**Лекция 1**

**Кризис организации причины возникновения. Виды и последствия.**

История рыночной экономики показывает, что ее развитие неравномер­но, колебания объемов производства и сбыта, возникновение кризисов — общая закономерность ее развития.

Невозможно дать устраивающее всех определение кризиса. Потому что кризис — это особое состояние объекта управления (или процесс), рассматриваемое в динамике и оцениваемое с точки зрения интересов различных общественных групп. А объектов управления — великое множе­ство. Разнообразие их огромно, как огромно и разнообразие состояний, через которые они проходят и которые по-разному оцениваются различ­ными общественными группами (акционерами, менеджментом, персоналом, потребителями, поставщиками, органами власти, конкурентами).

Более того, каждый последующий кризис отличается от предыдущего.

В первой части рассматриваются теоретические основы антикризис­ного управления и методы диагностики кризисных ситуаций. Анализиру­ются сущность, причины, последствия и типология экономических кризи­сов, необходимость и способы государственного антикризисного регули­рования рынков.

 *Дж. М. Кейнс* писал о том, что в экономическом цикле есть ха­рактерная черта, а именно кризис, который он определил как *вне­запную и резкую, как правило, смену повышательной тенденции по­нижательной,* тогда как при обратном процессе такого резкого по­ворота зачастую не бывает.

При этом происходит обострение противоречий в социально-экономических системах, угрожающее их жизнеспособности.

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

*К.Ф. Херман* называет кризисом *неожиданную и непредвиденную ситуацию, угрожающую приоритетным целям развития, при ограни­ченном времени для принятия решений.* Это резкий перелом в дея­тельности, последствия (параметры) которого можно измерить: со­кращение объема продаж, падение курса акций, социальные кон­фликты и т.д.

Кризис -— это изменение негативное, глубокое и часто не­ожиданное, но одновременно несущее в себе новые возможности для развития. Кризисы являются основой обучения экономиче­ских систем. Кризис открывает то, что в нормальной ситуации невидимо. Он приводит в движение силы, способствующие раз­витию системы.

*АЛ. Богданов* говорил о том, что для разрешения кризиса эко­номические системы *трансформируются, перестают быть тем, нем они были,* соединяясь в новую систему или разъединяясь на отдель­ные комплексы.

В периоды экономического процветания новое растет, но и ста­рое не разрушается, однако рано или поздно накопление внутренней неустойчивости доходит до кризиса, который обычно разража­ется под воздействием внешнего удара.

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

В экономике кризис разрушает множество наиболее слабых и наименее целесообразно организованных предприятий, отбрасывая устарелые способы производства, устаревшие формы организации предприятий в пользу способов и форм, более современных, какие только находятся. Общее крушение увлекает и немало передовых предприятий.

Обобщая существующие представления о кризисах, можно сде­лать следующие выводы:

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

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

• *существуют фазы экономического цикла;* к примеру, *Ю. Яковец* рассматривает следующую пятифазную схему цикла:

а) стабильное развитие, завершающееся кризисом; следова­тельно, существует латентный, скрытый период, когда предпосылки кризиса назревают, но еще не прорываются наружу;

б) падение производства и ухудшение экономических показа­телей — это период обвала, стремительного обострения всех противоречий, резкого ухудшения многих экономиче­ских индикаторов. Происходит разрушение или трансфор­мация устаревших элементов системы, набирают силу и вступают в борьбу элементы следующей системы, пред­ставляющей будущее;

в) депрессия — недолгое равновесие старой и новой систем, когда экономическая конъюнктура уже не ухудшается, но и

не улучшается;

г) оживление — начало ускоренного распространения эле­ментов новой системы, расширение производства, умень­шение безработицы, улучшение показателей экономиче­ской динамики;

д) стремительный подъем, торжество нового цикла, который становится преобладающим, нормальным (перестает быть новым); период относительной стабилизации, нового ус­тойчивого уровня равновесия, он завершается очередным кризисом; • *кризисы прогрессивны* при всей их болезненности, поскольку кризис выполняет три важнейшие системные функции:

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

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

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

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

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

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

Движущей силой экономического цикла являются инвестиции и инновации. Переход от одной фазы цикла к другой выражается в Динамике инвестиций. Для выхода из кризиса следует создавать условия для роста инвестиций.

1 Переход от одной фазы цикла к другой обычно начинается с изменения спроса, которое и вызывает колебание инвестиций. Выход из кризиса, оживление обычно начинается с расширения спроса на потребительские товары и услуги, что создает условия для роста спроса на средства производства; растут инвестиции и занятость, значит, снова происходит рост потребительского спроса.

Обязательная составляющая выхода из кризиса — инновации, которые обеспечивают конкурентоспособность продукции на осно­ве повышения ее технического уровня и снижения издержек.

Государство — инициатор антикризисных программ, осуществ­ляющихся при бюджетной поддержке, которые становятся импуль­сом для оживления экономики.

Очевидно, что сущность кризиса и инструменты антикризисно­го управления можно определить для различных уровней управле­ния экономикой: национальная экономика, отраслевая и регио­нальная экономика, предприятия (организации).

Можно ли предвидеть и прогнозировать кризисные ситуации? В одних случаях можно (когда кризисы наступают вследствие перемен, которые мы можем и успеваем понять и оценить), в других — нет.

В самом общем виде последовательность действий при прогно­зировании кризисов такова:

1) определение целей и временных пределов прогнозирования кризисов;

2) понимание причин, сущности и характера данного кризиса;

3) определение устаревших и, наоборот, перспективных эле­ментов системы и выявление ядра будущей системы;

4) установление поля действия кризиса;

5) изучение внешних факторов развертывания будущего кри­зиса, взаимодействия циклов, их синхронизации и резонансного влияния;

6) рассмотрение путей выхода из кризиса. Анализ нескольких вариантов выхода из кризиса для разных условий, один принимает­ся как основной;

7) распознание ошибок в прогнозе, чтобы вовремя внести кор­рективы, отреагировать на ранее неизвестные факторы;

8) анализ уроков кризиса.

**Причины и последствия кризисов**

Большое разнообразие кризисов порождается огромным коли­чеством причин. Антикризисное управление существует для того, чтобы, если возможно, избежать кризиса (предупредить его появле­ние), а если это невозможно — ограничить развитие кризиса и смяг­чить его последствия.

Кризис может привести к быстрым и глубоким изменениям в экономической системе или к мягкому (постепенному и продолжи тельному) выходу. Возможные последствия кризисов можно представить следующим образом (рис. 1.1, 1.2) .

Причины кризисов

*Объективные* — связаны с циклическими потребностями модернизации и реструктури­зации экономических систем

*Субъективные —* отражают ошибки в управлении

*Природные —* характеризу­ют экстремальные природ­но-климатические условия

*Внешние* — связаны с тенденциями макроэко­номического развития

*Внутренние —* связаны с внутриорганизаци-онными проблемами

*Случайные* — кризис как результат случайных яв­лений, процессов

*Закономерные* — регу­лярно повторяющиеся, устойчивые, прогнози­руемые

*Рис. 1.1. Классификация причин кризисов*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Возможные последствия кризиса |  |
|  |  |  |  |  |  |
| Обновление системы |  |  | Оздоровление системы |
| Разрушение системы |  |  | Возникновение нового кризиса |
|  |  |  |  |
| Обострение кризиса |  |  | Резкие изменения |
| Ослабление кризиса |  |  | Мягкий выход |
|  |  |  |
| Преобразование системы |  | Долгосрочные изменения |
| Сохранение системы |  |  | Краткосрочные изменения |
| Качественные изменения | Необратимые изменения |
| Количественные изменения |  |  | Обратимые изменения |

*Рис. 1.2. Возможные последствия кризисов*

**Типология кризисов и их признаки**

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

Приведем одну из возможных классификаций кризисов (рис. 1.3)1

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  | Кризисы |  |  |  |  |
| Причины |  | Характер |  | Последствия |
|  |  |  |  |
| Объективные | Легкий | Разрушение |
| Субъективные |  |  | Глубокий |  |  | Обновление |
| Внешние | Кратковременный | Оздоровление |
| Внутренние |  |  | Затяжной |  |  | Новый кризис |
| Случайные | Локальный | Обострение |
| Закономерные |  |  | Общий |  |  | Ослабление |
| Искусственные | Скрытый | Резкое падение |
| Естественные |  |  | Явный |  |  | Мягкий выход |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | Частичный |  | Управляемый |  |
|  | Системный | Неуправляемый |  |
|  | | |  | ■ |  |

Природный

Общественный

Политический

Экологический

Экономический

Психологический

Организационный

Технологический

*Рис. 1.3. Типология кризисов*

*Антикризисное* управление: Учебник. М.: Инфра-М, 2000.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

• проблематика кризиса;

• масштаб кризиса;

• область развития (охват);

• стадия (фаза) проявления кризиса;

• причины кризиса;

• возможные последствия кризиса;

• острота кризиса.

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

Вопросы для контроля

1. Что такое кризис?

2. Какую роль играют кризисы в социально-экономическом развитии?

3. Каковы причины возникновения кризисов?

4. Можно ли прогнозировать кризисы?

