических лиц. Ст. 57 ГК РФ выделяет пять видов реорганизации: слияние, присоединение, преобразование, разделение, выделение. Очень важно обстоятельно предусмотреть в Уставе процедуру реорганизации.

Реорганизация юридического лица - это его прекращение, влекущее возникновение новых организаций или значительное изменение характера юридической личности существующих организаций. Проще это можно сказать так: реорганизация - способ прекращения деятельности юридического лица, характеризующийся переходом прав и обязанностей к другому юридическому лицу. В таких случаях ко вновь возникшим или ранее существовавшим организациям, помимо участников и имущества юридического лица, могут перейти особенности его организационной структуры, правоспособности, фирменного наименования и др. Реорганизация возможна в формах слияния, присоединения, разделения, выделения, преобразования (п. 1 ст. 57 ГК РФ).

Под реорганизацией предприятия надо понимать совокупность последовательных процедур по изменению структуры предприятия, смысл которой в передаче обязательств и прав реорганизуемой фирмы правопреемнику. Процесс реорганизации предприятия происходит в тесной связи с имущественным правопреемством. Главным является вопрос об объеме обязанностей и прав, переходящих к правопреемнику, т.к. обязанности и права передать в процессе реорганизации возможно как в полном объеме, так и в частичном.

Присоединение заключается в том, что существующая организация за счет того, что одна или несколько других организаций вливаются в нее, сами, утрачивая признаки юридического лица. Это способ реорганизации при котором права и обязанности одного ранее существовавшего юридического лица переходят к другому юридическому лицу. Права и обязанности переходят к укрупняющемуся юридическому лицу в соответствии с передаточным актом (п. 2 ст. 58).

Слияние, как способ реорганизации юридического лица означает укрупнение вновь возникающего субъекта гражданского права за счет прекращения нескольких юридических лиц. При этом все права и обязанности каждого из них суммируются организацией, возникающей в результате слияния, в соответствии с передаточным актом (п. 1 ст. 58).

В соответствии с п. 5 ст. 58 ГК РФ еще одним способом реорганизации юридических лиц признано их преобразование, т. е. изменение их организационно-правовой формы юридического лица. При этом сама организация, ее участники и ее имущество в количественном плане могут остаться неизменными; но изменяется совокупность определенных признаков, характеризующих тип соответствующего юридического лица: его назначение как объединение других лиц и их имущества; правовой режим имущества, закрепленного за ним; методы решения тех или иных вопросов, возникающих в деятельности данной организации; объем требований, предъявляемых к учредительным документам данного юридического лица и к величине

его уставного капитала; зависящий от всего этого способ образования и прекращения данного юридического лица. При преобразовании юридического лица ко вновь возникшему субъекту переходят права и обязанности преобразуемого юридического лица в соответствии с передаточным актом. Разделение означает дробление одного юридического лица, прекращающего свое существование, на несколько более мелких организаций. Следовательно, права и обязанности прекращаемого юридического лица тоже дробятся: они переходят ко вновь возникшим организациям на основании данных разделительного баланса (п. 3 ст. 58).

Выделение - это, как и разделение, способ разукрупнения юридических лиц; в отличие же от разделения, при этом способе разукрупнения организация не перестает существовать, но уменьшаются объемы ее характеристик как юридической личности: уменьшается закрепленный за ней имущественный комплекс, численность ее участников, объем гражданской правоспособности. Все это как бы вычитывается из нее и переходит ко вновь возникающим на такой основе другим юридическим лицам. Документом, фиксирующим подробности данного процесса, является составляемый при этом разделительный баланс (п. 3 ст. 58 ГК РФ).

Реорганизация - преобразование, переустройство организационной структуры и управления предприятием, компанией, при сохранении основных средств, производственного потенциала предприятия. Реорганизация является способом как прекращения юридических лиц, так и возникновения новых.

Сотрудники предприятия, столкнувшиеся с вопросом реорганизации, как правило, не могут разобраться со всеми тонкостями и нюансами того либо иного способа, увидеть все положительные и отрицательные стороны. Поэтому, прежде чем пытаться осуществить реорганизацию необходимо провести разъяснительную работу с персоналом.

Статья 81 ТК. Расторжение трудового договора по инициативе работодателя. Трудовой договор, может быть расторгнут работодателем в случаях: 1) ликвидации организации либо прекращения деятельности индивидуальным предпринимателем; 2) сокращения численности или штата работников организации, индивидуального предпринимателя; Увольнение по основанию, предусмотренному пунктом 2 или 3 части первой настоящей статьи, допускается, если невозможно перевести работника с его письменного согласия на другую имеющуюся у работодателя работу (как вакантную должность или работу, соответствующую квалификации работника, так и вакантную нижестоящую должность или нижеоплачиваемую работу), которую работник может выполнять с учетом его состояния здоровья. При этом работодатель обязан предлагать работнику все отвечающие указанным требованиям вакансии, имеющиеся у него в данной

местности. Предлагать вакансии в других местностях работодатель обязан, если это предусмотрено коллективным договором, соглашениями, трудовым договором. В случае прекращения деятельности филиала, представительства или иного обособленного структурного подразделения организации, расположенного в другой местности, расторжение трудовых договоров с работниками этого подразделения производится по правилам, предусмотренным для случаев ликвидации организации. Не допускается увольнение работника по инициативе работодателя (за исключением случая ликвидации организации либо прекращения деятельности индивидуальным предпринимателем) в период его временной нетрудоспособности и в период пребывания в отпуске.

Статья 180 ТК. Гарантии и компенсации работникам при ликвидации организации, сокращении численности или штата работников организации. При проведении мероприятий по сокращению численности или штата работников организации работодатель обязан предложить работнику другую имеющуюся работу (вакантную должность) в соответствии с частью третьей статьи 81 ТК. О предстоящем увольнении в связи с ликвидацией организации, сокращением численности или штата работников организации работники предупреждаются работодателем персонально и под роспись не менее чем за два месяца до увольнения. Работодатель с письменного согласия работника имеет право расторгнуть с ним трудовой договор до истечения срока, указанного в части второй настоящей статьи, выплатив ему дополнительную компенсацию в размере среднего заработка работника, исчисленного пропорционально времени, оставшемуся до истечения срока предупреждения об увольнении.

Статья 178 ТК определяет порядок выплаты выходных пособий при расторжении трудового договора в связи с ликвидацией организации (пункт 1 части 1 статьи 81 настоящего кодекса), либо сокращением численности числа или штата работников организации (пункт 2 части первой статьи 81 настоящего кодекса) уволенному работнику.

При расторжении трудового договора в связи с ликвидацией организации (пункт 1 части первой статьи 81 настоящего Кодекса), либо сокращением численности или штата работников организации (пункт 2 части первой статьи 81 настоящего Кодекса) увольняемому работнику выплачивается выходное пособие в размере среднего месячного заработка, а также за ним сохраняется средний месячный заработок на период трудоустройства, но не свыше двух месяцев со дня увольнения (с зачетом выходного пособия). В исключительных случаях средний месячный заработок сохраняется за уволенным работником и в течение третьего месяца со дня увольнения по решению органа службы занятости населения при условии, если в двухнедельный срок после увольнения работник обратился в этот орган и не был им трудоустроен. Трудовым

договором или коллективным договором могут предусматриваться и другие случаи выплаты выходных пособий, а также устанавливаться повышенные размеры выходных пособий.

## **7.1 Лекция №7**

### **Тема «Механизмы и инструменты в антикризисном управлении»**

#### **7.1.1 Вопросы лекции:**

1. Методика разработки плана финансового оздоровления предприятия (бизнес-плана).
2. Информационное обеспечение аналитических данных для оценки финансовой состоятельности и маркетингового окружения.
3. Конкурентоспособность продукции, ценовая конкурентоспособность продукции, уровень качества продукции, управление конкурентоспособностью товаров.

#### **7.1.2 Краткое содержание вопросов:**

##### **1. Методика разработки плана финансового оздоровления предприятия (бизнес-плана)**

В антикризисном управлении бизнес-план называется планом финансового оздоровления предприятия. В данном случае он направлен на восстановление платежеспособности и поддержание эффективной деятельности предприятия. План финансового оздоровления предприятия базируется на выбранной стратегии. Его задача - определить основные направления работ и общую эффективность. Для потенциальных инвесторов такой бизнес-план служит ориентиром при выборе объектов инвестирования, для самих предприятий - основой для разработки более конкретных плановых документов: планов маркетинга, производственных планов, графиков работ и т. д. На предприятиях, где введена процедура банкротства - внешнее управление - его называют планом внешнего управления. Бизнес-план даёт доступ к инвестиционному процессу. Поэтому независимо от названия его потребуют в любом финансовом учреждении. В зависимости от назначения бизнес-плана он может разрабатываться в следующих модификациях: по бизнес-линиям (продукция, работы, услуги, технические решения и т. п.); по предприятию, в том числе: новому или действующему; всему предприятию или производственному подразделению; развития или финансового оздоровления. Для неплатежеспособных предприятий бизнес-план финансового оздоровления должен составляться в обязательном порядке. Его разработка может оказаться полезной для российских предприятий, большинство из которых испытывают значительные трудности.

Предприятия, имеющие реальные убытки, должны также составлять краткосрочный план чрезвычайных мероприятий. Бизнес-план финансового оздоровления включает определение путей решения проблемы накопившейся задолженности и дальнейшего развития предприятия. Бизнес-планы могут существенно различаться в зависимости от финансового состояния предприятия-должника. Исходя из сложившейся ситуации бизнес-план может предусматривать: Реструктуризацию (рассрочку, отсрочку, списание и т. д.) накопленной задолженности. Предприятие при этом получает возможность нормально функционировать. Этот подход применяется в том случае, если задолженность возникла в связи с отдельными ошибочными решениями руководства предприятия или некоторыми негативными всплесками внешней среды, вероятность повторения которых оценивается как незначительная.

Переход на принципиально новую продукцию (перепрофилирование). В самой крайней форме это полная замена оборудования и перестройка пассивной части основных фондов, замена или переподготовка кадров, полная смена рынков сбыта и снабжения и т. п., то есть полная замена всех элементов предпринимательства. Этот вариант, скорее всего, предполагает продажу предприятия новым собственникам. План финансового оздоровления предприятия служит для: выработки программы выживания и развития предприятия; составления плана проведения реорганизационных процедур; организации управления предприятием в условиях кризиса или перед его наступлением; обоснования необходимости и возможности предоставления предприятию финансовой поддержки. Бизнес-план финансового оздоровления предприятия должен быть, прежде всего ориентирован на нововведения (инновации). Порядок разработки плана финансового оздоровления. Типовая форма плана финансового оздоровления (бизнес-плана) предусматривает следующие разделы:

- Общая характеристика предприятия.
- Краткие сведения по плану финансового оздоровления.
- Анализ финансового состояния предприятия.
- Мероприятия по восстановлению платежеспособности и поддержке эффективной хозяйственной деятельности.
- Рынок и конкуренция.
- Деятельность в сфере маркетинга.
- План производства.
- Финансовый план.

Разработка первых трёх разделов плана производится в обычном порядке. Остальные разделы имеют особенности, что и обуславливает их более детальное рассмотрение.

Мероприятия по восстановлению платежеспособности и поддержке эффективной хозяйственной деятельности. При разработке чрезвычайных мероприятий необходимо, прежде всего, подвергнуть тщательному анализу активы и систему управления предприятием, в частности: Основные фонды предприятия. Их необходимо анализировать в последовательности, сложившейся в практике статистического учёта основных фондов (здания, сооружения и т. п.). При этом следует обратить внимание на свободные производственные и складские площади (они могут быть, например, быстро сданы в аренду). Особого внимания требуют запасы неустановленного оборудования, незавершённые капитальные вложения. В процессе оздоровления предприятия необходимо учитывать и непроизводственные основные фонды. Эти фонды отягощают расходы предприятия, но могут послужить и источником возникновения новых видов деятельности. Материальные запасы и запасы готовой продукции. Предварительный анализ этих элементов активов поможет выявить ликвидные материальные запасы. Они могут послужить источником средств для расчёта с кредиторами, приобретения необходимых материальных ресурсов и могут быть непосредственно использованы в будущем производстве. Кадры предприятия. Анализ кадрового состава рекомендуется проводить с первых дней работы по оздоровлению предприятия. Особое внимание рекомендуется обращать на состав высших управляющих, квалифицированных инженерно-технических работников и рабочих. Долгосрочные и краткосрочные вложения предприятия. При наличии значительных средств во вложениях такого рода их анализ может стать главным в работе по оздоровлению предприятия.

## **2. Информационное обеспечение аналитических данных для оценки финансовой состоятельности и маркетингового окружения**

Информационное обеспечение финансового анализа деятельности организации представляет собой систему сбора и обработки внешней и внутренней информации. Качество проведения финансового анализа напрямую зависит от репрезентативности используемой информации. Внешняя информация предназначена для обеспечения руководства необходимыми сведениями о состоянии среды, в которой оно действует. Сбор внешней информации предполагает накопление различных данных о ситуации на рынке (о конкурентах, клиентах и т.д.). Источники внешней информации: - издания, публикации, сообщения официальных органов власти; - отчеты информационно-аналитических агентств и консалтинговых компаний; - средства массовой информации и



рекламы (газеты и журналы, телевидение и радио); - публикуемые годовые отчеты клиентов, партнеров и контрагентов; - личные контакты с клиентурой, партнерами и контрагентами. Внутренняя информация предназначена для анализа и оценки финансового состояния организации при принятии различного рода управленческих, инвестиционных, организационных, административных и иных решений. Источники внутренней информации: - финансовая (бухгалтерская) отчетность; - статистическая отчетность; - налоговая отчетность; - оценочные расчеты по проводимым операциям; - результаты внутренних исследований; - акты ревизий и проверок; - справки, подготовленные соответствующими службами по заданию руководства организации. Финансовая отчетность представляет собой систему сбора информации об имущественном и финансовом состоянии организации и о результатах ее хозяйственной деятельности. Финансовая отчетность состоит из бухгалтерского баланса, отчета о прибылях и убытках, приложений к ним, пояснительной записки, а также аудиторского заключения, подтверждающего достоверность финансовой отчетности, если организация в соответствии с законодательством подлежит обязательному аудиту.