5. Как можно классифицировать кризисы?

6. Какие признаки характеризуют кризис и его особенности?

Государственное регулирование кризисных ситуаций

Тенденции развития теоретических представлений о рынке (рыноч­ном механизме). Региональные рынки. Государственное антикризисное управление рынками. «Провалы рынка» и инструменты их государствен­ного регулирования. Особенности государственного антикризисного ре­гулирования рынков в России в 90-е гг. Государственная финансовая поддержка неплатежеспособных предприятий **и** налоговые инструменты преодоления кризиса (привлечения инвестиций). Тенденции антикризис­ного управления на российских рынках.

Роль государства в антикризисном управлении в условиях рынка.

Государство является не внешней системой по отношению к ры­ночному механизму, а его составной частью, элементом рыночной экономики. Государственное регулирование направлено на ликви­дацию сбоев в функционировании рыночного механизма (работа над «провалами рынка\*), создание условий для преодоления кри­зисных явлений на предприятиях, в отраслях и регионах. Поэтому следует говорить о государственном антикризисном управлении рынками.

Российская экономика в 90-е гг. пережила глубокую трансфор­мацию, когда качественные изменения происходили в очень сжатые сроки. Глубокий и продолжительный кризис российской экономи­ки — это кризис переходного периода в специфических российских условиях.

Возрождение рынка как экономического механизма, направ­ляющего и регулирующего экономическое развития, означает, что цель управления переходной экономикой — создание эффектив­ных рынков, адекватно отвечающих потребностям и условиям раз­вития общества на данном этапе и способных в дальнейшем трансформироваться.

Развитие рынков в России должно проходить при активной поддержке государства, задача которого — в значительной мере взять на себя издержки по развитию рынков и способствовать пре­дотвращению кризисных ситуаций на них.

Адекватная оценка того, что происходит в нашей стране, воз­можна лишь при условии, если мы будем рассматривать наши концепции управления экономикой как естественное продолже­ние развития теоретических представлений о рынках (рыночном механизме).

2.1. Развитие теоретических представлений о рыночном механизме

Развитие экономической теории в самом общем (системном) плане есть процесс осмысления рынком самого себя, иными сло­вами, это процесс, с помощью которого субъекты рынка познают, каким образом они могут достичь своих целей, взаимодействуя друг с другом.

Когда анализируются процессы трансформации экономических систем на основе системной парадигмы, то признается, что у каж­дой экономической системы есть имманентно ей присущие недос­татки, которые постоянно воспроизводятся; их можно смягчить, но невозможно устранить полностью; предпочтения субъектов эконо­мической системы являются ее продуктом и меняются по мере из­менения системы.

Выделим те черты различных теоретических представлений о рынке, во взаимодействии которых может быть реализована системная парадигма управления кризисами в переходной эко­номике.

*А. Смит,* основываясь на определенных допущениях, предполо­жил, что конкуренция удерживает цены в соответствии с затратами, и высказал гипотезу о том, что на конкурентном рынке каждый, преследуя только свою собственную выгоду, способствует осущест­влению цели общества. Эта гипотеза позднее превратилась в фун­даментальную теорему экономики благосостояния о том, что кон­курентное равновесие порождает эффективное распределение ре­сурсов. Революционный переворот в методологии системных иссле­дований позволил *К. Марксу* впервые дать полное и глубокое опи­сание системы законов развития капитализма, а также стать самым ярким их критиком.

Стремительное развитие рынков не укладывалось в теорети­ческие представления о них. *А. Маршалл* создает теорию ценооб­разования, сформулировано основное правило эффективного по­ведения предприятий на рынке: объем производства следует увеличивать до точки, в которой предельные доходы равны пре-дельным издержкам (MR=MC). Для доказательства тезиса об оптимальности рынка совершенной конкуренции используется математический аппарат теории общего равновесия *Л. Вальраса* и основные теоремы экономики благосостояния (Парето-эффек тивность), которые раскрывают механизм работы «невидимо\* руки» рынка, приводящий в соответствие личные и обществен ные интересы.

Предоставив рынку при помощи равновесных цен решать зада-чу эффективного распределения ресурсов, государство может вы-полнять функцию перераспределения для достижения принятых . обществе норм справедливости, не выходя при этом за рамки кри терия эффективности. Но реальное поведение участников рынка не обеспечивает достижения Парето-эффективной аллокации (разме-щения) ресурсов, и *А. Лигу* положил начало развитию концепции «провалов рынка».

Попытку преодолеть статичность построений неоклассиче­ской экономической теории, которая сосредоточилась на анализе равновесных состояний, а не процессов перехода к ним, пред­принял *Й. Шумпетер.* Дж. М. Кейнс показал, что экономика бе. государственного вмешательства не может выйти из состояния неэффективного равновесия, и предложил новые инструменты государственного регулирования. Позже *П. Самуэльсон* пытается органически соединить методы рыночного и государственного регулирования.

С середины 30-х гг. прошлого века благодаря исследованиям *Дж. Робине* и *Э. Чемберлина* несовершенную конкуренцию пере­стают считать досадным и неудобным для теоретического анализа отклонением от конкурентного идеала. Сформулирована концеп­ция *Э. Мейсона* и *Дж. Бэйна:* «структура рынка — поведение фир­мы — результат», и Бэйн развил концепцию *барьеров на вход.* Здесь эмпирические исследования строились преимущественно на эконометрическом анализе, контролируемых экспериментах и изу­чении конкретных ситуаций (case studies). В 60-х гг. в рамках тео­рии организации отраслевых рынков началось систематическое изучение вероятных и действительных последствий государствен­ных программ регулирования.

В неоклассической экономической теории человек независим, эгоистичен, рационален и информирован, но в реальности он да­леко не похож на эту модель, и чем больше росло влияние характеристик человека и правил его поведения на результаты эконо­мической деятельности, тем большее значение приобретала нео­институциональная экономика. *Г. Саймон* показывает, что человек ведет себя рационально, но его способности ограниченны. Откры­тие *Р. Коузом* трансакционных издержек сделало очевидным, что неоклассическая экономическая теория справедлива лишь при чрезвычайно жесткой посылке о равенстве нулю трансакционных

издержек.

Анализируются ожидания, предпочтения, мотивации участников рынка; предполагается, что побуждения к действию формируются под влиянием не только экономического интереса, но также при­нуждения и социальных норм. Методологический аппарат институ­циональных исследований все более сближается с инструментами социологических исследований, и там и тут активно используется опросный метод.

Большая часть споров о рыночном механизме представителей различных направлений экономической теории по сути своей была поиском ответа на вопрос: способен ли рынок адекватно реагиро­вать на непрерывные возмущения в экономической среде?

*Статическое равновесие* предполагает неизменными вкусы и предпочтения потребителей, производственные и управленческие технологии, ограничения на предложение ресурсов, цели бизнеса и приоритеты. Статическое равновесие не только маловероятно, но и нежелательно. Именно перемены расширяют границы экономики, тогда возникают условия для *равновесия динамического роста* или устойчивого долгосрочного развития. Показано, что для эффектив­ного роста необходима сбалансированность оттока S + *Т +* М и притока G *+ I* + *X,* где S — сбережения физических и юридических лиц, *Т* — налоги всех видов, *М* — приобретение импортных това­ров, G— закупки для государственных нужд, I — частные инвести­ции, *X—* экспорт.

Формируется концепция *активной фирмы,* для которой структу­ра рынка и структура собственных активов не являются заданными, она пытается изменить их, стремясь достичь поставленных целей, и осуществляет инвестиции в физический капитал, исследования и разработки, проводит маркетинг и слияния.

Тенденции развития теоретических представлений о рынках и факторы, их определяющие, можно представить, на наш взгляд, следующим образом (табл. 2.1).

*Таблица 2.1* Тенденции **и факторы развития представлений** о рынке

|  |  |
| --- | --- |
| *Фактор, определяющий**эволюцию теоретических**представлений**о рыночном механизме* | *Тенденции развития теоретических представлений о рынке* |
| Уровень сложности рын­ков | По мере того как рынки становились все более сложными и разнообразными, увели­чивается число теоретических моделей рын­ка, которые также становятся более слож­ными и разнообразными, отражая новые свойства рынков; усиливается необходи­мость их координации |
| Скорость изменений на рынках | Изменения на рынках ускоряются, и стати­ческие теоретические модели превращаются в динамические |
| Степень предсказуемо­сти изменений | Развитие рынков становится менее предска­зуемым, в теоретических моделях усилива­ется государственное регулирование рын­ков, внимание акцентируется на прогности­ческих возможностях |
| Степень влияния чело­веческого фактора на экономическое развитие | По мере того как все большее влияние на результаты экономической деятельности ока­зывает человеческий фактор, модели рынка все более отражают потребности и интересы различных общественных групп, их мотива­цию и способы управления их поведением |

Следовательно, современные модели антикризисного управле­ния рынками должны быть достаточно сложными и разнообразны­ми, динамическими, учитывать координирующую роль государства и обеспечивать необходимые прогностические возможности, содер­жать в себе инструменты согласования интересов различных обще­ственных групп и способы управления их поведением.

Экономические модели проецируются на региональные пробле­мы, и мы наблюдаем эволюцию концепций регионального разви­тия: от теорий размещения производства периода развертывания индустриализации до описания пространственного экономического равновесия, международной специализации и торговли, инноваци­онных процессов. Показано, что экономический рост в регионе базируется на внутренних немобильных ресурсах (факторах произ­водства) и привлечении мобильных ресурсов из других регионов. Регионы конкурируют за ограниченные ресурсы. Это сближает цены на мобильные факторы производства и обеспечивает эффектив­ное распределение ресурсов между регионами.

Региональные различия в ценностях, культуре, структуре эко­номики, существующих институтах способствуют повышению *конкурентоспособности* и приводят к созданию кластеров отрас­лей. Эти подходы органично сочетаются с концепцией *террито­риального маркетинга,* в основе которой лежит гипотеза о зави­симости рыночного поведения покупателей, а также других субъ­ектов рынка от региональных факторов. В *институциональной концепции региональных рынков* акцент перемещается на немате­риальные факторы регионального развития, которые в последние десятилетия стали оказывать все большее воздействие на его ре­зультаты.

В России, отличающейся огромным разнообразием природных, экономических и социальных условий, на региональном уровне более эффективны постепенные системные преобразования с их поэтапных углублением. Предпринятые меры широко распространяются только в том случае, если они принесли успех на местном уровне и для их реа­лизации создается институциональная структура.

Стратегическая цель любого региона — устойчивый и долго­срочный экономический рост. Плавный и стабильный рост свиде­тельствует о том, что экономика региона находится в равновесии роста. Четкая и обоснованная экономическая политика не избавит нас от задержек и отклонений от выбранного курса на стабильное экономическое развитие (т.е. от возникновения кризисных ситуа­ций), но, вероятно, позволит минимизировать величину и частоту отклонений от курса роста.

Степень достижения поставленных целей будет зависеть от на­личия возможностей для роста во внешней среде и от способности региональных органов власти, точнее, всех субъектов регионального рынка реализовать эти возможности.

2.2. Государственное антикризисное управление рынками

Государственное антикризисное управление рынками *в переход­ной экономике мы понимаем как разработку и реализацию стратегий формирования эффективных рынков1.*

Государственное антикризисное управление рынками предпола­гает координацию действий участников рынка с помощью рыноч­ного механизма, который при определенных условиях обеспечивает наилучшее распределение ресурсов, а также *мотивацию* участников рынка для преодоления неизбежного конфликта интересов.

Основа государственного антикризисного управления рынками — государственное регулирование рынков.

Миссия стратегического управления рынками в современной российской экономике - возвращение нашей страны в число раз­витых стран. У нас есть необходимые для этого ресурсы.

Стратегическая цель управления рынками - создание эффек­тивных рынков, критерий ее достижения — устойчивый экономиче­ский рост.

Государственное антикризисное регулирование рынков. Государ­ственное антикризисное регулирование рынков — это организа­ционно-экономическое и правовое воздействие государства для защиты предприятий, отраслей и регионов от кризисных ситуа­ций, предотвращения банкротства или прекращения их дальней­шего существования.

Государственное регулирование направлено на преодоление сбоев в функционировании рынков, называемых в экономической теории «провалами рынка», и создание механизмов антикризисного управления на всех уровнях экономического управления.

Начнем с анализа «провалов рынка». Известны условия, при которых рынок неэффективен по Парето; именно эти «провалы» рынка обусловливают необходимость государственного регулирова­ния рынков:

• несовершенная конкуренция;

• общественные блага;

• внешние эффекты;

• неполные или отсутствующие рынки;

• несовершенство информации;

• безработица, инфляция и неравновесие.

В переходной экономике «провалы рынка» связаны не только с его недостатками как экономического механизма, но и с про­цессом формирования самой системы рынков. Сам процесс формирования рынков следует рассматривать как государствен­ную стратегию.

«Провалы рынка» образуют систему, в рамках которой разраба­тываются инструменты государственного регулирования.

Рассмотренные «провалы рынка» снижают его эффективность по Парето, но даже если бы экономика была эффективной по Па-рето, то есть еще один сильный аргумент в пользу государственного вмешательства — это необходимость перераспределения доходов. Рынки (и конкурентные и нет) могут породить очень неравномер­ное распределение доходов, в результате большие группы людей могут оказаться за чертой бедности.

Основной принцип антикризисного управления рынками. Усиле­ние неопределенности на рынках сопровождается обострением конкуренции. Стратегия, призванная обеспечить будущее благо­получие предприятия или региона, должна быть направлена на достижение долгосрочного конкурентного преимущества на ре­гиональных и отраслевых рынках. Не следует ориентировать сис­тему управления предприятием, региональными или националь­ными рынками на сосредоточение на одном направлении, т.е. на выполнении обязательств перед одной заинтересованной группой; главная задача — согласовать противоречивые интересы различных заинтересованных групп, оказывающих наибольшее влияние на развитие предприятия и рынка.

Оценка эффективности антикризисного управления рынками. Что­бы определить эффективность антикризисного управления, необхо­димо определить критерии оценки работы рыночного механизма и эффективность действий по исправлению «провалов рынка». Это должно быть сделано в рамках теории управления, по мере разви­тия которой одни концепции оценки эффективности управления сменялись другими.

По мере того как рынки становятся все более динамичными, а изменения неожиданными, системы управления становятся откры­тыми, подвижными и гибкими, на первый план выходит такой наи­более общий критерий, как способность адаптироваться к измене­ниям и влиять на них. Показатели эффективности становятся сис­темно ориентированными или многомерными, выражая способ­ность различных общественных групп адаптироваться к изменени­ям и влиять на них.

Именно этот подход является, на наш взгляд, методологически верным для оценки эффективности антикризисного управления в переходной экономике. Он органически совмещает в себе парадиг­мы традиционной эффективности и производительности, направ­ленность на удовлетворение потребностей и интересов различных общественных групп и их согласование, динамичность внешних и внутренних факторов и их взаимодействия. Это междисциплинарный подход, в котором сочетаются показатели эффективности, ис­пользуемые в различных научных дисциплинах, занимающихся управлением поведением экономических агентов. Реализация тако­го подхода предполагает не изобретение новых способов и показа­телей оценки эффективности, а адекватное новым условиям ис­пользование уже существующих информации и методов оценки, разработанных в рамках различных парадигм (на основе слияния этих парадигм).

Выбор конкретных показателей эффективности антикризисного управления зависит от следующих факторов:

• особенностей объекта исследования и динамики его разви­тия;

• потребностей и интересов различных субъектов рынка, обусловливающих критерии, на основе которых они оцени­вают свою деятельность и деятельность других участников рынка;

• возможности измерить соотношение затрат и результатов в тех или иных видах деятельности;

• специфики конкретной экономической (кризисной) ситуации.

Специфические черты российской экономики порождают осо­бенности государственного регулирования, важнейшие из которых, на наш взгляд, можно представить следующим образом.

В российской экономике на многих промышленных рынках го­сударственные монополии превратились в частные, оставаясь круп­нейшими корпорациями кланового типа с неясными границами и непрозрачной внутренней структурой, «погруженные» в сложные отношения с государством. Реструктуризация таких корпораций и четкое определение правил их взаимодействия с государством по­зволят превратить их в центры экономического роста.

Формирующиеся российские рынки нестабильны, и периоды высокой доходности бизнеса быстро сменяются периодами низкой рентабельности, поэтому одной из важнейших функций управления рынками становится поддержание их стабильности и приемлемой доходности.

Органы регулирования время от времени переходят к защите интересов отраслей (предприятий), за регулирование которых они отвечают, вместо отстаивания интересов общества. В значительной мере потому, что у них нет необходимой информации (или она ис­кажена) и четких норм поведения. Иногда отрасли, которые потен­циально высоко конкурентны и открыты для входа, добиваются государственного регулирования для блокирования входа и предотвращения ценовой конкуренции. Способы решения такого рода проблем необходимо публично обсуждать в профессиональной сре­де, что существенно повысит качество государственного регулиро­вания рынков.

Важнейшая особенность российского национального рынка — его качественная неоднородность. Отдельные региональные и от­раслевые рынки находятся не только на разных этапах своих жиз­ненных циклов (это обычное дело), но и в разных исторических временах, т.е. на разных стадиях больших экономических циклов. Отсюда проистекает необходимость одновременного и адекватного использования разнообразного набора инструментов государствен­ного регулирования рынков.

2.3. Механизмы государственного антикризисного регулирования деятельности организаций в условиях кризиса

Государственная финансовая поддержка неплатежеспособных предприятий. В 1994 г. постановлением Правительства РФ был оп­ределен порядок государственной финансовой поддержки непла­тежеспособных предприятий и использования средств федерально­го бюджета, отраслевых и межотраслевых внебюджетных фондов в целях реорганизации или ликвидации неплатежеспособных пред­приятий.

Согласно этому положению осуществляется государственное финансирование на безвозвратной или возвратной основе из бюд­жетов различных уровней, отраслевых и межотраслевых внебюд­жетных фондов, направленное:

• на восстановление платежеспособности или поддержку эф­фективной хозяйственной деятельности предприятий;

• на финансирование реорганизационных или ликвидационных мероприятий, призванных предотвратить негативные соци­альные последствия банкротств.