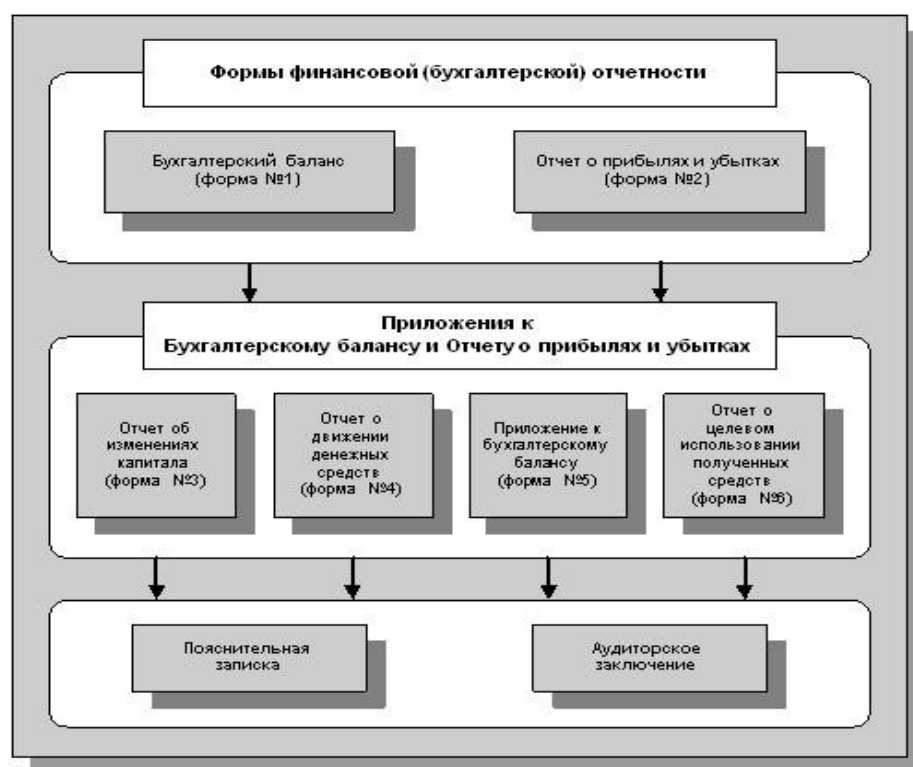


Рисунок 9 – Формы финансовой отчетности

В соответствии с действующим законодательством финансовая отчетность является открытым источником информации, ее состав и формы представления

унифицированы. Каждая форма отчетности содержит определенную информацию, которая позволяет решать конкретные задачи финансового анализа.

Бухгалтерский баланс – дает представление об общей характеристике финансового состояния организации, отчет о прибылях и убытках дает представление о финансовых результатах организации, отчет о движении денежных средств – характеризует денежные потоки организации, ее платежеспособность. Особое значение имеют приложения к бухгалтерскому балансу и отчету о прибылях и убытках. В них отражаются сведения (на начало и конец отчетного периода): - о нематериальных активах, об основных средствах, о видах финансовых вложений, о дебиторской и кредиторской задолженности, об уставном, резервном и добавочном капитале, о составе акционерного капитала организации (полностью оплаченных, неоплаченных, оплаченных частично), о номинальной стоимости акций, находящихся в собственности организации и др.; - о составе резервов предстоящих расходов и оценочных резервов; - об объемах реализованной продукции, товаров (работ, услуг), по видам деятельности и географическим рынкам сбыта; - о составе издержек производства и обращения, прочих внереализационных доходах и расходах; - о выданных организацией обязательствах и полученных платежах. В настоящее время организация имеет право самостоятельно определять степень детализации и агрегирования статей форм отчетности в зависимости от их существенности и количества граф. Достоверность финансовой (бухгалтерской) информации обеспечивается системами внутреннего контроля и аудиторскими проверками. Качество финансовой (бухгалтерской) информации в значительной мере зависит от полноты пояснений, которые даются к формам отчетности. Финансовая отчетность должна давать достоверное и полное представление о финансовом положении организации, финансовых результатах ее деятельности и изменениях в ее финансовом положении. Достоверной и полной считается бухгалтерская отчетность, сформированная исходя из правил и стандартов ведения финансового (бухгалтерского) учета. При формировании финансовой отчетности должно быть исключено одностороннее удовлетворение интересов одних групп пользователей финансовой отчетности перед другими за счет специального предвзятого отбора исходной информации с целью достижения predetermined результатов или последствий.

Для качественного решения задач маркетингового анализа крайне важно иметь подробную информацию о взаимодействии организации с рынком. Стоит заметить, что она включает описание товаров, потребителей, собственной сбытовой системы, деятельности организации по продвижению товаров и данные о плановых и фактических продажах. По каждому из объектов маркетингового анализа необходимо отслеживать

большое количество аналитических признаков, которые, как правило, отсутствуют в бухгалтерской учетной системе.

Данные в бухгалтерской учетной системе часто будут плохо структурированными, не дают возможности сбора и анализа статистики продаж в полном объеме, не обеспечивают полноты и нужной степени детализации.

При внедрении технологии маркетингового анализа возникают и чисто «политические» проблемы, связанные с нежеланием персонала, ведущего учет продаж в «бухгалтерских» целях, добавлять «лишние», по его мнению, поля в учетную базу данных. Это обстоятельство активно заставляет создавать специализированные рабочие места в службе маркетинга и сбыта для ведения управленческого учета, отвечающего целям маркетингового анализа, либо налаживать обмен между бухгалтерскими (торговыми) системами и системами маркетингового анализа. Часто, однако, такой обмен не может решить проблему отсутствия в «бухгалтерских» учетных системах необходимой маркетинговой информации. Поэтому рекомендуется организациям, заинтересованным в укреплении своих рыночных позиций, сразу строить свой управленческий учет, исходя из требований маркетингового анализа.

**Маркетинговая информация** - это систематизированный набор количественных и качественных характеристик в отношении определенного рыночного параметра или группы параметров, описывающих рыночную ситуацию.

Обычно при проведении маркетингового анализа используется информация, полученная на базе первичных и вторичных данных.

**Первичные данные** получают в результате специально проведенных для решения конкретной маркетинговой проблемы так называемых полевых маркетинговых исследований; сбор данных осуществляется путем наблюдений, опросов, экспериментальных исследований, выполняемых, как правило, над частью общей совокупности исследуемых объектов - выборкой.

Под **вторичными данными**, применяемыми при проведении так называемых кабинетных маркетинговых исследований, понимаются данные, собранные ранее из внутренних и внешних источников для целей, отличных от целей маркетинговых исследований. Другими словами, вторичные данные не будут результатом проведения специальных маркетинговых исследований.

Внутренними источниками информации служат отчеты организации, маркетинговая информационная система, бухгалтерские и финансовые отчеты; отчеты руководителей на собраниях акционеров; сообщения торгового персонала, отчеты о командировках, обзоры жалоб и рекламаций потребителей, благодарственные письма,

планы производства и научных исследований, протоколы заседаний руководства, деловая корреспонденция и др.

К источникам внешней информации относятся: выставки, ярмарки, совещания, конференции, презентации, дни открытых дверей, коммерческие базы и банки данных. Вторичная информация, с которой должна работать система постоянного слежения за внешней маркетинговой средой, обширна и традиционно рассеяна во множестве источников, которые полностью практически невозможно перечислить.

Внешними источниками также будут данные международных организаций (Международный валютный фонд, Европейская организация по сотрудничеству и развитию, ООН); законы, указы, постановления государственных органов; выступления государственных, политических и общественных деятелей; официальная статистика, периодическая печать, результаты научных исследований, семейные бюджеты; данные о сбережениях населения; каталоги и проспекты различных фирм; годовые финансовые отчеты фирм; результаты конкурсов; информация отраслей, бирж, банков; таблицы курсов акций; судебные решения и т.п.

Многие международные и российские центры и организации регулярно публикуют экономические данные, которые могут оказаться полезными при анализе и прогнозировании. Через сети Интернета можно получить информацию о состоянии рынка определенных товаров в России и других странах.

Существует множество доступных источников информации, но исследования не могут опираться на один единственный источник, поскольку не все документы, попадающие в поле зрения, будут надежными. Только сравнение нескольких источников может привести к выводам, имеющим ценность.

Отбор маркетинговой информации построен на базе критериев оценки источника информации и качественного состояния информации, поступающей от него. Все критерии отбора, которым должно соответствовать качество поступающей информации, ориентируются на экономическую рациональность выбора источника - минимизацию времени извлечения информации из источника или сокращение времени предварительной обработки информации.

### **3. Конкурентоспособность продукции, ценовая конкурентоспособность продукции, уровень качества продукции, управление конкурентоспособностью товаров**

Конкурентоспособность товара - это:

- совокупность свойств реализованного объекта, удовлетворяющих ту или иную потребность человека в данный период времени в условиях конкуренции на свободном рынке;
- способность продукции быть привлекательной для покупателя по сравнению с другими изделиями аналогичного вида и назначения, благодаря лучшему соответствию ее качественных и стоимостных характеристик требованиям данного рынка и потребительским оценкам:
- относительная и обобщенная характеристики товара, отражающие его выгодные отличия от товара конкурента по степени удовлетворения потребности и по затратам на ее удовлетворение;
- такой уровень его экономическо-технических, эксплуатационных параметров, который позволяет выдержать соперничество (конкуренцию) с другими аналогичными товарами на рынке;
- сравнительная характеристика товара, содержащая комплексную оценку всей совокупности производственных, коммерческих, организационных и экономических показателей относительно выявленных требований рынка или свойств другого товара и определяемая совокупностью потребительских свойств данного товара-конкурента по степени соответствия общественным потребностям с учетом затрат на их удовлетворение, условий поставки и эксплуатации в процессе производственного и (или) личного потребления;
- проявление качества продукции в условиях рыночных отношений, определяемое способностью продукции быть проданной на конкретном рынке, в максимально возможном объеме и без убытков для изготовителя;
- оцененное потребителем свойство объекта превосходить в определенный момент времени без ущерба производителю по качественным и ценовым характеристикам аналогов в конкретном сегменте рынка.

Конкурентоспособность товаров отражает их способность более полно удовлетворять запросы покупателей в сравнении с аналогичными товарами конкурентов на рынке.

Оценка конкурентоспособности товаров - совокупность операций по выбору критериев (показателей) конкурентоспособности, установлению действительных значений

этих показателей для товаров- конкурентов и сопоставлению значений показателей анализируемых товаров с товарами, принятыми в качестве базовых.

В зависимости от целей оценки может быть определена прогнозируемая или реальная конкурентоспособность.

Прогнозируемая конкурентоспособность - это ожидаемая способность товаров удовлетворять потребности. Для определения прогнозируемой конкурентоспособности используются показатели, нормируемые стандартами, техническими условиями, предусмотренные при разработке и проектировании или свойственные товарам, занимающим доминирующее положение на рынке (например, цена лидера).

Реальная конкурентоспособность - это фактическая способность товаров удовлетворять потребности. Для оценки реальной конкурентоспособности должны определяться действительные значения показателей с помощью эмпирических методов, экспертных оценок, измерения и т.д.

Основа оценки конкурентоспособности - исследование потребностей покупателя. При совершении покупки каждый потребитель осуществляет выбор необходимого ему товара среди ряда аналогов, предлагаемых на рынке, и приобретает тот из них, который в наибольшей степени удовлетворяет его потребность.

При оценке конкурентоспособности товаров должна учитываться их специфика. Например, цена потребления таких потребительских товаров, как одежда, машины и оборудование, будет различна и напрямую связана со спецификой товара.

Оценка конкурентоспособности начинается с определения цели исследования:

- если необходимо определить положение данного товара в ряду аналогичных, то достаточно провести их прямое сравнение по важнейшим параметрам;
- если целью исследования является оценка перспектив сбыта товара на конкретном рынке, то в анализе должна использоваться информация, включающая сведения о товаре, который выйдет на рынок в перспективе, а также сведения об изменении действующих в стране стандартов и законодательства, динамики потребительского спроса.

Оценка конкурентоспособности товара включает:

- изучение рынка (специализации рынка и его географического положения, емкости рынка);
- исследование конкурентов (основных конкурентов, торговых марок товаров конкурентов, особенности товаров конкурентов, вида и особенностей упаковки товаров конкурентов, форм и методов сбытовой деятельности, рекламных материалов конкурентов);

- изучение потребностей покупателя (возможных покупателей с учетом сегментации рынка, типичных направлений и способов использования товара покупателями, мотивов покупки данного товара, факторов формирования покупательских предпочтений, неудовлетворенных потребностей товарами данного вида);

- определение параметров оценки товара (технических, эргономических и др.).

На основе изучения рынка и требований покупателей выбирается продукция, по которой будет проводиться анализ или формулируются требования к будущему товару, а далее определяется перечень параметров, подлежащих оценке;

- систематизацию факторов конкурентоспособности товаров:
- определение подходов к количественной оценке конкурентоспособности товаров.