Безвозвратные государственные ассигнования предоставляются исключительно с целью:

• финансирования непроизводственной деятельности, связан­ной с содержанием объектов социально-культурного и ком­мунально-бытового назначения;

• возмещения убытков конкретным предприятиям, если для них действующим законодательством установлены условия хозяйствования, при которых не обеспечивается возмеще­ние затрат на производство работ, что может повлечь их банкротство;

• финансирования издержек по восстановлению платежеспо­собности предприятий, принимаемых на полное бюджетное финансирование;

• финансирования ликвидационных процедур при недостаточ­ности средств от продажи имущества должника.

Во всех остальных случаях государственная финансовая под­держка оказывается исключительно на возвратной основе.

Безвозмездные финансовые ассигнования отражаются в пассиве баланса как целевые финансовые поступления и не могут повлечь за собой изменение доли государства, а также его посредников.

Влияние налоговой политики на изменение инвестиционного кли­мата и преодоление кризиса. Основной налоговый механизм, при­званный содействовать привлечению инвестиций, — это льготы по налогам.

Любой инвестор, становясь владельцем предприятия, заинте­ресован прежде всего в том, чтобы его рыночная стоимость посто­янно увеличивалась. Составной частью рыночной стоимости явля­ется *налоговый выигрыш.* Если предприятие имеет налоговую льго­ту, то его общая цена складывается из рыночной цены собствен­ного капитала плюс текущая рыночная цена налогового выигры­ша, связанного с привлечением заемных средств. Налоговый вы­игрыш определяется экономией от уплаты налогов, приведенной к моменту расчета.

Для улучшения финансового состояния предприятия, нахо­дящегося в кризисе, большое значение имеет изменение срока уплаты налогов и сборов, отчисляемых за счет собственных средств. Налоговый кодекс РФ устанавливает порядок переноса срока уплаты налогов и сборов (задолженности) на более позд­ний срок.

Перенос установленного срока уплаты может быть осуществлен в отношении всей суммы налога, подлежащей уплате, либо ее части с начислением процентов на неуплаченную сумму задолженности под залог имущества или при наличии поручительства. По сути, перенос сроков не является налоговой льготой, поскольку не меня­ет размера задолженности.

*Формы изменения срока уплаты задолженности:*

• отсрочка;

• рассрочка:

• налоговый кредит;

• инвестиционный налоговый кредит.

***Отсрочка*** или ***рассрочка по уплате налога*** — это изменения срока уплаты налога, предоставляемые при наличии определенных основа­ний на срок от одного до шести месяцев с единовременной (отсрочка) или поэтапной (рассрочка) уплатой суммы задолженности. Отсрочка или рассрочка могут быть предоставлены по одному или нескольким налогам при наличии хотя бы одного из следующих оснований:

• причинение этому лицу ущерба в результате стихийного бед­ствия, технологической катастрофы или иных обстоятельств непреодолимой силы (проценты, подлежащие уплате при предоставлении отсрочки или рассрочки, не начисляются);

• задержка этому лицу финансирования из бюджета или оп­латы выполненного этим лицом госзаказа (проценты, под­лежащие уплате при предоставлении отсрочки или рас­срочки, не начисляются);

• угроза банкротства этого лица в случае единовременной вы­платы им налога (проценты начисляются исходя из ставки, равной 1/2 ставки рефинансирования ЦБ РФ, действовавшей на период отсрочки или рассрочки);

• имущественное положение физического лица исключает возможность единовременной уплаты налога (проценты, подлежащие уплате при предоставлении отсрочки или рас­срочки, не начисляются);

• производство и (или) реализация товаров, работ или услуг лицом носит сезонный характер. Перечень отраслей и видов деятельности, имеющих сезонный характер, утверждается Правительством РФ;

• право отсрочки или рассрочки предоставляется таможенным законодательством РФ в отношении налогов, подлежащих уплате в связи с перемещением товаров через таможенную границу РФ.

Решение о предоставлении отсрочки или рассрочки должно со­держать в себе: указание на сумму задолженности и налог, по кото­рому предоставляется отсрочка или рассрочка, сроки и порядок уп­латы суммы задолженности и начисляемых процентов, документы о залоге имущества или поручительство.

*Налоговый кредит* может быть предоставлен на срок от трех ме­сяцев по одному или нескольким налогам по заявлению заинтересо­ванного лица и оформляется договором установленной формы между соответствующим уполномоченным органом и указанным лицом.

Налоговый кредит может быть предоставлен при наличии хотя бы одного из следующих оснований:

• причинение ущерба в результате обстоятельств непреодолимой силы (проценты на сумму задолженности не начисляются);

• задержка финансирования из бюджета или оплаты государ­ственного заказа (проценты на сумму задолженности не начисляются);

• угроза банкротства в случае единовременной выплаты на­лога (проценты начисляются исходя из ставки рефинанси­рования ЦБ РФ).

*Инвестиционный налоговый кредит* — изменение срока уплаты на­лога, при котором организации предоставляется возможность при на­личии соответствующих оснований в течение определенного срока в определенных пределах уменьшать свои платежи по налогу с после­дующей поэтапной уплатой суммы кредита и начисленных процентов.

Инвестиционный налоговый кредит может быть предоставлен на срок от одного года до пяти лет:

• по налогу на прибыль;

• по региональным налогам;

• по местным налогам.

Уменьшение платежей по налогу не может превышать 50% со­ответствующих платежей по налогу. Инвестиционный налоговый кредит может быть предоставлен при наличии хотя бы одного из следующих оснований:

• проведение организацией НИОКР либо технического пере­вооружения собственного производства, в том числе направ­ленных на создание рабочих мест для инвалидов и защиту окружающей среды (сумма кредита не превышает 30% стои­мости приобретенного оборудования);

• осуществление организацией внедренческой или иннова­ционной деятельности, в том числе создание новых или совершенствование применяемых технологий, создание но­вых видов сырья и материалов;

• выполнение организацией особо важного заказа по социаль­но-экономическому развитию региона или предоставление ею особо важных услуг населению.

Кредит предоставляется на основании заявления организации и оформляется договором установленной формы между уполномочен­ным органом и этой организацией. К договору прилагаются докумен­ты об имуществе, являющемся предметом залога, или поручительство.

***Цена реструктуризации задолженности.*** При осуществлении ре­структуризации задолженности задача предприятия — минимизировать цену капитала. Минимизация возможна за счет уменьшения доли «дорогих» и увеличения доли «дешевых» источников финанси­рования. Наиболее высока цена задолженности в бюджет и во вне­бюджетные фонды.

2.4. Тенденции развития антикризисного управ­ления на российских рынках

Самая общая закономерность состоит в том, что реализация четкой стратегии развития рынка имеет не меньшее значение, чем управление спросом, издержками и технологиями.

Содержание антикризисной политики в российских регионах в конце прошлого столетия менялось следующим образом.

В самом начале стремительно развивающегося экономического кризиса, когда упал спрос, гиперинфляция съела оборотные средст­ва и не работал механизм ценообразования, поведение предприятий резко сместилось в сторону краткосрочных целей, которые для многих из них сводились к одной — выжить любой ценой.

В таких условиях региональная антикризисная политика неиз­бежно сводится к региональному протекционизму, его основная за­дача — сохранение экономического потенциала и его санация для преодоления убыточности и предприятий, и региональных бюджетов. Основными инструментами регулирования региональных рынков стали: налоговые льготы и прямое дополнительное финансирование (предоставление инвестиционного налогового кредита или освобож­дение — полное или частичное — от уплаты налога в областной бюд­жет, отсрочки или рассрочки налоговых платежей в бюджет, предос­тавление инвестиций из областного внебюджетного фонда, долевое участие в финансировании программ развития предприятий).

К середине 90-х гт. местные органы государственной власти взяли на себя ряд функций управления предприятиями: к примеру, заключали двусторонние соглашения с исполнительными органами других регионов по сбыту продукции.

Понимаемая таким образом государственная поддержка оказалась эффективной в краткосрочном периоде, она стабилизировала ситуа­цию и создала предпосылки для экономического роста, но негативно повлияла на конкурентоспособность российских предприятий в дол­госрочной перспективе, сдерживая своевременное разрешение про­блем реструктуризации предприятий, их трансформации.

По мере стабилизации ситуации антикризисная политика начи­нает обретать системные свойства, и в ней все более четко выделяются такие составляющие, как маркетинговая, экологическая, структурная, инвестиционная, финансовая, техническая, кадровая (социальная), развитие инфраструктуры. Новые составляющие эко­номической политики в той или иной степени связаны с «провала­ми рынков», типичными для стран с рыночной экономикой. В та­ких условиях региональные органы управления должны сосредото­читься на оценке состояния различных рынков, выявлении прису­щих тому или иному рынку недостатков и разработке мер, направ­ленных на преодоление этих недостатков.