Оценка конкурентоспособности основывается на сравнении характеристик анализируемой продукции с конкретной потребностью и выявлении их соответствия друг другу. Для объективной оценки необходимо использовать те же критерии, которыми оперирует потребитель, выбирая товар на рынке. Поэтому важно определить критерии, существенные с точки зрения потребителя, а потому и подлежащие анализу.

Основным критерием конкурентоспособности товаров является степень удовлетворения ими реальных потребностей. Однако непосредственное измерение степени удовлетворения потребностей невозможно в силу психофизиологического восприятия потребителями отдельных товаров. Порой разрекламированные товары с невысокими потребительскими свойствами воспринимаются потребителями более благожелательно, чем нерекламируемые товары с одинаковыми и даже более высокими потребительскими свойствами. Поэтому для оценки конкурентоспособности используются косвенные критерии, которые можно классифицировать на две группы: потребительские и экономические.

Продукция конкурентоспособна, если она имеет на данном потребительском сегменте одну или более потребительские характеристики, лучшие, чем у товаров-аналогов (при этом данные характеристики признаются потребителями ведущими). Потребители заинтересованы не в абсолютно лучшем по всем характеристикам продукте, а в том, который удачно сочетает качества, наиболее востребованные на данном сегменте рынка, и часто готовы поступиться отдельными характеристиками продукта ради улучшения других.

Конкурентоспособность товара на рынке определяется сравнением его стоимостных (учитывается цена приобретения товара покупателем и стоимость обслуживания в процессе использования или потребления) и потребительских

характеристик с характеристиками других товаров, формируемыми рыночным спросом и условиями их предложения на рынке.

Потребительские критерии конкурентоспособности представлены характеристиками качества.

Международной организацией по стандартизации ИСО принято следующее определение качества: качество - совокупность характеристик объекта, относящихся к его способности удовлетворять установленные и предполагаемые потребности.

Качество товара - это степень достижения установленного технического уровня при производстве каждой единицы товарной продукции. Оно определяется либо органолептическим методом (при помощи органов чувств), либо лабораторными исследованиями с использованием приборов, аппаратов, реактивов и других технических средств.

Качество продукции - целостная совокупность ее потребительских свойств, обуславливающих степень пригодности данной продукции удовлетворять определенные потребности в соответствии с ее назначением в конкретных условиях потребления. Качество продукции является следствием используемого сырья, технологий, состояния оборудования, системы менеджмента качества и т.д.

Критерии качества (или технические параметры) товаров - параметры потребности, которые характеризуют содержание этой потребности и условия ее удовлетворения. К ним относятся:

- параметры назначения;
- эргономические параметры;
- эстетические параметры;
- нормативные параметры.

Экономическими критериями конкурентоспособности товаров являются цена и система скидок. Цена продукции является следствием затрат на производство и реализацию продукции. Для разных категорий потребителей и групп товаров конкурентоспособность обеспечивается различными группами цен: закупочными, реализационными и потребления.

Закупочная цена определяет конкурентоспособность товаров производственного назначения и создает потребительские предпочтения для изготовителей продукции.

Реализационная цена влияет на конкурентоспособность товаров непосредственного использования (пищевых продуктов, готовых к потреблению, моющих средств), а также услуг. Доступность реализационной цены определяет потребительские предпочтения для



индивидуальных пользователей товаров и услуг, которые не требуют дополнительных затрат на использование по назначению.

Цена потребления определяется ценой реализации и затратами на эксплуатационные расходы: транспортировку, монтаж, наладку, техническую помощь в обслуживании, хранение, уход за товарами, энергозатраты, ремонт, уплату налогов и сборов, страхование и утилизацию.

Степень воздействия цены на конкурентоспособность товаров неодинакова у разных потребителей. Низкие цены, особенно на товары повседневного спроса, в большей степени влияют на потребительские предпочтения покупателей с низкими и средними доходами. Высокие цены создают большую привлекательность для обеспеченных потребителей и товаров престижного спроса.

К экономическим критериям конкурентоспособности товаров относятся кроме цены скидки.

Составляющие конкурентоспособности товара (Рисунок 1)

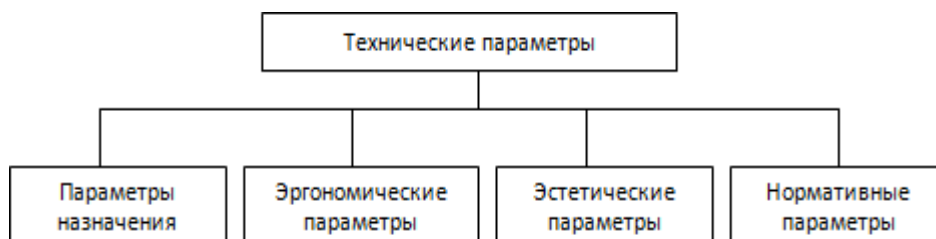


Рисунок 1- Параметры оценки конкурентоспособности товаров

Конкурентоспособность выступает как часть воспроизводственного процесса относительно способов и методов хозяйствования на рынке товаров и услуг и оценивается массой прибыли в соотношении с потребленными и используемыми ресурсами.

Также существует пять факторов, выделенных М. Портером, определяющих конкурентоспособность.

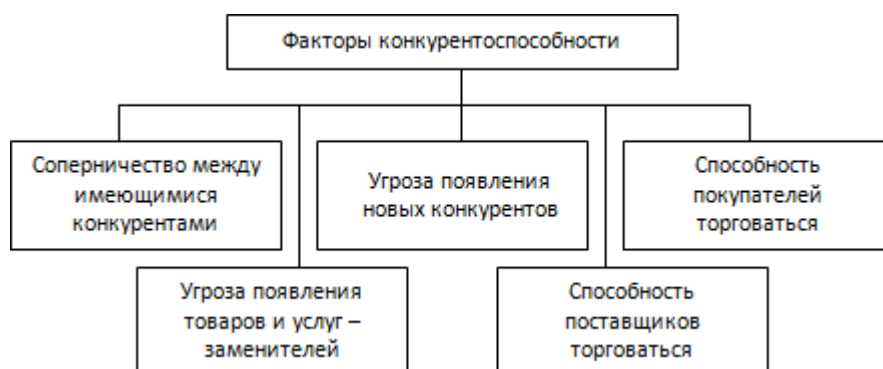


Рисунок 2 – Факторы конкурентоспособности товаров

Конкурентоспособность товара является решающим фактором его коммерческого успеха на развитом конкурентном рынке. Значимая составная часть конкурентоспособности товара - это уровень затрат потребителя за время эксплуатации. Другими словами, конкурентоспособность - это комплекс потребительских и стоимостных характеристик товара, которые и определяют его успех на рынке

Постольку поскольку за товарами всегда стоят их изготовители, то можно с полным основанием говорить о конкурентоспособности соответствующих предприятий и стран, в которых они расположены. Любой товар, находясь на рынке, фактически проходит проверку на степень удовлетворения общественных потребностей: каждый покупатель приобретает тот товар, который максимально удовлетворяет его личные потребности, а вся совокупность покупателей тот товар, который наиболее полно соответствует общественным потребностям, нежели конкурирующие с ним товары.

В связи с этим конкурентоспособность товара определяется, только в сравнении товаров конкурентов друг с другом. Иначе говоря, конкурентоспособность есть понятие относительное, привязанное к конкретному рынку и времени продажи. У всех покупателей имеются свои индивидуальные критерии оценки удовлетворения собственных потребностей, поэтому конкурентоспособность приобретает еще и индивидуальный оттенок

Конкурентного преимущества достигается предприятием решением следующих вопросов:

1. Какими путями может быть получено конкурентное преимущество?
2. Каким образом определяются маркетинговые возможности по достижению конкурентного преимущества?
3. Какие возможны варианты стратегий для достижения конкурентного преимущества?
4. Как образом производить оценку ответных действий со стороны конкурентов?

Для решения этих задач и управления конкурентным положением организации могут использовать следующие модели:

- Общая конкурентная матрица.
- Модель конкурентных сил.
- Матрица конкурентных преимуществ.
- Модель реакции конкурентов.
-

## **8.1 Лекция №8**

### **Тема «Антикризисный менеджмент персонала с учетом особенностей эволюционного развития организации»**

#### **8.1.1 Вопросы лекции:**

1. Учет в антикризисном управлении свойств психики подчиненных.
2. Антикризисные характеристики управления персоналом.
3. Стратегия кадровой политики предприятия.
4. Ролевая структура деятельности менеджера в антикризисном управлении.

#### **1.1.1 Краткое содержание вопросов:**

##### **1. Учет в антикризисном управлении свойств психики подчиненных**

В антикризисном руководстве организации важно управление всеми факторами производства и всеми видами используемых ресурсов, однако ведущее место принадлежит управлению персоналом.

Одной из важных составляющих управления персоналом на кризисных предприятиях является кадровая политика. Её цель – мобилизация персонала на преодоление кризисной ситуации, а также обеспечение оптимального баланса сохранения и обновления кадров в соответствии с потребностями предприятия и состоянием рынка труда. Существуют четыре типа кадровой политики в условиях кризиса предприятий.

1. Пассивная кадровая политика. У руководства предприятия нет четко выраженной программы действий в отношении персонала, и в условиях кризиса на предприятии кадровая деятельность сводится в лучшем случае к ликвидации негативных последствий работы.
2. Реактивная кадровая политика. Руководство предприятия осуществляет контроль за симптомами кризисной ситуации (возникновение конфликтных ситуаций, отсутствие достаточно квалифицированной рабочей силы для решения задач, а также мотивации к высокопродуктивному труду) и предпринимает меры по локализации кризиса.
3. Превентивная кадровая политика. Руководство предприятия имеет обоснованные прогнозы развития ситуации, однако у него нет средств для воздействия на эту ситуацию.
4. Активная (рациональная) кадровая политика. Руководство предприятия имеет удовлетворительный диагноз и обоснованный прогноз развития ситуации, а также средства воздействия на нее.

Основу механизмов этих политик составляют технологии мотивации персонала. Рассмотрим основные свойства психики человека, так как они определяют доминанту мотивации.

Психологи выделяют три класса свойств психики человека: возрастные, типические, гендерные. Их взаимосвязь и взаимодействие определяют динамику развития сенсорных, двигательных, мнемонических, вербально-логических функций подчиненных, которые должны быть учтены в процессе управленческой деятельности руководителя.

Помимо этих свойств при управлении человеком необходимо учитывать неравномерность его психического развития, явление сензитивности (оптимальное развитие определенных признаков в конкретные возрастные периоды), интеграцию психических свойств (постепенное перерастание психических состояний в черты характера личности), пластичность психических свойств.

Возрастная периодичность включает в себя пять эпох взрослости: юность, молодость, расцвет, зрелость, старость.

Второй класс свойств психики – индивидуально-типологические особенности – является проявлением наследственных его качеств. Он характеризует силу или способность нервной системы подчиненного.

Третья группа свойств психики человека связана с гендерным различием. Психологами установлено, что различия в интеллектуальной сфере мужчин и женщин незначительны. Существенно они отличаются друг от друга по параметрам беспокойства и тревожности, времени двигательной реакции, слабости нервной системы и способности переключаться с одной работы на другую. В этом женщины значительно уступают мужчинам. Именно эти качества должны стать предметом особого внимания руководителя при управлении.

## **2. Антикризисные характеристики управления персоналом**

Несомненно, что для любой организации и компании эффективное управление кадрами является одной из наиважнейших задач. Это находит свое отражение и в антикризисном управлении.

Само понятие «управление персоналом» появилось сравнительно недавно, и этому вопросу стали уделять пристальное внимание.

Понятно, что тема антикризисного управления персоналом была практически не затронута.

Настоящее время требует прочной, упорядоченной и четкой системы управления кадрами, также стоит отметить тот факт, что более приоритетным по сравнению с понятием «рабочей силы» становится понятие «человеческий капитал». Это происходит в

силу повышения ценности и значимости таких характеристик сотрудника, как интеллект, профессионализм, природные деловые качества, т. е. сотрудники рассматриваются уже не просто как рабочая сила, а как ценный капитал.

Для того чтобы охарактеризовать управление персоналом кризисного предприятия, необходимо, прежде всего, определить состав управленческого аппарата.

Единого мнения по этому вопросу у исследователей нет: или стоит относить сюда всех работников-управленцев, или в зависимости от характера выполняемых ими функций.

В вопросах антикризисного управления следует признать, что основная тяжесть по осуществлению антикризисной стратегии ложится именно на менеджерский состав. В любой ситуации менеджер работает с персоналом, и от качества и уровня этой работы зачастую зависит результат деятельности. Поэтому и функций у менеджерского состава представляются такими серьезными:

- 1) эффективная организация конкретных видов работ в рамках отдельных подразделений или программно-целевых групп;
- 2) руководство предприятием в целом или его подразделениями (управлений, отделений, отделов);
- 3) руководство по отношению к подчиненным;
- 4) администратор любого уровня управления, организующий работу, руководствуясь современными методами и др.

Производственный персонал – это непосредственные исполнители выбранных стратегий и программ. От их работы зависит скорость, эффективность процесса. В период кризиса важно установить комплексную систему контроля за выполнением работ, так как эти работники лишь исполняют указания, не участвуя в разработке антикризисных программ. Это может привести к неточностям и ошибкам.

Для обеспечения высокого уровня управления кризисным предприятием, необходимо организовать развитую систему информирования. Это требуется для своевременного принятия решений, наблюдением за реализацией антикризисной стратегии и т. д.