Осознается, что государственная помощь отдельным предпри­ятиям должна компенсировать имеющиеся недостатки рынка, а не недостатки корпоративного управления. Государственная поддерж­ка, заключающаяся в передаче предприятиям ресурсов, в селектив­ном распределении ресурсов или в воздействии на конкуренцию, необходима в той мере, в какой проявляются недостатки конкрет­ного регионального рынка, а ее эффективность должна оцениваться по степени устранения недостатков этого рынка.

В силу специфики российского переходного периода ведущей тенденцией развития структуры рынков в 90-х гг. стала вертикаль­ная интеграция предприятий, так как российские предприятия в начале 90-х гт. были практически беззащитными и перед контр­агентами, и перед конкурентами. Затем рынки начали быстро и не­ожиданно меняться, но предприятия не смогли адекватно среагиро­вать из-за специфичности своих активов и понесли большие поте­ри; вертикальная интеграция явилась одним из способов решения проблемы, интеграционные процессы ускорились.

Ужесточение государством бюджетных ограничений для пред­приятий усиливает потребность в вертикальной интеграции, и она охватывает практически все отрасли экономики. Мы полагаем, что вертикальная интеграция смягчает «провал» рынка, присущий пере­ходной экономике и состоящий в том, что российские предприятия объективно оказались в гораздо худшей ситуации на многих рын­ках, чем их зарубежные конкуренты (крупные интегрированные комплексы) в силу разных стартовых условий.

Вместе с тем создание холдингов повышает барьеры входа на рынки, ограничивает доступ потенциальным конкурентам и повы­шает издержки, а возможное уменьшение прибыли снижает стиму­лы к инвестициям. Холдинг является инструментом уклонения от налогов, захвата контроля над самостоятельными предприятиями. Степень и характер участия региональных органов управления в вертикальной интеграции рынков обусловливается этими двумя ас­пектами данного процесса.

По мере того как все более актуальной становится задача повыше­ния производительности труда, активное участие региональных орга­нов власти в управлении поведением предприятий на рынке будет по­степенно переходить в плоскость горизонтальной интеграции, в созда­ние условий для развития промышленных кластеров. Создание кла­стеров предприятий позволяет выявить новые возможности повыше­ния производительности труда без снижения интенсивности (искаже­ния) конкуренции. Развитие кластеров, стимулирующих инновации, становится, как показали исследования *М. Портера,* одним из регио­нальных источников долгосрочного экономического роста. Наиболее общий критерий оценки эффективности экономической политики по развитию кластеров — темпы роста инвестиций.

Начавшийся в России экономический рост снижает риски и по­этому должен вызвать смещение мотивации субъектов рынка в сто­рону долгосрочных целей, что будет стимулировать развитие марке­тингового управления и маркетинговых исследований.

Для государственных органов управления экономическая цель антикризисного управления — обеспечение устойчивого экономиче­ского роста на основе создания долгосрочных конкурентных пре­имуществ на предприятиях или у их кластеров, позволяющих при­влекать инвестиции и повышать производительность труда.

Вопросы для контроля

1. Какие требования к моделям государственного антикризисного управления рынками вытекают из анализа тенденций эволюции теоретических представлений о рынке (рыночном механизме)?

2. Каковы особенности региональных рынков?

3. Государственное антикризисное управление рынками в переход­ной экономике: сущность, цель, миссия, основной принцип и оценка эффективности.

4. Назовите «провалы рынка» и инструменты их государственного регулирования.

5. Каковы особенности государственного антикризисного регули­рования рынков в России?

6. Назовите основные механизмы государственной поддержки не­платежеспособных предприятий, используемые в России в 90-е гг. XX в., и условия их применения.

7. С помощью каких мер государство предоставляет предприятиям налоговый выигрыш для преодоления кризиса?

8. Назовите тенденции развития антикризисного управления на российских рынках в 90-е гг. XX в

Тема 2

Платежеспособность организации, сущность, причины ее потери.

Возможно ли возникновение кризиса в отдельных организаци­ях? Весь многолетний опыт развития организаций в разных странах свидетельствует — несомненно, да. Более того, кризисы неизбежны, они возникают неоднократно на протяжении жизни организации и в значительной мере обусловливают срок жизни организации.

Следует различать факторы, причины и симптомы кризиса.

*Факторы кризиса* — события (явления, процессы, тенденции), создающие возможность появления кризисов. Например, инфляция.

Факторы возникновения кризисных ситуаций в организации можно классифицировать в самом общем виде следующим образом.

*1. Внешние и внутренние факторы.*

Когда мы говорим о внешних факторах, то имеем в виду, что на организацию влияют общие циклы, свойственные национальным и мировой экономикам.

Когда мы говорим о внутренних факторах, то имеем в виду, во-первых, что каждая организация (и ее продукты) имеет свои собст­венные жизненные циклы, существование которых обусловливает возможность появления кризисов. Во-вторых, каждая организация по-своему реагирует на изменения внешней и внутренней среды, и неадекватная реакция на глубокие, быстрые и неожиданные изме­нения может стать причиной появления кризисных ситуаций. Кри­зис в организации может возникнуть и при благоприятной для ее развития внешней среде.

Соответственно должны существовать внешние и внутренние механизмы антикризисного управления, обеспечивающие устойчи­вое развитие экономических систем.

*2. Общие и специфические факторы.*

Изменения во внешней и внутренней среде могут влиять на развитие достаточно большого числа организаций или иметь отно­шение только к одной организации.

Соответственно должны существовать общие и специфические механизмы антикризисного управления.

*Причины кризиса —* события (явления, процессы), вследствие которых возникают кризисы. Если инфляция — фактор кризиса, то неоправданное увеличение денежной массы может стать причиной кризиса. Причины кризиса определяют содержание программ анти­кризисного управления.

*Симптомы кризиса* — это признаки его проявления, т.е. сигналы о возникновении кризисной ситуации. В нашем примере — это стремительный рост цен. Симптомы не всегда выражают истинные причины кризиса, но они свидетельствуют о необходимости приня­тия адекватных мер (запускать антикризисные программы).

 Жизненные циклы развития организаций (их продуктов) и кризисы

Любой продукт имеет определенный жизненный цикл в силу того, что товар обладает предельными возможностями, которые ограничива­ют его существование в первоначальном виде определенным периодом времени. Конкурентное преимущество товара ограничено во времени.

Своевременное зарождение очередного цикла конкурентного преимущества возможно тогда, когда своевременно обнаруживают­ся сигналы об угрозе его утраты и принимаются адекватные меры противостояния данной угрозе.

Каждое предприятие имеет жизненный цикл. Можно по-разному описывать жизненные циклы организаций, мы используем один из наиболее распространенных подходов. Как показывает практика, возникновение кризисных ситуаций связано с переходом от одной стадии жизненного цикла к другой (рис. 3.1).

Высшая точка

 / \

 Подъём (развитие) Спад

 /

 Становление

 /

 Возникновение

 *Рис. 3.1. Жизненный цикл предприятия и кризисные ситуации*

На этапе *зарождения* фирмы существуют высокие риски (неоп­ределенность), связанные с еще не оформившимися стратегией и ресурсами организации. Никто не знает, что на самом деле вырас­тет из этого ребенка, и ребенок этот еще очень слаб. Произойдет или нет зарождение потенциала развития фирмы? Ребенок может окрепнуть, но и велика вероятность того, что он заболеет и даже не выживет (кризис). Детская смертность — высокая. Экономическая статистика подтверждает, что «смертность» фирм на протяжении первых двух лет их жизни действительно высока: до конца второго года доживает не более 20—30% вновь созданных фирм. Но такие кризисы обычно мало влияют на экономическую ситуацию на рын­ке (в отрасли).

На этапе *становления* организация постепенно растет и превра­щается в подростка («юность»). Перестраиваются все структуры и системы организации, повышается ее эффективность, формируются различные сценарии развития и наращиваются необходимые для роста ресурсы. Но этот подросток еще не способен делать то, что могут делать взрослые. Перед ним несколько путей развития, и он еще не сделал своего выбора, поскольку не вполне сформировался. Каким он захочет стать и что он будет делать для этого? Не все доро­ги окажутся подходящими и принесут удачу. Достаточно высока ве­роятность того, что организация сделает неправильный выбор (может быть, и не раз и не два), ее рост затормозится или остановится (кри­зис). Количество неудач на этой стадии колеблется от 40 до 80%.

Благодаря *подъему,* или быстрому развитию, «молодая» органи­зация превращается во «взрослую» (зрелую). В случае успеха она становится сильной (эффективной), конкурентоспособной и зани­мает выгодные позиции на рынке, добиваясь поставленных целей. Этот успех обеспечивается агрессивным динамичным ростом, в ос­нове которого — интенсивная работа по развитию четко выражен­ных и сильных конкурентных преимуществ.

Но, взрослея, организация может стать и «неудачником», добива­юсь существенно меньше того, что хотела бы и что получают другие (такие же организации, потому что она оказалась слабее их (кризис), банкротство или ликвидация фирм на этом этапе оказывают сущест­венное влияние на экономическую ситуацию на рынке (в отрасли).

На стадии *зрелости* возможность кризисов предопределяется са-мим развитием — изменчивостью внутренних и внешних факторов, Успешные организации превращают свои конкурентные преимуще­ства в устойчивые, поддерживая и развивая свои стержневые компе­тенции. Еще *Л. Кэрролл* писал: чтобы стоять на месте, надо быстро бежать, а чтобы двигаться вперед, надо бежать еще быстрее.

Но не у всех организаций это получается, и они теряют свои по­зиции на рынке (кризис). Как и у людей: не все взрослые здоровы, благополучны и счастливы. Банкротство или распад зрелых органи­заций могут привести к тяжелым экономическим последствиям на рынке (в отрасли). Причины кризиса могут быть самыми разными.

В частности, *Д. Миллер* определил «парадокс Икара» как одну из причин кризиса организаций. Миллер считает, что многие организа­ции допускают ту же ошибку в своем развитии, что и мифологиче­ский Икар. Они становятся заложниками своих сильных сторон: дос­тижение успеха организации порождает в них процессы специализа­ции и роста. Достижение высоких результатов деятельности стано­вится причиной появления чрезмерной самоуверенности и самодо­вольства, а также установления догматических правил и процедур, ограничивающих дальнейшее развитие организации (табл. 3.1).

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **Превращение организации в «Икара»** | *Таблица 3.1* |  |
| *Исходное**качество**организации* | *Характеристика организационного развития* | *Конечное**качество**организации* |  |
| 1 | 2 | 3 |  |
| «Конструк­торы» | Конкурентные преимущества основа­ны на выдающихся инженерно-кон­структорских достижениях. Следуя стратегии экономии на издержках и улучшения качества, организация на­чинает пренебрегать мнением своих клиентов о выпускаемой продукции | «Лудиль­щики» |  |
| «Новаторы» | Силами научно-исследовательских под­разделений создаются исключительные продукты. В результате развития только этой стороны организация становится заложницей амбициозных проектов своих ведущих конструкторов и изобретателей | «Отшель­ники» |
| «Строители» | Организация управляется одаренными лидерами, имеет хорошо подготов­ленный персонал и осуществляет стратегию экспансии. Увлечение са­мим процессом роста приводит к во­влечению в такие виды бизнеса, в ко­торых их лидеры не являются специа­листами, что приводит к неэффектив­ному использованию ресурсов | «Застрой­щики» |  |
|  |  |  |  |

|  |  |
| --- | --- |
|  | *Продолжение табл. 3.1* |
| 1 | 2 | 3 |
| «Коммер­санты» | Организация с развитыми маркетин­говыми способностями, дистрибъю-терскими сетями, обширными рынка­ми сбыта и известными торговыми марками, сосредоточиваясь на разви­тии этих качеств, постепенно теряют цель своего существования, из-за чего страдают дизайн и качество их про­дукции, а вся их деятельность сосре­доточивается вокруг обслуживания | «Дрей-фовщики» |

Миллер выделил несколько траекторий организационного раз­вития, приводящих к такой ситуации1.

Полезно рассмотреть *необходимые* и *достаточные* условия воз­никновения кризисных ситуаций. Необходимые условия — быстрые и неожиданные изменения внутри организации или во внешней среде. Достаточные — отсутствие необходимых ресурсов для адек­ватной реакции на эти изменения, т.е. развитие ситуации выходит из-под контроля, становится неуправляемым. Под ресурсами мы понимаем время, денежные средства, производственные мощности, доступность сырья и материалов, квалификацию и мотивацию пер­сонала и менеджмента.

Рынки и предприятия не исчезают без причин. На стадии *спада* необходимо зафиксировать своевременно тенденцию к снижению показателей жизнедеятельности фирмы и понять при­чины, лежащие в основе этой тенденции. Снижение важнейших показателей можно рассматривать как признаки кризиса наступ­ления кризиса. В случае неудачи проводится банкротство пред­приятия, которое заканчивается его санацией (оздоровлением) либо ликвидацией. *Б. Коллас* ранжирует по частоте появления причины банкротства дприятий в развитых странах следующим образом:

1) затоваривание;

2) излишнее оборудование (снижается использование мощно­стей) или ошибочный инвестиционный проект с переоцен­кой перспектив экономического роста;

3) быстрое и неконтролируемое расширение хозяйственной дея­тельности, что особенно опасно для малых и средних предпри­ятий. Предприятия пытаются как можно быстрее увеличить производство, реализуя инвестиционные проекты, и получить преимущества в гонке за потребителями, выдавая им кредиты, что снижает рентабельность;

4) отсутствие сбыта;

5) плохая клиентура.

*Л. Грейнер* считает, что каждая из фаз кривой роста бизнеса за­канчивается организационным кризисом, а каждый из таких кризи­сов преодолевается изменением формы управления и организаци­онной структуры предприятия.

То есть на каждом из этапов развития предприятия требуется свой тип руководства и соответствующий тип организационной структуры. Кризис на предприятии будет продолжаться до тех пор, пока не произойдут соответствующие изменения. Преобразования как бы заранее запрограммированы.

*Г. Нильсон, Б.А. Пастернак* **и** *Д. Мендес* на основании результа­тов опроса руководителей нескольких тысяч предприятий (в 2003 г.) пришли к выводу, что характерные внутренние (уникальные) черты организации (если можно так сказать, ее ДНК) определяют поведе­ние организации и ее работников. Предполагается, что ДНК орга­низаций представляют собой различные комбинации из четырех блоков: структура, процедуры принятия решений, мотиваторы и информация.

Авторы исследования выделили семь типов организационного устройства компаний: эластичная организация, своевременная, воен­ная, пассивно-агрессивная, разрозненная, заорганизованная и орга­низация-переросток. По мере роста компании ее ДНК меняется — компания, трансформируясь, превращается в качественно иную (организацию другого типа).

Компании в процессе своего развития меняют несколько «гено­типов», преодолевая дарвинский барьер, когда их «врожденные» привычки и навыки начинают препятствовать достижению целей.

 Типы организационных кризисов

Можно провести следующую классификацию организационных кризисов и выделить три типа кризисов предприятия:

• кризис ликвидности;

• кризис успеха;

• кризис стратегии.

*Кризис ликвидности* означает реальную потерю платежеспособ­ности. Может закончиться ликвидацией предприятия, поэтому нужны срочные меры по выходу из кризиса.

*Кризис успеха (результатов деятельности)* характеризуется нега­тивным отклонением фактического состояния от запланированного. Например, по показателям продаж, денежных поступлений, прибы­ли, рентабельности, затрат и т.д.

*Кризис стратегии* менее заметен. Положение предприятия в данный момент времени может казаться вполне удовлетворитель­ным, но начинают происходить сбои в развитии предприятия, сни­жается потенциал успеха, ослабевают защитные возможности в конкурентной борьбе.

Намечающийся разрыв между вероятными и желаемыми резуль­татами может быть изменен путем коррекции стратегических ори­ентиров (выход на новые рынки, технологические инновации). Та­кие стратегические изменения рассчитаны на годы.

Многие воспринимают кризис как чрезвычайную ситуацию, для выхода из которой существуют разработанные процедуры. Но мож­но сказать, что *кризис* — *это столкновение с проблемами, выходящи­ми за привычные рамки.*

Необходимо действовать быстро, точно, но в условиях высокой неопределенности и сильного давления внешней среды.

Идентификация положения на кривой жизненного цикла (ста­дии) и типа кризиса обусловливает выбор направлений и методов преобразований, определение адекватного комплекса мер, который и есть антикризисное управление.

Вопросы для контроля

1. В чем различия между факторами, причинами и симптомами кризисов?

2. Как связаны между собой жизненные циклы организаций и организационные кризисы?

3. В чем проявляется «парадокс Икара» как одна из возможных причин кризисных ситуаций в организациях.

4. Опишите типы организационных кризисов.

**Тема 3 Основы антикризисного управления**

Все экономические процессы можно разделить на управляемые и неуправляемые. Различия между управляемыми и неуправляе­мыми процессами относительны: неуправляемые процессы (хотя и в незначительной степени) могут поддаваться воздействиям, а воздействие на управляемые процессы может не дать ожидаемых результатов, что помимо объективных условий определяется ка­чеством управления.

*Антикризисное управление* — это процесс предотвращения или преодоления кризиса организации. В этом определении объедине­ны две составляющие антикризисного управления: предотвращение еще не наступившего кризиса и преодоление уже наступившего кризиса.

В реальной практике задачи антикризисного управления часто разнесены во времени, характеризуют качественно различающиеся состояния предприятия и предполагают использование разных ин­струментов управления.

Решение первой задачи антикризисного управления — пре­дотвращение кризиса — предполагает всесторонний, системный и стратегический подход к анализу и разрешению возникающих проблем. Он имеет общие для многих предприятий черты. Такой подход можно назвать *антикризисным управлением в широком смысле.*

Антикризисное управление в широком смысле — это сохране­ние и укрепление конкурентного положения предприятия. Это управление в условиях неопределенности, риска. В этом случае ан­тикризисное управление применяется на любом предприятии неза­висимо от его экономического положения (используется и на самых успешных предприятиях) и от его стадии жизненного цикла (ис­пользуется на всех стадиях жизненного цикла).