### **3. Стратегия кадровой политики предприятия**

Главным элементом организации являются ее сотрудники. Они составляют основную статью капиталовложений с точки зрения затрат по их найму и обучению. Поддержание деятельности персонала также требует больших затрат. Производительность труда в организации, которая эффективно использует своих сотрудников, может превышать в десятки и более раз производительность труда в организации, не уделяющей

внимание эффективности использования человеческих ресурсов.

Одним из необходимых условий максимально эффективного использования персонала организации является разработка, четкая формулировка и реализация кадровой политики организации. Она образует базис для формирования системы работы с людьми и служит отправной точкой для менеджеров при принятии конкретных решений в отношении сотрудников. Словосочетание «кадровая политика» состоит из двух составных частей. Кадры (персонал) организации – совокупность лиц, находящихся с организацией в отношениях, регулируемых договором найма. Под политикой организации, как правило, понимается система правил, в соответствии с которой действуют люди, входящие в организацию. Кадровая политика – это система принципов и норм (которые должны быть осознаны и определенным образом сформулированы), приводящих человеческий ресурс в соответствие со стратегией фирмы.

Кадровая политика - это система мер, направленная на изменение персонала, разрабатываемая с учетом:

- а) выбранной стратегии развития;
- б) горизонта прогнозирования и планирования;
- в) предполагаемого количественного и качественного несовпадения персонала и потребности в нем.

Кадровая политика может быть рассмотрена с двух точек зрения: как процесс и как документ. Как процесс – это совокупность взаимоувязанных действий руководителей организации в отношении персонала в целях повышения эффективности его использования. Во втором случае – это письменный документ, в котором описываются все аспекты текущей кадровой политики предприятия, подписанный всеми высшими руководителями.

Целью кадровой политики является достижение наиболее высоких конечных результатов деятельности предприятия. Задачи кадровой политики раскрываются в направлениях ее реализации:

- организационно-штатная политика – планирование потребности в трудовых ресурсах, формирование структуры и штата персонала организации;
- информационная политика – создание и поддержка системы движения кадровой информации;
- финансовая политика – формирование принципов распределения средств, обеспечение эффективной системы стимулирования труда;
- политика развития персонала – обеспечение программы развития, профориентация и адаптация сотрудников, планирование индивидуального

продвижения, формирование команд, профессиональная подготовка и повышение квалификации.

Кадровая политика неоднородна и может быть подразделена на типы по различным признакам.

Стратегия управления персоналом вырабатывается с учетом как интересов руководства организации, так и интересов ее персонала.

Стратегия управления персоналом предполагает:

- определение целей управления персоналом, то есть при принятии решений в сфере управления персоналом необходимо учитывать как экономические аспекты (принятая стратегия управления персоналом), так и потребности и интересы работников (достойная оплата труда, удовлетворительные условия труда, возможности развития и реализации способностей работников и т.п.);

- формирование идеологии и принципов кадровой работы, то есть идеология кадровой работы должна быть отражена в виде документа и реализовываться в повседневной работе всеми руководителями структурных подразделений организации, начиная с руководителя организации. Этот документ должен представлять собой набор этических, не подлежащих нарушению норм в работе с кадрами организации. По мере развития организации и изменения внешних условий кадровой работы организации он может уточняться;

- определение условий для обеспечения баланса между экономической и социальной эффективностью использования трудовых ресурсов в организации. Обеспечение экономической эффективности в области управления персоналом означает оптимальное использование персонала для достижения целей предпринимательской деятельности организации (например, увеличение объемов производства) при ограниченности соответствующих организации трудовых ресурсов. Социальная эффективность обеспечивается реализацией системы мер, направленных на удовлетворение социально-экономических ожиданий, потребностей и интересов работников организации.

Стратегия управления персоналом зависит от стратегии кадровой политики. Более того, стратегия кадровой политики определяет стратегию управления персоналом организации.

Словарь управления персоналом. Стратегия управления персоналом - это планы, направления действий, последовательность принимаемых решений и методы, позволяющие дать оценку, провести анализ и разработать эффективную систему воздействия на персонал для реализации стратегии развития организации.

В настоящее время выделяют три концепции стратегии кадровой политики.

Первая концепция предполагает, что стратегия управления персоналом определяется стратегией организации. Управление персоналом выполняет обслуживающую функцию, которая заключается в предоставлении и поддержании работоспособности необходимого для организации персонала.

Вторая концепция основывается на том, что стратегия управления персоналом является центральной, самостоятельной и не зависит от стратегии организации. Занятые в организации работники рассматриваются как самостоятельные ресурсы, при помощи которых, в зависимости от их качества и способностей, можно решать различные задачи, возникающие в условиях рыночной экономики. В данном случае стратегии кадровой политики зависят от имеющихся или потенциальных кадровых ресурсов.

Третья концепция является синтезом двух предыдущих. Стратегия организации сопоставляется с имеющимися и потенциальными кадровыми ресурсами, определяется соответствие направлениям стратегии кадровой политики. В результате такого сопоставления может быть изменена стратегия деятельности всей организации и ее кадровой политики.

Наиболее приемлемой для принятия стратегических решений в организациях, на наш взгляд, является третья концепция. Рассмотрим подробнее некоторые преимущества данной концепции.

Основной целью стратегического управления персоналом является создание стратегических возможностей за счет обеспечения организации квалифицированными, лояльными и хорошо мотивированными работниками, которые нужны для достижения долгосрочного конкурентного преимущества. Основная цель предусматривает решение следующих задач:

- 1) применение планирования;
- 2) логичный и последовательный подход к проектированию систем управления персоналом и управлению ими, основанный на политике занятости и стратегии использования людских ресурсов, который, кроме того, часто подкрепляется философией управления персоналом;
- 3) установление соответствия между деятельностью и политикой управления персоналом и определенной ясно выраженной стратегией бизнеса;
- 4) рассмотрение работников данной организации в качестве стратегического ресурса для достижения преимущества в конкуренции.

Методические подходы к стратегическому управлению персоналом



Для успешной реализации стратегии необходимо рассмотреть следующие методические подходы к стратегическому управлению персоналом.

Стратегическое управление персоналом, ориентированное на ресурсы, основывается на том, что преимущества в конкуренции можно добиться, если организация получит и разовьет персонал, который позволит ей быстрее обучаться и эффективнее применять свои знания, чем ее конкуренты. Одним из ключей к достижению преимущества в конкурентной борьбе является способность устанавливать различие между тем, что дает своим клиентам данная организация, и тем, что могут дать ее конкуренты. Такое отличие может быть достигнуто при наличии стратегии, которая обеспечивает: 1) кадры более высокого качества, чем у конкурентов; 2) уникальный интеллектуальный капитал, которым обладает данная организация, развивается и обучается; 3) развивается культура, которая поощряет организационное обучение.

Целью ориентированного на ресурсы подхода является улучшение качества ресурсов - достижение стратегического соответствия между ресурсами и благоприятными возможностями и получение добавленной стоимости от эффективного размещения ресурсов.

Подход, ориентированный на потенциал ресурсов, имеет дело с приобретением, развитием и сохранением интеллектуального капитала. Кадровые ресурсы рассматриваются в качестве основного источника конкурентного преимущества.

Существуют три основных подхода к разработке такой стратегии, сформулированные Р. Ричардсоном и М. Томпсоном в 1999 г.:

- 1) подход «наилучшего практического решения»;
- 2) подход «наилучшего соответствия»;
- 3) «конфигурационный» подход, или «связывание в один узел».

Подход «наилучшего практического решения» основан на убеждении, что существует набор превосходных практических решений УЧР, который, если его применять, улучшит показатели работы организации.

Данный подход при своей кажущейся справедливости имеет ряд недостатков:

- 1) все эти практические решения могут считаться «хорошими», но в соответствии с теорией относительности трудно согласиться, что они всегда являются лучшими;
- 2) то, что хорошо работает в одной организации, необязательно будет хорошо работать в другой, поскольку может не соответствовать стратегии новой организации, ее культуре, стилю управления, технологии или практике работы;
- 3) существует опасность в механическом согласовании стратегии с практикой управления персоналом.

Подход «наилучшего соответствия» основан на убеждении, что «наилучшее соответствие» более важно, чем «лучшие практические решения».

Стратегическое соответствие (интеграция) управления персоналом - это средство нацеливания процесса управления персоналом на стратегическую суть данного бизнеса. Стратегия должна соответствовать стратегии данной организации (вертикальное соответствие). Но лучше, чтобы она была неотъемлемой частью стратегии предприятия и вносила бы свой вклад в процесс планирования бизнеса. Вертикальная интеграция необходима для того, чтобы обеспечить согласованность стратегии предприятия и стратегии в области персонала, так, чтобы первая поддерживала реализацию второй и помогала определять ее. Кроме того, необходима горизонтальная интеграция между различными аспектами стратегии, чтобы различные элементы хорошо согласовывались друг с другом. Конечная цель этого - нахождение последовательного подхода к управлению персоналом, при котором различные практические решения поддерживают друг друга.

Исходным пунктом процесса реализации подхода "наилучшего соответствия" является анализ деловых потребностей организации в контексте ее окружения (культура, структура, технология, процессы). Это может точно указать, что необходимо сделать. После этого полезно собрать и перемешать различные ингредиенты "лучших практических решений" и выбрать некий подход, который будет использовать те практические шаги, которые соответствуют выявленным потребностям бизнеса.

Подход «связывание в один узел» - это разработка и внедрение нескольких практических решений по управлению персоналом вместе, при этом они влияют друг на друга и, следовательно, дополняют и поддерживают друг друга.

Трудность, сопряженная с конфигурационным подходом, заключается в том, что необходимо решить, какой метод соотношения различных практических шагов является наилучшим. Нет доказательств того, что одна комбинация в большинстве случаев лучше другой.

Обобщая вышесказанное, необходимо отметить, что стратегическое управление персоналом является целостным процессом: оно понимает организацию как единое целое и обращается к тем подходам, которые должны быть предприняты в рамках всей организации для того, чтобы она оказалась способна достичь корпоративных стратегических целей. Стратегическое управление персоналом исключает использование изолированных программ и методов или узконаправленных программ по управлению персоналом.

#### **4. Ролевая структура деятельности менеджера в антикризисном управлении**

В процессе своей деятельности антикризисный управляющий выступает во множестве ролей. При этом его личность влияет на характер исполнения роли, но не на ее содержание - подобно актеру менеджер играет заранее predetermined роль, хотя и реализует в ней свою персональную интерпретацию. Роль есть лишь отдельно взятый аспект целостного поведения. С понятием «роль» в управлении связаны теории ролевых ожиданий (экспектации), ролевых конфликтов, ролевой напряженности, межличностных отношений. Роль - это комплекс образцов поведения, связанных с выполнением какой-либо функции ее исполнителем. Каждая роль связана с другими ролями. Их оптимальное сочетание определяет идеальную модель менеджера.

Можно составить разные классификации управленческих ролей в зависимости от критериев, положенных в их основу, характер (формы) воздействия в процессе управления - например, административные и межличностные (неформальные), характера исполнения роли - творческие и репродуктивные, целевой направленности - прямые и косвенные, продолжительности исполнения роли - кратковременные и постоянные и т.д. Одна из классификаций - это классификация по ролевым функциям. Здесь можно выделить четыре основные группы ролей:

- организационные, связанные с реализацией субординационных отношений, полномочий и ответственности в организации - руководитель, дипломат, лидер, наставник;
- инфраструктурные (в антикризисном управлении это могут быть процессы восстановления платежеспособности предприятия, реорганизации производства, реструктуризации системы управления) - кадровик, поставщик ресурсов и т. д.;
- экономические, обеспечивающие рациональное использование ресурсов и максимизацию прибыли, - инноватор, финансист, предприниматель;
- информационные, связанные с передачей, обработкой, сбором, распространением информации - исследователь-прогнозист и др.

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

Каждая роль предполагает свои особые приемы, требует наличия соответствующих личностных качеств, устанавливает этические рамки. В качестве основных (характерных) для менеджера по АКУ можно выделить следующие.

Руководитель - это одна из главных составляющих комплекса ролей в антикризисном управлении. В этой роли менеджер по АКУ руководит предприятием, разрабатывает его стратегию (стратег), определяет основные задачи реорганизационной политики (концептолог), осуществляет делегирование полномочий (организатор). При этом ему часто приходится выступать в роли эксперта в постановке задач. Коллектив кризисного предприятия - благодатная почва для возникновения разнообразных конфликтов - от производственных до межличностных. Руководителю безусловно приходится принимать участие в их урегулировании, т. е. выступать в роли арбитра при разрешении споров и устранении напряженности в коллективе. Основными принципами его поведения в данной ситуации должны быть интересы дела и справедливость.

Лидер - эта роль определяет социальный статус менеджера по АКУ. Антикризисный управляющий обязательно должен быть лидером. В сжатых временных рамках, отведенных ему законом, невозможно добиться намеченного результата, не пользуясь поддержкой всего коллектива. Вот почему в процессе реорганизации производства ему необходимо создать сплоченную команду единомышленников, благоприятную моральную атмосферу для каждого служащего. Именно роль лидера в наибольшей степени реализует интеграцию целей. Наставник. Отличительным признаком данной роли является то обстоятельство, что в этом амплуа менеджер по АКУ должен обладать максимальным потенциалом знаний, иметь профессиональную компетентность. Отдавая приказ или поручая что-либо подчиненным, он должен выступить:

- в роли консультанта, разъясняя цель, задачи и способы их решения;
- в роли контролера, куратора, который регулирует отклонения от правильного курса в работе, оценивает результаты по качеству и количеству.

Одна из основных функций в менеджменте - активизация деятельности персонала. Активизация лидера отличается от активизации наставника. Если первый воодушевляет коллектив общей идеей, то второй концентрирует внимание на деятельности конкретного человека, подчеркивая ее значимость и результативность. Дипломат. В этой роли антикризисный управляющий выполняет функции специалиста по связям с общественностью и представителя. Первая связана с социально-психологической составляющей в деятельности менеджера, вторая с внешней деятельностью организации (представление фирмы, заключение договоров, ведение переговоров). В роли представителя антикризисному управляющему нередко приходится выступать оратором и даже публицистом. Он - «лицо» организации, и от его умения выступить с речью, дать интервью, вести переговоры с кредиторами во многом зависит успех деловых встреч и сделок, публицити организации. Следует отметить, что роль дипломата — одна из самых

неординарных ролей менеджера по АКУ, которая должна сопровождаться целой гаммой сопутствующих знаний, например в области психологии личности и делового общения. Ведь прежде чем принять решение, он должен прочувствовать ситуацию, оценить личности участвующих в ней и только после этого выработать поведенческую тактику. Деятельность антикризисного управляющего немыслима без знания правовых основ. Предприниматель. Роль предпринимателя отличается от профессии тем, что последняя определяет собственника, а роль предусматривает комплекс определенных функций. Специфика данной роли отражается в следующем:

- поставщик обеспечивает бесперебойное снабжение предприятия для эффективного функционирования: материальными, кадровыми, техническими, финансовыми ресурсами.
- маркетолог организует сбыт готовой продукции. Для этого ему необходимо знать конъюнктуру рынка, оценить конкурентоспособность товара, определить направления и адреса товаропотоков.
- коммерсант-финансист служит связующим звеном между двумя предыдущими, обеспечивая материальную основу сбыта и поставок. Поиск инвестиций, привлечение инвесторов - неотъемлемая часть плана внешнего управления.

Инноватор. Менеджер по АКУ непременно должен иметь инновационный склад мышления. Часто проблемы несостоятельности предприятия заключаются в устаревшей технологии производства. А ведь конкурентоспособность напрямую зависит от технического прогресса. В реализации проекта по преодолению кризисной ситуации важны способность предвидеть и умение пойти на риск. Исследователь-прогнозист. Эта роль очень важна в современном исследовании, так как в ней реализуется одна из основных функций менеджмента. Значение исследований трудно переоценить. Именно благодаря им становится возможным оптимальное сочетание внутренних возможностей фирмы и внешних потребностей рынка. Исследования необходимы и при составлении прогнозов, которые играют важную роль в построении тактики и стратегии организации. Антикризисная деятельность требует от менеджера аналитических способностей для быстрого определения причин негативных явлений, умения адекватно оценить и предвидеть последствия принимаемых решений. Информационный центр. Информация занимает особое место в системе антикризисного управления. Полнота, точность, своевременность, достоверность внешней и внутренней информации играют решающую роль в кризисной ситуации. Помимо этих свойств информация в рыночной экономике имеет еще один аспект - секретность, связанный с сохранением коммерческих интересов фирмы. Менеджер по АКУ действительно становится некоторым узловым звеном на

пересечении разнообразных каналов информационных потоков. На этапе финансово-экономического анализа ему приходится сталкиваться с большими массивами данных, характеризующими параметры деятельности организации. Результаты их оценки и учета составляют основу стратегии преодоления кризиса. В процессе тактической реализации решений информационный поток меняет направление - менеджер по АКУ становится распространителем информации. Его задача — отправить ее в нужное время и место, чтобы достичь согласованности в действиях собственных подразделений и внешних структур.

Анализ комплекса ролей менеджера по антикризисному управлению показывает, что исполнение конкретной роли подразумевает, что в рамках каждой из них он должен уметь рационально организовывать различную по характеру и содержанию деятельность, учитывая ее специфику. Осуществляя подбор ролей в конкретной ситуации, менеджер по АКУ создает наиболее благоприятную основу для реализации поставленных целей и достижения результата. Резюмируя, можно выделить условия успешной реализации ролей антикризисного управляющего:

1. Роли должны быть взаимосвязаны и динамичны. Менеджер по АКУ должен понимать, что ролевая структура его деятельности не дискретна: роли неотделимы одна от другой и обладают некоторой целостностью. Каждая из ролей находится в развитии, постоянно видоизменяясь, переходя из одной в другую.

2. Ролевая структура должна строиться на основе системного подхода. В любой ситуации доминирует определенная роль. Оптимальный ее выбор влечет за собой выбор соответствующих сочетаний (комплекса) ролей. Чтобы предупредить всевозможные пробелы в ролевой структуре деятельности менеджера по АКУ, на этапе его подготовки необходимо применять методы оценки и отбора с целью выявления способности исполнения всего комплекса ролей.

При совпадении реальных характеристик менеджера по АКУ с требуемыми управленческими качествами, с учетом рационального, сбалансированного комплекса ролей профессиональной деятельности модель менеджера приобретает идеальную форму.

## **9.1 Лекция №9**

### **Тема «Особенности несостоятельности (банкротства) организаций»**

#### **9.1.1 Вопросы лекции:**

1. Понятие несостоятельности (банкротства) организаций.
2. Признаки и порядок установления несостоятельности (банкротства) организаций.
3. Судебные процедуры несостоятельности (банкротства) организаций.
4. Банкротство стратегических предприятий.

#### **9.1.2 Краткое содержание вопросов:**

##### **1. Понятие несостоятельности (банкротства) организаций**

В современных условиях такое понятие как «банкротство предприятий» встречается довольно часто. Это связано с активной реформаторской деятельностью государства в сфере экономики, высокой степенью конкурентной борьбы и повышенной концентрацией рынка. Поэтому очень важно знать, что такое банкротство и каковы его основные признаки.

Если рассматривать Федеральный закон о несостоятельности (банкротстве), то это понятие можно охарактеризовать так: «...несостоятельность (банкротство) – это неспособность должника, объявленная им самостоятельно или признанная арбитражным судом, удовлетворить требования кредиторов, связанные с денежными обязательствами, а также неспособность выплатить обязательные платежи». Если говорить о банкротстве какого-либо юридического лица, то о его наличии можно говорить в том случае, если это юридическое лицо неспособно выполнить свои денежные обязательства и выплатить обязательные платежи при условии, что прошло три месяца с момента наступления даты исполнения этих обязанностей и платежей. В подобной ситуации осуществляется прекращение текущей финансовой деятельности предприятия-должника, которое может обратиться в арбитражный суд.

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

Нужно отметить тот факт, что не всякое юридическое лицо может считаться банкротом. Прежде всего сюда следует относить те лица, которые согласно ст. 50 п. 2

Гражданского кодекса являются коммерческими организациями. Это различные кооперативы, государственные и муниципальные предприятия, фонды и т. д.

Немаловажным является и еще один факт. Как видно из определения банкротства, одним из основных признаков несостоятельности предприятия является его неспособность удовлетворить требования кредиторов. Следовательно, в случае неуплаты пени, штрафов, неустоек, предприятие не может считаться банкротом.

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

Несостоятельность (банкротство) в зависимости от условий может быть:

1) непредвиденной – такое банкротство возникает вследствие острой кризисной ситуации на предприятии, вызванной различными обстоятельствами: стихийными бедствиями, политической нестабильностью в стране, банкротство должников, ухудшение общей экономической ситуации и т. д. В подобных случаях государство, как правило, должно приходить на помощь предприятию по преодолению кризиса;

2) ложной – ее еще можно назвать «вызванной». Должники прибегают к сокрытию собственного имущества и средств с целью избежания уплаты долгов кредиторам. Такие действия предусматривают уголовную ответственность;

3) неосторожной – наступает вследствие неэффективной и нерациональной деятельности, а также осуществления различных рискованных операций. Наиболее распространенный вид банкротства. Его особенностью является то, что наступает не сразу, а постепенно, т.е. существует возможность для его предвидения и прогнозирования. Для этого необходимо регулярно осуществлять анализ состояния предприятия, в первую очередь финансового.

Говоря о порядке установления банкротства важно подчеркнуть следующее. Само объявление юридического лица несостоятельным является простой процедурой, которая обычно происходит после суда. Однако ей предшествует достаточно сложная работа, в которой есть свои обязательные условия: это обязательное наличие как минимум двух сторон процесса (должника и кредитора), наличие самого факта банкротства (несостоятельности) и признание арбитражным судом или же кредиторами предприятия банкротом.

Вышеупомянутый закон содержит нормы материального и процессуального права для физических и юридических лиц. В его состав входят основания для признания



предприятия должника банкротом, порядок проведения мер по предупреждению банкротства, отношения между должниками и кредиторами и т.д.

## **2. Признаки и порядок установления несостоятельности (банкротства) организаций**

Центральное место в системе правового регулирования несостоятельности (банкротства) занимает Федеральный закон от 26 октября 2002 г. N 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)». Данный закон:

- устанавливает основания для принятия должника несостоятельным (банкротом);
- регулирует порядок и условия осуществления мер по предупреждению несостоятельности;
- регулирует порядок и условия проведения процедур банкротства;
- регулирует порядок и иные отношения, возникающие при неспособности должника удовлетворить в полном объеме требования кредиторов.

Действия данного Закона не распространяются на организации, созданные в форме:

- казенных предприятий;
- учреждений;
- политических партий;
- религиозных организаций;
- государственных корпораций.

Различают внешние и сущностные признаки банкротства.

Основаниями для признания лица банкротом являются:

- 1) решение арбитражного суда;
- 2) неспособность должника удовлетворить требования кредиторов.

Состав и размер денежных обязательств, принимаемых во внимание при определении наличия признаков банкротства должника, исчисляется без учета установленным законодательством штрафов (пени) и иных финансовых (экономических) санкций и включает:

- 1) задолженность за переданные товары, выполненные работы и оказанные услуги;
- 2) суммы займа с учетом процентов, подлежащих уплате должником;
- 3) размер задолженности, возникшей вследствие неосновательного обогащения;
- 4) размер задолженности, возникшей вследствие причинения вреда имуществу кредиторов.

В состав денежных обязательств не включаются суммы обязательств:

- 1) перед гражданами, перед которыми должник несет ответственность за причинение вреда жизни и здоровью;
- 2) по выплате выходных пособий и оплате труда лиц, работающих по трудовому договору;
- 3) по выплате вознаграждения авторам результатов интеллектуальной деятельности;
- 4) перед учредителями (участниками) должника, вытекающих из такого участия.

Состав и размер денежных обязательств и обязательных платежей, как правило, определяется на момент подачи в арбитражный суд заявления о признании должника банкротом.

### **3. Судебные процедуры несостоятельности (банкротства) организаций**

**Наблюдение** - это обязательная судебная процедура банкротства, применяемая к должнику в целях обеспечения сохранности его имущества, проведения анализа финансового состояния должника, составления реестра требований кредиторов и проведения первого собрания кредиторов.

Исходя из этого можно сформулировать функции процедуры наблюдения:

- во-первых, наблюдение выполняет обеспечительную функцию, которая состоит в создании условий для сохранения имеющегося имущества должника на момент принятия арбитражным судом заявления.
- во-вторых, наблюдение выполняет подготовительную функцию, которая заключается в организации, наряду с арбитражным судом, подготовки дела к судебному разбирательству.

Основные цели процедуры наблюдения реализуются посредством деятельности временного управляющего (наблюдателя), который назначается арбитражным судом с момента вынесения судом определения о введении наблюдения. Временный управляющий наделяется определёнными правами и обязанностями, перечисленными в статьях 66 и 67 Закона о банкротстве. Особо важное место в анализе процедуры наблюдения занимают вопросы порядка проведения указанной судебной процедуры, условно можно выделить несколько этапов:

1. предварительный;
2. проведение анализа финансового состояния должника;
3. установление размера требований кредиторов;
4. созыв и проведение первого собрания кредиторов;
5. заключительный.

Предварительный этап предназначен для подготовки управляющего к последующим действиям, проводимым в период наблюдения. Временный управляющий должен ознакомить руководителей должника с определением арбитражного суда о введении процедуры наблюдения, с обязанностями руководителя должника и правами временного управляющего, установленными Законом о банкротстве. Также одной из задач данного этапа процедуры наблюдения является проведение инвентаризации всего имеющегося у организации имущества.

Одним из основных этапов наблюдения можно считать анализ финансового состояния должника, что является одновременно целью указанной процедуры банкротства. Согласно ст.70 Закона о банкротстве анализ финансового состояния должника проводится в целях определения стоимости принадлежащего должнику имущества для покрытия судебных расходов, расходов на выплату вознаграждения арбитражным управляющим, а также в целях определения возможности или невозможности восстановления платёжеспособности должника.

Процедура наблюдения призвана обеспечить интересы, как кредиторов, так и должника, и позволяет избежать возможных конфликтов. А значит, надлежащее применение мероприятий в рамках процедуры наблюдения позволит достигнуть баланса интересов должника и кредиторов и создать необходимые предпосылки для наиболее справедливого, адекватного разрешения дел о банкротстве.

Уровень эффективности данной судебной процедуры во многом определяется тем, в какой степени добросовестно выполняет свои функции временный управляющий. От того, насколько тщательно и достоверно будет проведён анализ финансового состояния должника и насколько полно временный управляющий сумеет принять меры по обеспечению сохранности имущества должника, зависит результат проведённой процедуры наблюдения. Следует также отметить, что с момента введения процедуры наблюдения сам руководитель должника нередко пытается изыскать скрытые резервы и удовлетворить требования кредиторов-заявителей. Именно эффективно проведённая процедура наблюдения позволит на последующих этапах банкротства реализовать в достаточной степени цели несостоятельности (банкротства) и обеспечить, в конечном итоге, соблюдение интересов должника и кредиторов.