Решение второй задачи — преодоление кризиса — всегда носит специфический характер, и поэтому его можно назвать *антикризис­ным управлением в узком смысле.*

Антикризисное управление в узком смысле — это предотвра­щение банкротства предприятия, восстановление его платежеспо­собности. Это управление в условиях конкретной кризисной си­туации, оно направлено на вывод предприятия из данной кризис­ной ситуации и восстановление его конкурентоспособности. Ан­тикризисное управление в узком смысле чаще всего имеет место на стадии спада.

*Концептуальная установка антикризисного управления организа­циями* выражается в следующих основных положениях:

• кризисы можно предвидеть, ожидать и вызывать;

• кризисы в определенной степени можно ускорять, предварять и отодвигать;

• к кризисам можно и необходимо готовиться;

• кризисы можно смягчать, кризисные процессы в определен­ной степени управляемы, управление процессами выхода из кризиса способно ускорить эти процессы и минимизировать их негативные последствия;

• управление в условиях кризиса требует особых подходов, ин­струментов, знаний и навыков.

Проблематику антикризисного управления можно представить в виде четырех групп (рис. 4.1)'.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Проблемы распознавания предкризисных ситуаций |  |  |  | Методологические проблемы АУ |  |
| Проблемы предотвращения кризисов | Финансово-экономические проблемы АУ |  |
| Проблемы жизнедеятельностиорганизации в кризисномположении | Правовые проблемы АУ |  |
| Проблемы организации АУ |  |
| Проблемы выхода из кризиса |  |
| Социально-психологи-ческие проблемы АУ |  |
| Проблемы ликвидации последствий кризиса |  |
|  |  |  |
| Антикризисное управление (АУ) |  |
|  |  |  |  |  |  |
| Поиск информации |  |  |  |
|  | конфликты |  |
| Проблемы прогнозирования кризисов | Маркетинг: поведение в |  |
|  | условиях неопределенности |  |
| Управление рисками |  |  |
|  | Банкротство |  |
| Анализ **и оценка** кризисных ситуаций | Оценка, селекция и мотивирование персонала  |  |
|  |  |  |
| Инновационные стратегии |  |
|  |  |
|  |  | Инвестиционное проектирование |  |
|  |  |  |

*Рис* ***4.****1.* ***Проблематика антикризисного управления***

*Методология антикризисного управления* (в широком смысле) на­ходит выражение в его функциях, цели, основном принципе, стра­тегиях, этапах и свойствах.

Цель антикризисного управления — нейтрализация наиболее опасных явлений.

На разных своих стадиях антикризисное управление направлено либо на предупреждение наступающего кризиса, либо на ограниче­ние (смягчение) кризиса, либо на выход из кризиса — таковы его задачи. Оно обладает как общими для процесса управления пред­приятиями свойствами, так и специфическими чертами и отличает­ся от традиционного управления предприятиями.

 *Продолжение табл. 4.1.*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 |  |
| Парамет­ры фак­торов произ­водства | Конъюнктура рынков сырьевых и материальных ресурсов | Сокращение предложения сырьевых и матери­альных ресурсов, рост цен на сырье и материа­лы |  |
| Конъюнктура рынков трудовых ресурсов | Сокращение источников пополнения трудовых ресурсов, рост уровня оплаты труда в связи с инфляцией |  |
| Конъюнктура рынков финансо­вых ресурсов | Повышение процентных ставок по кредитам банков, падение курса собственных акций, прекращение субсидий из фондов благотвори­тельных организаций |  |
| Развитие иннова­ционной деятель­ности | Рост стоимости лицензий на использование открытий и изобретений, ужесточение условий получения грантов и государственных заказов на НИОКР |  |
| Конъюнктура рынков средств производства | Сокращение предложения средств производст­ва, рост цен на средства производства |  |
| Парамет­ры родст­венных и поддер­живаю­щих от-раслей | Изменение по­тенциала родст­венных отраслей | Свертывание производства родственных отрас­лей, переориентация этих отраслей на новую технологию |  |
| Производственная инфраструктура | Стагнация научно-технического потенциала отраслей и внешней инфраструктуры |  |
| Социальная ин­фраструктура | Рост цен на социальные услуги |  |
| Использование достижений род­ственных отрас­лей | Неприемлемость таких достижений для фирмы или недоступность таких достижений ввиду высокой стоимости |  |
| Парамет­ры конку­рентной среды | Угроза со сторо­ны товаров-заменителей | Предел цены, задаваемый товарами-заменителями, существенно снижает потенци­ал прибыли, покупатели охотно переключают­ся на товар-заменитель |  |
|  | Угроза появления новых конкурен­тов | Барьеры для входа на рынок практически от­сутствуют, а функционирующие фирмы лояль­ны к новым конкурентам |  |
|  | Угроза со сторо­ны поставщиков | Сила поставщиков велика из-за высокой доли затрат на их продукцию в издержках покупате­ля, поставщики — субъекты рынка совершенной конкуренции: основная масса покупателей — поставщики-монополисты |  |
| 1 | 2 | 3 |
| Деятель­ность госорга­нов | Налоговая поли­тика | Повышение налоговых ставок, снятие налого­вых льгот, введение новых налогов, введение налоговых льгот на товары-заменители |
| Кредитно-денеж­ная политика | Повышение учетной ставки ЦБ, неблагопри­ятное изменение валютного курса рубля, жест­кая политика финансовой стабилизации |
| Таможенная по­литика | Неблагоприятное изменение экспортных и импортных таможенных пошлин |
| Правовая среда | Изменчивое законодательство, усиление раз­решительного порядка |
| Политика цен и доходов | Вводится контроль за ценами и налогообложе­нием, стимулирующее снижение доходов в зависимости от динамики цен |
| Случай­ные об­стоятель­ства | Форсмажорные обстоятельства | Стихийные бедствия и т.п. |
|  | Внешняя полити­ка иностранных государств | Случайная и нестабильная, надежность инве­стиций не гарантируется |
|  | Научно-технические про­рывы | Новые изобретения и т.п. |

*Основные свойства системы антикризисного управления:*

гибкость и адаптивность, основывающиеся на отслеживании слабых сигналов о наступающей кризисной ситуации, мо­бильности и динамичности использования ресурсов (резер­вов), высокой скорости принятия и реализации решений; высокая целенаправленность действий за счет концентрации ресурсов на основе проектного управления; диверсификация управления и снижение уровня централизма в управлении, матричные организационные структуры; тщательный отбор людей, способных эффективно действовать в условиях высокой неопределенности, нехватки ресурсов и времени;

сильная мотивация управленческой команды и персонала на проведение изменений, командная работа. Если дать операциональное определение антикризисного управления, то *антикризисное управление организацией* — это совокуп­ность форм и методов реализации антикризисных процедур приме­нительно к конкретному предприятию.

нтикризисный менеджмент (в узком смысле) включает в себя, как считают специалисты Государственного университета управле­ния, следующие элементы.

1. Диагностика финансового состояния.

1.1. Оценка бизнеса: недвижимости (в том числе земли), ма­шин и оборудования, ценных бумаг, нематериальных ак­тивов (в том числе интеллектуальной собственности).

1.2. Анализ финансового состояния.

2. Маркетинг.

3. Инвестиции: собственные и привлеченные.

4. Управление персоналом.

5. Производственный менеджмент (оперативное управление производством).

6. Процедуры банкротства.

Факторы эффективности антрикризисного управления организаци­ей. Чаще всего эффективность антикризисного управления оцени­вается по степени достижения поставленных целей: смягчения, ло­кализации или позитивного использования кризиса в сопоставле­нии с затраченными ресурсами.

В качестве основных факторов, определяющих эффективность антикризисного управления, можно выделить:

• профессионализм антикризисного управления и специальную подготовку кадров;

• искусство управления, данное природой и приобретенное в процессе подготовки;

• методологию разработки рискованных решений;

• анализ ситуации и прогнозирование тенденций;

• корпоративность персонала — понимание и принятие всеми работниками целей организации и проводимых изменений;

• опору на лидерство;

• оперативность и гибкость управления;

• стратегию и качество антикризисных программ;

• человеческий фактор;

• мониторинг кризисных ситуаций.

 Условия обеспечения

платежеспособности организации

*Организация (предприятие)* — это воспроизводственная структу­ра, которая привлекает капитал и обеспечивает его прирост. Произ­водя прибыль, предприятие всегда наращивает капитал и способно по определению выполнять свои финансовые обязательства, если только не разместит свои финансы так, что их нельзя быстро или

С болезненно мобилизовать для расчета по обязательствам. Отсюда следует, что проблемы неплатежей связаны с размещением и использованием капитала предприятия. Вспомним в самом общем виде основы учета и анализа размещения и использования

***Источники капитала (пассивы): собственные и заемные средства.***

Известно, что источниками капитала (пассивы) являются собствен­ные и заемные средства. Обязательства (задолженность) образуют заемные средства, находящиеся в распоряжении предприятия. Если кто-то дал предприятию средства на безвозвратной основе, то эти средства (подарок) присоединяются к собственному капиталу. Все средства, выделенные на возвратной основе, по определению явля­ются заемными. Таким образом, пассивы — это обязательства предприятия. Все то, что не относится к обязательствам, — собственный капитал.