Введение процедуры наблюдения направлено на сохранение активов должника и изыскание возможности восстановления его платёжеспособности путём проведения анализа финансового состояния юридического лица.

**Финансовое оздоровление** - процедура, применяемая в деле о банкротстве к должнику в целях восстановления его платежеспособности и погашения задолженности в соответствии с графиком погашения задолженности.

Процедура финансового оздоровления в рамках банкротства организаций впервые введена Федеральным законом от 26 октября 2002 г. № 127-ФЗ «О несостоятельности и (банкротстве)». Такая законодательная позиция обусловлена особой значимостью данной процедуры для восстановления хозяйственной деятельности предприятия – должника.

В ходе наблюдения должник на основании решения своих учредителей (участников), органа, уполномоченного собственником имущества должника - унитарного предприятия, учредители (участники) должника, орган, уполномоченный собственником имущества должника - унитарного предприятия, третье лицо или третьи лица в установленном порядке вправе обратиться к первому собранию кредиторов, а в случаях, установленных законом, - к арбитражному суду с ходатайством о введении финансового оздоровления.

При обращении к собранию кредиторов с ходатайством о введении финансового оздоровления лица, принявшие решение об обращении с таким ходатайством, обязаны представить указанное ходатайство и прилагаемые к нему документы временному управляющему и в арбитражный суд не позднее чем за пятнадцать дней до даты проведения собрания кредиторов.

Финансовое оздоровление вводится арбитражным судом на основании решения собрания кредиторов.

Административный управляющий действует с даты его утверждения арбитражным судом до прекращения финансового оздоровления либо до его отстранения или освобождения арбитражным судом.

Одновременно с вынесением определения о введении финансового оздоровления арбитражный суд утверждает административного управляющего.

В определении о введении финансового оздоровления должен указываться срок финансового оздоровления, а также содержаться утвержденный судом график погашения задолженности.

В случае предоставления обеспечения исполнения обязательств в соответствии с графиком погашения задолженности определение о введении финансового оздоровления должно содержать сведения о лицах, предоставивших обеспечение, размере и способах такого обеспечения.

Определение арбитражного суда о введении финансового оздоровления подлежит немедленному исполнению. Определение арбитражного суда о введении финансового оздоровления может быть обжаловано.

Финансовое оздоровление вводится на срок не более чем два года.

С даты вынесения арбитражным судом определения о введении финансового оздоровления наступают следующие последствия:

1) требования кредиторов по денежным обязательствам и об уплате обязательных платежей, за исключением текущих платежей, могут быть предъявлены к должнику только с соблюдением установленного законом порядка предъявления требований к должнику;

2) ранее принятые меры по обеспечению требований кредиторов отменяются;

3) аресты на имущество должника и иные ограничения должника в части распоряжения принадлежащим ему имуществом могут быть наложены только в арбитражном процессе по делу о банкротстве;

4) осуществление имущественных взысканий по исполнительным документам приостанавливается, за исключением взысканий заработной плате, выплате вознаграждений авторам результатов интеллектуальной деятельности, об истребовании имущества из чужого незаконного владения, о возмещении вреда, причиненного жизни или здоровью, возмещении морального вреда;

5) удовлетворение требований учредителя (участника) должника о выделе доли (пая) в имуществе должника в связи с выходом из состава его учредителей (участников), выкуп или приобретение должником размещенных акций либо выплата действительной стоимости доли (пая) не допускается;

6) изъятие собственником имущества должника - унитарного предприятия принадлежащего должнику имущества не допускается;

7) выплата дивидендов и иных платежей по эмиссионным ценным бумагам, доходов по долям (паям), распределение прибыли между учредителями (участниками) должника не допускаются;

8) прекращение денежных обязательств должника путем зачета встречного однородного требования, предоставления отступного или иным способом не допускается, если при этом нарушается очередность удовлетворения установленных требований кредиторов либо если такое прекращение приводит к преимущественному удовлетворению требований кредиторов одной очереди, обязательства которых прекращаются, перед другими кредиторами;

9) неустойки (штрафы, пени), подлежащие уплате проценты и иные санкции за неисполнение или ненадлежащее исполнение денежных обязательств и обязательных платежей не начисляются, за исключением текущих платежей.

В ходе финансового оздоровления органы управления должника осуществляют свои полномочия с ограничениями. Должник не вправе без согласия собрания кредиторов (комитета кредиторов) совершать сделки или несколько взаимосвязанных сделок, в совершении которых у него имеется заинтересованность или которые:

1) связаны с приобретением, отчуждением или возможностью отчуждения прямо либо косвенно имущества должника, балансовая стоимость которого составляет более пяти процентов балансовой стоимости активов должника на последнюю отчетную дату, предшествующую дате заключения сделки;

2) влекут за собой выдачу займов (кредитов), выдачу поручительств и гарантий, а также учреждение доверительного управления имуществом должника.

Должник не вправе без согласия собрания кредиторов и лица или лиц, предоставивших обеспечение, принимать решение о своей реорганизации.

Должник не вправе без согласия административного управляющего совершать сделки или несколько взаимосвязанных сделок, которые:

1) влекут за собой увеличение кредиторской задолженности должника более чем на пять процентов суммы требований кредиторов, включенных в реестр требований кредиторов на дату введения финансового оздоровления;

2) связаны с приобретением, отчуждением или возможностью отчуждения прямо либо косвенно имущества должника, за исключением реализации имущества должника, являющегося готовой продукцией (работами, услугами), изготовляемой или реализуемой должником в процессе обычной хозяйственной деятельности;

3) влекут за собой уступку прав требований, перевод долга;

4) влекут за собой получение займов (кредитов).

План финансового оздоровления разрабатывается в случае отсутствия обеспечения исполнения должником обязательств в соответствии с графиком погашения задолженности.

План финансового оздоровления, подготовленный учредителями (участниками) должника, собственником имущества должника - унитарного предприятия, утверждается собранием кредиторов. План финансового оздоровления должен содержать обоснование возможности удовлетворения требований кредиторов в соответствии с графиком погашения задолженности.

Должник вправе досрочно исполнить график погашения задолженности.

В случае погашения должником всех требований кредиторов, предусмотренных графиком погашения задолженности, до истечения установленного арбитражным судом срока финансового оздоровления должник представляет отчет о досрочном окончании финансового оздоровления.

Основаниями для досрочного прекращения финансового оздоровления являются:

- 1) непредставление в арбитражный суд
- 2) соглашения об обеспечении обязательств должника в соответствии с графиком погашения задолженности;
- 3) неоднократное или существенное (на срок более чем пятнадцать дней) нарушение в ходе финансового оздоровления сроков удовлетворения требований кредиторов, установленных графиком погашения задолженности.

Не позднее чем за месяц до истечения установленного срока финансового оздоровления должник обязан предоставить административному управляющему отчет о результатах проведения финансового оздоровления. К отчету должника прилагаются: баланс должника на последнюю отчетную дату; отчет о прибылях и об убытках должника; документы, подтверждающие погашение требований кредиторов.

В случае, если требования кредиторов, включенные в реестр требований кредиторов, не удовлетворены на дату рассмотрения отчета должника или указанный отчет не представлен административному управляющему, то он созывает собрание кредиторов, которое полномочно принять одно из решений:

- 1) об обращении с ходатайством в арбитражный суд о введении внешнего управления;
- 2) об обращении с ходатайством в арбитражный суд о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства.

После получения заключения административного управляющего или ходатайства собрания кредиторов арбитражный суд назначает дату заседания по рассмотрению результатов финансового оздоровления и жалоб кредиторов на действия должника и административного управляющего. О дате и месте судебного заседания арбитражный суд уведомляет лиц, участвующих в деле о банкротстве.

По итогам рассмотрения результатов финансового оздоровления, а также жалоб кредиторов арбитражный суд принимает один из судебных актов:

- 1) определение о прекращении производства по делу о банкротстве в случае, если непогашенная задолженность отсутствует и жалобы кредиторов признаны необоснованными;

2) определение о введении внешнего управления в случае наличия возможности восстановить платежеспособность должника;

3) решение о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства в случае отсутствия оснований для введения внешнего управления и при наличии признаков банкротства.

Арбитражный суд по итогам рассмотрения результатов проведения финансового оздоровления вправе вынести определение о введении внешнего управления в случае:

1) установления возможности восстановления платежеспособности должника;

2) подачи в арбитражный суд ходатайства собрания кредиторов о переходе к внешнему управлению;

3) подачи в арбитражный суд ходатайства собрания кредиторов о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства, если после проведения собрания кредиторов возникли обстоятельства, дающие основания полагать, что платежеспособность должника может быть восстановлена.

Совокупный срок финансового оздоровления и внешнего управления не может превышать два года.

В случае, если с даты введения финансового оздоровления до даты рассмотрения арбитражным судом вопроса о введении внешнего управления прошло более чем восемнадцать месяцев, арбитражный суд не может вынести определение о введении внешнего управления.

**Внешнее управление** - это процедура в деле о банкротстве, применяемая к должнику в целях восстановления его платежеспособности с передачей полномочий по управлению должником внешнему управляющему. Помимо внешнего управления имуществом должника, указанным законом предусматривалась процедура санации. Процедура санации предполагала оказание финансовой помощи предприятию-должнику.

С момента введения внешнего управления всегда отстраняется от должности руководитель должника - юридического лица. При этом управление делами должника возлагается на внешнего управляющего.

Для обеспечения внешнему управляющему возможности приступить к реальному исполнению возложенных на него обязанностей по управлению делами должника на органы управления должника возлагается обязанность в течение трех дней передать управляющему бухгалтерскую и иную документацию юридического лица, печати и штампы, материальные и иные ценности.

Внешний управляющий назначается арбитражным судом одновременно с введением внешнего управления.



Целью внешнего управления является финансовое оздоровление предприятия.

Внешнее управление вводится на основании решения собрания кредиторов. Срок, на который вводится внешнее управление — 18 месяцев, который может быть продлен не более чем на 6 месяцев. (ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)»).

1. Внешнее управление вводится арбитражным судом на основании решения собрания кредиторов, за исключением случаев, предусмотренных настоящим Федеральным законом.

2. Внешнее управление вводится на срок не более чем восемнадцать месяцев, который может быть продлен в порядке, предусмотренном настоящим Федеральным законом, не более чем на шесть месяцев, если иное не установлено настоящим Федеральным законом. Определение о введении или продлении срока внешнего управления подлежит немедленному исполнению и может быть обжаловано в порядке, установленном пунктом 3 статьи 61 настоящего Федерального закона.

1. Прекращение полномочий руководителя должника. Эти полномочия возлагаются на внешнего управляющего.

2. Прекращение полномочий органов управления должника.

3. Введение моратория на удовлетворение требований кредиторов.

**Внешний управляющий** - арбитражный управляющий, утвержденный арбитражным судом для проведения внешнего управления и осуществления иных установленных настоящим Федеральным законом полномочий - Статья 2. Основные понятия, используемые в настоящем Федеральном законе (в ред. Федерального закона от 30.12.2008 N 296-ФЗ)

1. Распоряжаться имуществом должника в соответствии с планом внешнего управления.

2. Заявлять отказ о договорных обязательствах должника.

3. Предъявлять в суд требования о признании сделок должника недействительными, в случае если они были заключены в нарушении законодательства банкротства.

**Обязанности внешнего управляющего**

1. Принять управление имуществом должника и провести его инвентаризацию.

2. Разработать план внешнего управления и предоставить его собранию кредиторов.

3. Ведение бухгалтерского, финансового и статистического учета и предоставление отчетности.

4. Заявлять возражение против требований к должнику.

5. Принимать меры к взысканию дебиторской задолженности.
6. Вести реестр требований кредиторов.
7. Адекватно реализовывать план, который он предоставил собранию кредиторов.
8. Предоставлять промежуточный и окончательный отчет о выполнении плана.
9. Освобождение внешнего управляющего.

Внешний управляющий может быть освобожден арбитражным судом от исполнения возложенных на него обязанностей в деле о банкротстве: по заявлению внешнего управляющего; по направленному на основании решения коллегиального органа управления саморегулируемой организации арбитражных управляющих ходатайству саморегулируемой организации арбитражных управляющих, членом которой он является; в иных предусмотренных настоящим Федеральным законом случаях - Статья 97. Освобождение внешнего управляющего (п. 1 в ред. Федерального закона от 30.12.2008 N 296-ФЗ)

Результаты внешнего управления

По результатам отчета внешнего управляющего арбитражный суд выносит одно из следующих решений:

1. Прекращение производства по делу несостоятельности.
2. Мировое соглашение.
3. Продление срока внешнего управления.
4. Отказ утверждения отчета внешнего управляющего. Назначается новый внешний управляющий.
5. Введение процедуры конкурсного производства.

**Конкурсное производство** - процедура, применяемая в деле о банкротстве к должнику, признанному банкротом, в целях соразмерного удовлетворения требований кредиторов.

Открытие конкурсного производства является следствием принятия арбитражным судом решения о признании должника банкротом (ст. 124 ФЗ «О несостоятельности»).

Конкурсное производство вводится на срок до 6 месяцев. Срок конкурсного производства может продлеваться по ходатайству лица, участвующего в деле, не более чем на 6 месяцев.

Определение арбитражного суда о продлении срока конкурсного производства подлежит немедленному исполнению и может быть обжаловано.

Правовые последствия открытия конкурсного производства:

– срок исполнения возникших до открытия конкурсного производства денежных обязательств и уплаты обязательных платежей должника считается наступившим;

– прекращается начисление процентов, неустоек (штрафов, пеней) и иных санкций, за исключением текущих платежей, а также процентов, предусмотренных настоящей статьей;

– сведения о финансовом состоянии должника прекращают относиться к сведениям, признанным конфиденциальными или составляющим коммерческую тайну;

– совершение сделок, связанных с отчуждением имущества должника или влекущих за собой передачу его имущества третьим лицам в пользование, допускается исключительно в порядке конкурсного производства;

– прекращается исполнение по всем исполнительным документам, которые подлежат передаче судебными приставами-исполнителями конкурсному управляющему;

– все требования кредиторов по денежным обязательствам, об уплате обязательных платежей, иные имущественные требования, за исключением текущих платежей, и требований о признании права собственности, о взыскании морального вреда, об истребовании имущества из чужого незаконного владения, о признании недействительными ничтожных сделок и о применении последствий их недействительности могут быть предъявлены только в ходе конкурсного производства;

– снимаются ранее наложенные аресты на имущество должника и иные ограничения распоряжения имуществом должника (основание - решение суда о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства; наложение новых арестов не допускается);

– исполнение обязательств должника осуществляется конкурсным управляющим в порядке и в случаях, которые установлены Главой VII Закона).

– Одним из основных этапов осуществления конкурсного производства является формирование конкурсной массы (всего имущества должника, имеющегося на момент открытия конкурсного производства и выявленного в ходе данной процедуры) и реализация имущества. В этой связи конкурсный управляющий осуществляет инвентаризацию и оценку имущества должника.

Конкурсный управляющий обязан использовать только один счет должника в банке или иной кредитной организации (основной счет должника).

При наличии у третьих лиц задолженности перед должником, выраженной в иностранной валюте, конкурсный управляющий вправе открыть или использовать счет должника в иностранной валюте.

Другие счета должника в кредитных организациях подлежат закрытию конкурсным управляющим по мере их обнаружения. Остатки денежных средств должника с указанных счетов должны быть перечислены на основной счет должника.

На основной счет должника зачисляются денежные средства должника, поступающие в ходе конкурсного производства. С него же осуществляются выплаты кредиторам.

Отчет об использовании денежных средств должника конкурсный управляющий представляет в арбитражный суд, собранию кредиторов (комитету кредиторов) по требованию, но не чаще чем 1 раз в месяц.

#### Очередность удовлетворения требований кредиторов

Вне очереди за счет конкурсной массы погашаются требования кредиторов по текущим платежам преимущественно перед кредиторами, требования которых возникли до принятия заявления о признании должника банкротом.

В случае, если прекращение деятельности организации должника или ее структурных подразделений может повлечь за собой техногенные и (или) экологические катастрофы либо гибель людей, вне очереди также погашаются расходы на проведение мероприятий по недопущению возникновения указанных последствий.

Требования кредиторов по текущим платежам (т.е. вне очереди) удовлетворяются в следующей очередности:

1. Связанные с судебными расходами по делу о банкротстве, выплатой вознаграждения арбитражному управляющему (лицам, исполнявшим обязанности арбитражного управляющего), связанным с оплатой деятельности лиц, привлеченных арбитражным управляющим для исполнения возложенных на него обязанностей;
2. по оплате труда лиц, работающих по трудовым договорам;
3. требования по коммунальным платежам, эксплуатационным платежам, необходимым для осуществления деятельности должника;
4. требования по иным текущим платежам.

Требования кредиторов по текущим платежам, относящиеся к одной очереди, удовлетворяются в порядке календарной очередности.

При рассмотрении жалобы кредитора по текущим платежам арбитражный суд при удовлетворении жалобы вправе определить размер и очередность удовлетворения требования кредитора по текущим платежам.

Требования кредиторов (после внеочередных) удовлетворяются в следующей очередности:

1. расчеты по требованиям граждан, перед которыми должник несет ответственность за причинение вреда жизни или здоровью, путем капитализации соответствующих повременных платежей, компенсации морального вреда, а также расчеты по иным установленным законом требованиям;
2. расчеты по выплате выходных пособий и оплате труда лиц, работающих или работавших по трудовому договору, и по выплате вознаграждений авторам результатов интеллектуальной деятельности;
3. расчеты с другими кредиторами, в том числе кредиторами по нетто-обязательствам.

При оплате труда работников должника конкурсный управляющий должен производить удержания, предусмотренные законодательством (алименты, подоходный налог, профсоюзные и страховые взносы и другие).

Имущество, не реализованное в ходе конкурсного производства, предлагается конкурсным управляющим кредиторам в счет погашения оставшейся неудовлетворенной части требований.

После завершения расчетов с кредиторами конкурсный управляющий обязан представить в арбитражный суд отчет о результатах проведения конкурсного производства. К отчету прилагаются:

- документы, подтверждающие продажу имущества должника;
- реестр требований кредиторов с указанием размера погашенных требований;
- документы, подтверждающие погашение требований кредиторов.

После рассмотрения отчета конкурсного управляющего арбитражный суд выносит определение о завершении конкурсного производства. Данное определение является основанием для внесения в Единый государственный реестр юридических лиц записи о ликвидации должника. Определение может быть обжаловано до даты внесения указанной записи в реестр. С даты внесения записи о ликвидации должника в реестр конкурсное производство считается завершенным.

В соответствии с нормами Федерального закона от 26 октября 2002 г. № 127-ФЗ "О несостоятельности (банкротстве)" в различных процедурах банкротства может возникнуть потребность в проведении оценки имущества, принадлежащего должнику.

Положения Закона предусматривают (п. 5 ст. 110 и п. 3 ст. 111), что **начальная цена продажи** предприятия либо части имущества должника, выставляемых на торги в процедуре внешнего управления, устанавливается решением собрания или комитета кредиторов на основании рыночной стоимости имущества. Эта стоимость определяется с

учетом отчета независимого оценщика, привлеченного внешним управляющим и действующего на основании договора с оплатой его услуг за счет имущества должника.

При **замещении активов должника** величина уставных капиталов акционерного общества определяется на базе рыночной стоимости вносимого имущества, которая также определяется на основании отчета независимого оценщика с учетом предложений органа управления должника, уполномоченного в соответствии с учредительными документами принимать решение о заключении соответствующих сделок должника (п. 3 ст. 115 Закона).

В ходе конкурсного производства конкурсный управляющий проводит инвентаризацию и оценку имущества должника. Для осуществления этой деятельности конкурсный управляющий привлекает независимых оценщиков и иных специалистов. Стоимость имущества должника рассчитывается независимым оценщиком (ст. 130 Закона).

В **процессе внешнего управления** к организации-должнику могут быть применены различные меры по восстановлению его платежеспособности. Среди этих мер, установленных законом о банкротстве, особое место занимает продажа предприятия-должника. Необходимость определения начальной цены продажи предприятия дает широкие возможности для использования методов оценки и привлечения профессиональных оценщиков в рамках внешнего управления.

По общему правилу предприятие продается путем проведения **открытых торгов в форме аукциона**. Если же в состав имущества предприятия входит имущество, относящееся к ограниченно оборотоспособному имуществу, то это предприятие продается только путем проведения **закрытых торгов**.

В некоторых случаях торги могут проводиться в форме конкурса (продажа лечебных учреждений, спортивных сооружений, дошкольных образовательных, общеобразовательных учреждений, объектов коммунальной инфраструктуры, относящихся к системам жизнеобеспечения). При этом цена продажи данных объектов определяется независимым оценщиком.

Федеральным законом от 26 октября 2002 г. № 127-ФЗ устанавливается норма, в соответствии с которой решение о продаже предприятия-должника, принимаемое собственниками должника, должно содержать указание на **минимальную цену продажи предприятия**. В связи со значимостью определения начальной цены предприятия должника необходимо ответить на вопрос о том, какие методы оценки целесообразны при вычислении начальной цены предприятия-должника, для чего следует определить цели проводимой оценки.

Очевидно, что продажа предприятия-должника возможна в процедурах внешнего управления только при наличии инвесторов (покупателей), которые заинтересованы в приобретении данного бизнеса. Следовательно, целью оценки будет являться определение **инвестиционной стоимости** предприятия. При этом текущая стоимость будущих доходов, которые может получить новый собственник от приобретаемого предприятия-должника, представляет собой верхний предел рыночной цены данного бизнеса со стороны покупателя и служит той ценой, по которой внешний управляющий должен стремиться продать предприятие-должника. Другими словами, основными принципами оценки предприятия-должника в данном случае должны стать **принципы доходности и ожидания**.

Из этого следует, что **доходный подход** – один из приоритетных при определении стартовой цены предприятия в случае продажи предприятия-должника, когда инвестор стремится приобрести не набор активов, состоящий из зданий, сооружений, машин, оборудования и т.д., а поток будущих доходов, позволяющий ему окупить вложенные средства и получить прибыль.

В то же время для определения стартовой цены предприятия-должника могут быть использованы и иные методы оценки.

Таким образом, место и роль оценки в процедурах банкротства, особенности применения разных подходов при определении начальной цены предприятия должника во внешнем управлении имеют большое значение.

Определение начальной цены в процессе восстановления платежеспособности должника представляет собой один из радикальных способов его реструктуризации.

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

Мировое соглашение представляет собой соглашение сторон о прекращении судебного спора на основе взаимных уступок. Его суть состоит в окончании процесса путем мирного урегулирования спора, т. е. достижения определенности в отношениях между сторонами на основе свободного волеизъявления самих сторон.

Должник и кредиторы вправе заключить мировое соглашение на любой стадии рассмотрения арбитражным судом дела о банкротстве, в том числе и после открытия конкурсного производства.

Сторонами мирового соглашения являются должник и конкурсные кредиторы. Допускается участие в мировом соглашении третьих лиц (например, поручителя), которые принимают на себя права и обязанности, предусмотренные мировым соглашением.

Решение о заключении мирового соглашения от имени конкурсных кредиторов принимается собранием кредиторов большинством от общего числа голосов конкурсных кредиторов и уполномоченных органов в соответствии с реестром требований и считается принятым при условии, если за него проголосовали все кредиторы по обязательствам, обеспеченным залогом имущества должника.

Решение о заключении мирового соглашения со стороны должника принимается гражданином-должником или руководителем должника (в период наблюдения), внешним управляющим (во время внешнего управления) или конкурсным управляющим (во время конкурсного производства).

Мировое соглашение подлежит утверждению арбитражным судом, о чем указывается в определении арбитражного суда об утверждении мирового соглашения, где говорится о прекращении производства по делу о банкротстве. Если мировое соглашение заключается в ходе конкурсного производства, то в определении об утверждении мирового соглашения указывается, что не подлежит исполнению решение о признании должника банкротом. Мировое соглашение вступает в силу для должника, конкурсных кредиторов и третьих лиц, участвующих в этом соглашении, со дня его утверждения арбитражным судом и является для них обязательным. Односторонний отказ от исполнения вступившего в силу мирового соглашения не допускается.

Как и любой другой документ, мировое соглашение заключается в письменной форме. Со стороны должника мировое соглашение подписывается гражданином-должником или руководителем должника юридического лица, внешним управляющим или конкурсным управляющим. От имени кредиторов мировое соглашение подписывается лицом, уполномоченным собранием кредиторов. Если в мировом соглашении участвуют третьи лица, они или их представители также подписывают мировое соглашение.

Мировое соглашение должно содержать положение о размерах, порядке и сроках исполнения обязательств должника. При составлении мирового соглашения стороны могут использовать любые предусмотренные гражданским законодательством способы прекращения обязательств: предоставление отступного, новацию обязательства, прощение долга, а также другие условия, связанные с реструктуризацией задолженности.

Условия мирового соглашения, касающиеся погашения задолженности по обязательным платежам, не должны противоречить требованиям Налогового кодекса РФ.

Условия мирового соглашения для конкурсных кредиторов, не принимавших участия в голосовании по вопросу о заключении мирового соглашения, а также голосовавших против его заключения, не могут быть хуже, чем для конкурсных кредиторов той же очереди, голосовавших за его заключение.



Залог имущества обычно сохраняется, если иное не предусмотрено мировым соглашением.

С даты утверждения мирового соглашения арбитражным судом прекращается производство по делу о банкротстве, прекращаются полномочия арбитражного управляющего, который, тем не менее, продолжает исполнять обязанности по управлению должником до даты назначения (избрания) руководителя должника. С момента утверждения мирового соглашения гражданин-должник или руководитель должника, внешний или конкурсный управляющий приступают к погашению задолженности перед кредиторами в соответствии с мировым соглашением.

Особым условием заключения мирового соглашения является погашение задолженности по требованиям кредиторов первой и второй очереди.

#### Расторжение мирового соглашения

Расторжение мирового соглашения, утвержденного арбитражным судом, по соглашению между отдельными кредиторами и должником не допускается. Расторжение мирового соглашения по решению арбитражного суда в отношении отдельного кредитора не влечет расторжения мирового соглашения в отношении остальных кредиторов.

Мировое соглашение может быть расторгнуто по решению арбитражного суда в случае неисполнения должником условий мирового соглашения в отношении не менее одной четвертой требований кредиторов. В этом случае применяются такие же меры, как и при признании мирового соглашения недействительным.

В случае неисполнения мирового соглашения должником кредиторы вправе предъявить свои требования в объеме, предусмотренном мировым соглашением. В случае возбуждения дела о банкротстве объем требований кредиторов, в отношении которых заключено мировое соглашение, определяется условиями, предусмотренными мировым соглашением.

#### **4. Банкротство стратегических предприятий**

В соответствии со ст.190 Федерального закона от 26 октября 2002 года № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» к стратегическим предприятиям и организациям относятся:

- федеральные государственные унитарные предприятия и открытые акционерные общества, акции которых находятся в федеральной собственности и которые осуществляют производство продукции (работ, услуг), имеющей стратегическое значение для обеспечения обороноспособности и безопасности государства, защиты нравственности, здоровья, прав и законных интересов граждан Российской Федерации;

- организации оборонно-промышленного комплекса;
- производственные, научно-производственные, научно-исследовательские, проектно-конструкторские, испытательные и другие организации, осуществляющие работы по обеспечению выполнения государственного оборонного заказа;

Перечень стратегических предприятий и организаций содержится в указе Президента РФ от 4 августа 2004г. № 1009.

В отличие от общих признаков банкротства, законодатель установил ряд особенностей для стратегических предприятий и организаций.

Во-первых, стратегические предприятие и организация считаются неспособными удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей, если соответствующие обязательства и (или) обязанности не исполнены в течение *шести месяцев* с даты, когда они должны были быть исполнены.

Во-вторых, для возбуждения дела о банкротстве стратегических предприятия или организации принимаются во внимание требования, составляющие в совокупности не менее чем пятьсот тысяч рублей.

Выделим основные особенности банкротства стратегических предприятий и организаций.

Во-первых, расширен перечень мер по предупреждению банкротства стратегических предприятий и организаций (ст.191).

Во-вторых, в соответствии со ст.193 Закона, Правительство Российской Федерации кроме общих требований к кандидатуре арбитражного управляющего, вправе установить перечень дополнительных требований, являющихся обязательными при утверждении арбитражным судом кандидатуры арбитражного управляющего в деле о банкротстве стратегических предприятия или организации. Такие требования утверждены Постановлением Правительства РФ от 19 сентября 2003 г. №586 «О требованиях к кандидатуре арбитражного управляющего в деле о банкротстве стратегического предприятия или организации» Это:

1. Наличие стажа работы на предприятиях или в организациях оборонно-промышленного комплекса либо на иных стратегических предприятиях или в организациях не менее 5 лет, из них не менее 1 года стажа руководящей работы.

2. Участие в качестве арбитражного управляющего не менее чем в 2 делах о банкротстве, за исключением дел о банкротстве отсутствующего должника, при условии, что в течение последних 3 лет кандидат не отстранялся от осуществления обязанностей

арбитражного управляющего в связи с неисполнением или ненадлежащим исполнением возложенных на него обязанностей.

3. Наличие высшего юридического, или экономического образования, или высшего образования по специальности, соответствующей сфере деятельности должника.

Определенные особенности законодатель установил для отдельных стадий банкротства стратегического предприятия (организации): финансового оздоровления, внешнего управления, конкурсного производства. Рассмотрим их подробнее.

Первое собрание кредиторов должно решить вопрос не только о введении в отношении стратегического предприятия одной из процедур банкротства, но и определить саморегулирующую организацию, которая должна представить кандидатуры арбитражных управляющих, удовлетворяющие определенным собранием кредиторов требованиям. В случае, если названные вопросы не решены, арбитражный суд откладывает рассмотрение дела о банкротстве стратегического предприятия (организации) в пределах семимесячного срока, и обязывает кредиторов к установленному арбитражным судом сроку принять соответствующие решения (п.1 ст.194 Закона).

Если нет возможности отложить рассмотрение дела (истек семимесячный срок), арбитражный суд:

1. Либо выносит определение о введении в отношении должника финансового оздоровления, если имеется ходатайство учредителей (участников) должника, собственника имущества должника (унитарного предприятия), уполномоченного государственного органа, федерального органа исполнительной власти, обеспечивающего реализацию единой государственной политики в отрасли экономики, в которой стратегическое предприятие или организация осуществляет свою деятельность, а также иного третьего лица или третьих лиц при условии предоставления указанными лицами обеспечения исполнения обязательств должника, в том числе посредством предоставления государственных гарантий, в соответствии с графиком погашения задолженности.

Размер предоставляемого обеспечения не может быть менее размера обязательств должника, отраженных в бухгалтерском балансе на последнюю отчетную дату до проведения первого собрания кредиторов.

Применяться может любой (за исключением задатка, удержания, неустойки) способ обеспечения исполнения обязательств, включая государственные гарантии.

При этом утвержденный арбитражным судом график погашения задолженности должен предусматривать начало погашения задолженности не позднее чем через месяц после вынесения арбитражным судом определения о введении финансового оздоровления

и погашение требований кредиторов ежемесячно равными долями в течение года с даты начала погашения требований кредиторов.

2. Либо выносит определение о введении внешнего управления в отношении должника при отсутствии оснований для введения финансового оздоровления (например, при неутверждении судом графика погашения задолженности или при недостаточности денежных средств), в случае, если в арбитражный суд представлено заключение федерального органа исполнительной власти, обеспечивающего реализацию единой государственной политики в отрасли экономики, в которой осуществляет свою деятельность стратегическое предприятие или организация, о возможности восстановления платежеспособности должника в ходе внешнего управления.

Особые правила в отношении данной категории должников применяются и в тех случаях, когда собрание кредиторов приняло решение о введении внешнего управления либо конкурсного производства, но определенный субъект ходатайствует о введении финансового оздоровления. Вопросы об обеспечении, о субъектах его предоставляющих и графике погашения задолженности решаются таким же образом.

При отсутствии оснований для введения финансового оздоровления и внешнего управления, арбитражный суд, принимает решение о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства.

В графике погашения задолженности должника должно быть предусмотрено, что погашение задолженности по обязательным платежам устанавливается в соответствии с требованиями налогового законодательства. Таким образом, по обязательным платежам особенностей для стратегических предприятий и организаций не предусмотрено.

Рассмотрим особенности внешнего управления на стратегическом предприятии.

По общим правилам управляющий обязан разработать план внешнего управления и представить его кредиторам не более чем через месяц после своего утверждения (п.1 ст.106 Закона); собрание для рассмотрения плана созывается не позднее двух месяцев с даты утверждения внешнего управляющего, кредиторы и уполномоченные органы должны быть уведомлены о собрании и ознакомлены с планом не менее чем за 14 дней до даты проведения собрания (п.2 ст.107).

Внешний управляющий стратегическим должником имеет дополнительную обязанность. Он должен не менее чем за 15 дней до даты проведения собрания направить план внешнего управления в федеральный орган исполнительной власти, реализующий государственную политику в отрасли экономики, в которой действует стратегический должник. Практически одновременно план внешнего управления рассматривается и кредиторами, и этим органом.

Указанный орган не имеет права вносить в план какие-либо изменения; он компетентен только разработать, и представить собранию, а также в арбитражный суд свое заключение о плане внешнего управления. В заключении должен быть дан анализ предусмотренных планом мероприятий, направленных на восстановление платежеспособности должника, и тех результатов, к которым они могут привести. Не исключено, что заключение государственного органа может содержать предложения относительно иных мер, проведение которых он в отношении должника считает целесообразным в рамках внешнего управления.

Важно подчеркнуть, что полномочный государственный орган, вправе до даты утверждения собранием кредиторов плана внешнего управления в отношении должника направить в арбитражный суд ходатайство о переходе к финансовому оздоровлению, если ранее финансовое оздоровление в отношении данного должника не применялось (п.2 ст.195 Закона).

Это возможно при соблюдении следующих условий: государственным органом разработан (и приложен к ходатайству) график погашения задолженности, который предусматривает начало погашения задолженности не более чем через месяц после вынесения судом определения о переходе к финансовому оздоровлению и погашение всех требований кредиторов в течение года с момента начала расчетов, которые должны будут производиться равными долями пропорционально размерам требований.

В этом случае арбитражный суд может вынести определение о переходе к финансовому оздоровлению.

Масса особенностей процедур банкротства связана и проистекает из хозяйственной деятельности должника как стратегического предприятия. Так, во-первых, внешний управляющий не вправе отказаться от исполнения договоров должника, связанных с выполнением работ по государственному оборонному заказу, обеспечением федеральных государственных нужд в области поддержания обороноспособности и безопасности Российской Федерации. Во-вторых, внешний управляющий не вправе отчуждать отдельные виды имущества, имущественных и иных прав должника, которые могут быть связаны с государственным заказом.

Особенности проистекает из характера имущества должника: предприятия, имущества ограниченного в обороте, его продажей.

В зависимости от характера имущества (обычное имущество, ограничено оборотоспособное имущество) продажа осуществляет в форме открытого или закрытого конкурса. Соответственно, при продаже предприятия или имущества должника, которые относятся к ограничено оборотоспособному имуществу, на закрытых торгах в них

участвуют только лица, которые в соответствии с федеральным законом могут иметь в собственности или на ином вещном праве указанное имущество (п.5, 6 ст195).

К участию в торгах не допускаются конкурсные кредиторы и их аффилированные лица.

За Российской Федерацией сохраняется преимущественное право приобретения имущества (предприятия) должника, которое используется для государственных заказов и нужд. Кроме того, Российская Федерация в течение месяца с даты подписания протокола об итогах торгов вправе предоставить должнику денежные средства в размере, равном продажной цене данного предприятия, определенной по результатам проведения конкурса и указанной в протоколе об итогах торгов. Указанные средства должник обязан направить на погашение требований кредиторов в соответствии с реестром требований кредиторов. Вышеназванные правила не распространяются на обычное имущество стратегического должника (например, на предприятия, которые не связаны с государственным заказом – сети кафе, магазинов и т.д.).

## **2. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПРОВЕДЕНИЮ СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ**

### **2.1 Семинарское занятие № 1 (2 часа).**

**Тема: «Кризисы социально-экономических систем. Финансовые кризисы и их роль в развитии национальных экономик»**

#### **2.1.1 Вопросы к занятию:**

1. Сущность, предмет и объект антикризисного управления.
2. Понятие кризиса экономической системы.
3. Экономическая сущность финансовых кризисов.
4. История мировых финансовых кризисов.
5. Признаки кризиса: распознавание и преодоление. Фазы цикла и их проявление. Виды экономических кризисов и их динамика.

#### **2.1.2 Краткое описание проводимого занятия:**

При подготовке студентов к вопросам необходимо акцентировать внимание на признаках и фазах кризиса экономической системы; экономической сущности финансовых кризисов; изучении терминологии данной темы занятия.

Семинарское занятие проводится в виде опроса на основании вопросов, обозначенных в плане занятия.

По наиболее актуальным вопросам изучаемой темы студенты готовят доклад. Данный вид самостоятельной работы заключается в разработке студентами темы на основе изучения литературы и развернутом публичном сообщении по данной проблеме.

Для проверки текущих знаний студентов проводится письменный опрос методом тестирования.

## **2.2 Семинарское занятие № 2 (2 часа).**

**Тема: «Механизм государственного антикризисного управления»**

### **4.2.1 Вопросы к занятию:**

1. Роль государства в рыночной экономике.
2. Макроэкономическое равновесие и модели госрегулирования экономики.
3. Роль методов финансовой политики в регулировании кризисных явлений в экономике.
4. Инструменты денежно-кредитной политики в регулировании кризисных ситуаций.
5. Тенденции и критерии переходного периода циклического развития организации.

### **2.2.2 Краткое описание проводимого занятия:**

При подготовке к вопросам акцентировать внимание необходимо на изучении методов бюджетной, налоговой и денежно-кредитной политики в регулировании кризисных явлений экономики.

Семинарское занятие проводится в виде опроса на основании вопросов, обозначенных в плане занятия.

По наиболее актуальным вопросам изучаемой темы студенты готовят доклад.

Данный вид самостоятельной работы заключается в разработке студентами темы на основе изучения литературы и развернутом публичном сообщении по данной проблеме.

Наиболее эффективными методами объединения теоретического и практического подходов при изучении вопросов темы занятия являются анализ конкретных ситуаций и решение ситуационных упражнений. В процессе решения конкретной ситуации студенты используют свой опыт и полученные знания, применяют в учебной аудитории те способы, средства и критерии анализа, которые были приобретены ими в процессе предшествующего обучения.

Для проверки текущих знаний студентов проводится письменный опрос методом тестирования.

### **2.3 Семинарское занятие № 3 (2 часа).**

**Тема: «Кризисы в деятельности организации и их причины»**

#### **2.3.1 Вопросы к занятию**

1. Причины кризисов в деятельности организаций.
2. Формы кризисов предприятий и их последствия.
3. Законы экономического функционирования предприятий.
4. Мультипликационно-акселерационная модель, регулярные и нерегулярные кризисы, промежуточные, частичные, отраслевые и структурные кризисы, антикризисное регулирование, антикризисное управление, жизненный цикл предприятия.
5. Опасность и вероятность кризисов в тенденциях циклического развития организации.

#### **2.3.2 Краткое описание проводимого занятия:**

При подготовке к вопросам акцентировать внимание необходимо на изучении внешних и внутренних факторов кризиса организации, формах кризиса организации и их последствиях, законах экономического развития предприятия.

Семинарское занятие проводится в виде опроса на основании вопросов, обозначенных в плане занятия.

По наиболее актуальным вопросам изучаемой темы студенты готовят доклад.

Данный вид самостоятельной работы заключается в разработке студентами темы на основе изучения литературы и развернутом публичном сообщении по данной проблеме.

Наиболее эффективными методами объединения теоретического и практического подходов при изучении вопросов темы занятия являются анализ конкретных ситуаций и решение ситуационных упражнений. В процессе решения конкретной ситуации студенты используют свой опыт и полученные знания, применяют в учебной аудитории те способы, средства и критерии анализа, которые были приобретены ими в процессе предшествующего обучения. Данный метод объединяет теоретический и практический подход при изучении дисциплины.

Для проверки текущих знаний студентов проводится письменный опрос методом тестирования.