***Размещение капитала в активах: основных и оборотных средствах.***  Предприятия размещает все источники капитала, или свои пассивы, во вложениях, или активах, в надежде получить доход. Все вложения, как известно, подразделяются на два основных вида: ос­новные средства и оборотные средства.

*Основные средства (фонды)* — это здания, оборудования, соору­жения, транспорт (что образует базу, на которой организуется про­изводство прибыли). К основным средствам относятся также долго­временные финансовые вложения в уставные фонды других пред­приятий, в долгосрочные ценные бумаги (акции, облигации).

*Оборотные средства (фонды)* подразделяются на два основных вида — средства в производстве и средства в расчетах.

*Оборотные средства в производстве* — это капитал, который размещен в производственном процессе: в запасах, незавершенном производстве, в малоценном инвентаре, в готовой продукции на складе. Средства в производстве служат для непосредственного соз­дания прибыли.

*Оборотные средства в расчетах* — это вложения, которые вре­менно размещены вне производства и не производят прибыль по основному виду деятельности. Средства в расчетах — это отвлечен­ные средства: отгруженная и неоплаченная продукция, авансы и ссуды кому-то, краткосрочные финансовые вложения, средства в Кассе, в чековых книжках и т.п. Это то, что предприятие отпустило в долг своим должникам, или дебиторам.

К активам предприятия, но отрицательным, относятся *убытки* предприятия, которые еще не покрыты за счет прибыли и пред­ставляют собой прямую потерю капитала (некоторая часть капитала вложена в убытки).

Зафиксированное на определенную дату состояние финансов предприятия (его активов и пассивов) называется *бухгалтерским балансом предприятия* (табл. 4.2).

**Общая структура бухгалтерского баланса предприятия**

|  |  |
| --- | --- |
| *Вложения капитала (активы)* | *Источники капитала (пассивы)* |
| В основные средства В оборотные средства, в том числе:• в производстве;• в расчетах Убытки | Собственный капитал Заемный капитал |

Изменение статей баланса можно характеризовать как движение финансовых ресурсов.

Под *приростом финансовых ресурсов* понимается появление лю­бого потенциального источника увеличения денежного потока: уменьшение запасов и финансовых вложений (инвестиций), увели­чение кредиторской задолженности перед поставщиком и снижение дебиторской задолженности, увеличение добавочного капитала и нераспределенной прибыли.

Сокращение потенциального источника денежных потоков — это *вложение финансовых ресурсов:* снижение кредиторской задолженно­сти и увеличение дебиторской, прирост материальных активов и де­нежных средств, уменьшение текущих и долгосрочных пассивов.

*Общее правило:* увеличение статей собственного капитала и пасси­ва и уменьшение статей актива означают прирост финансовых ресур­сов. А увеличение статей актива и снижение статей собственного капи­тала и пассива — это вложение (использование) финансовых ресурсов.

*Величина собственного оборотного капитала* — разность собст­венного капитала предприятия и его основных средств. Соответст­венно оборотные средства, которыми пользуется предприятие, мо­гут быть разделены на собственный оборотный капитал и заемные средства в обороте.

Принято считать, что наибольшую устойчивость с позиции пла­тежеспособности имеет предприятие, где доля собственного обо­ротного капитала приближается к 50%. Однако это довольно услов­ное предположение.

В процессе производства капитал находится в движении. Производственный цикл, который начинается вложениями в производство в виде запасов и завершается реализацией продук­ции, после чего следует расчет и появляется прибыль, называется *оборотом.*

В результате оборота у предприятия появляется *выручка.* Выруч­ка содержит в себе:

• возмещение ранее понесенных затрат на производство (в том числе на погашение обязательств);

• заложенные в цене обязательные платежи в бюджет и во вне­бюджетные фонды;

• прибыль предприятия.

*Балансовая прибыль* рассчитывается как разность между выруч­кой от реализации и всеми видами затрат и убытков. Остаток при­были после вычета налогов и обязательных платежей представляет собой *чистую прибыль* предприятия.

За счет чистой прибыли возможен прирост собственного капи­тала, но отчасти, так как из прибыли осуществляются безвозврат­ные траты, например выплата дивидендов, премии, благотвори­тельные акции и т.д. Чистая прибыль может расходоваться на нуж­ды потребления и накопления. Прирост собственного капитала происходит за счет той части чистой прибыли, которая расходуется на накопление, т.е. присоединяется к активам — основным или

(оборотным средствам, их пополняет. Итак, основным источником платежей по обязательствам явля­ется выручка предприятия. Для того чтобы выручка направлялась на погашение обяза­тельств, нужна управленческая воля, а именно необходимо пла­нирование поступления выручки и ее распределения по различных видам платежей. Это называется *планированием денежного потока.*

Слабое планирования денежных потоков во многих случаях яв­ляется базовой причиной неплатежеспособности предприятий. Пла­нировать денежные потоки — значит:

• планировать выручку;

• увязывать плановый объем выручки с объемом текущих обя­зательств;

• ставить задачу по приросту выручки за счет мобилизации внутренних резервов, которые сокрыты в основных и оборот­ных средствах предприятия, но могут быть обращены в вы­ручку;

• удерживать общую сумму текущих обязательств в некоторых рамках, пропорциональных выручке;

• расходовать выручку прежде всего с учетом погашения обяза­тельств и поддержания некоторых резервов;

• заблаговременно планировать все расходы из выручки по отдельным направлениям, удерживая их в определенных рамках.

Помимо регулярной выручки источником платежей по обяза­тельствам могут быть высоколиквидные активы. *Высоколиквидными* называются активы, которые легко могут быть направлены в расче­ты по обязательствам.

Принято считать, что неликвидным элементом структуры ба­ланса являются основные средства, их трудно продать и обратить в расчеты. Вот перечень внутренних резервов, которые можно допол­нительно мобилизовать:

• часть основных средств, которая не является базой для про­изводства, но потребляет расходы на свое содержание;

• оборудование к установке в той его части, которая не имеет отношения к поддержанию процесса создания прибыли;

• долгосрочные финансовые вложения: вклады в уставные фонды других предприятий, учредительские взносы в банки, акции других предприятий, долгосрочные облигации и иные ценные бумаги. Данные вложения имеют смысл, если они больше дохода на 1 руб., чем вложения в производство при­были;

• готовая продукция на складе, которая означает задержку (за­мораживание) выручки и прибыли;

• долги дебиторов, которые необходимо контролировать, не допуская превращения отгруженной продукции в долговре­менные товарные ссуды потребителям;

• краткосрочные финансовые вложения, в отношении которых должен применяться тот же подход, что и к долгосрочным вложениям;

• денежные средства в кассе, на счетах.

Мобилизация этих резервов может дать существенный дополни­тельный источник расчета по обязательствам.

**Пример оценки платежеспособности предприятия**

*Исходные данные*

Пусть среднедневная выручка предприятия составляет 100 руб. Из этих 100 руб. 80 направляется на погашение обязательств, а 20 резервируется на зарплату работников, текущие покупки и иные не­предвиденные расходы.

*Решение.* Если предприятие намерено исполнять все свои обяза­тельства в течение двух месяцев или 50 рабочих дней, то максимальный объем допустимых обязательств для него равен 4000 руб. (80 х 50). Ес­ли объем обязательств будет больше или выручка меньше, то по исте­чении двух месяцев непременно останутся неплатежи.

Платежеспособность любого предприятия поверхностно может быть оценена по соотношению выручки и обшей суммы обязательств в условных днях возможного погашения долгов.

Общая сумма всех обязательств (заемные средства) приводится в разделе II пассива. Из нее следует вычесть долгосрочные обязательства, которые не подлежат погашению в ближайший период. Остаток со­ставляют текущие обязательства.

Общая сумма выручки (реализации) приводится в форме № 2 «Фи­нансовые результаты».

Среднее количество рабочих дней в периоде может быть принято из расчета 25 дней в месяц. Отсюда можно перейти к среднедневной выручке и оценить общую сумму обязательств в условных днях воз­можного погашения, применив предварительно коэффициент резерви­рования выручки. Однако это весьма условно: нет никаких гарантий, что предприятие именно так будет распоряжаться выручкой.

**Наиболее общие причины неплатежеспособности.** Абсолютно пла­тежеспособным является предприятие, капитал которого полностью является собственным, а обязательства отсутствуют. Так как обяза­тельства возникают всегда (например, по налогам), это означает, что данное предприятие с опережением (авансом) исполняет свои обязательства. Оно никому не должно, и вопрос о его платежеспо­собности не возникает.

В то же время предприятие может абсолютно не иметь собст­венного капитала, работать целиком на заемных средствах **и** оста­ваться платежеспособным. Все зависит от выручки.

Пример оценки платежеспособности предприятия1

Предприятие, не имея собственного капитала, работает на заемных средствах в объеме 1000 руб. Но если его среднедневная выручка рав­на 100 руб., оно успевает рассчитаться с кредиторами за 10-дневный цикл, и никаких проблем с его платежеспособностью у кредиторов не возникает. Однако это справедливо, если кредиторов устраивает 10-дневный цикл, т.е. они готовы отпускать свои средства и товары в ссуду на 10 дней.

Как видим, *неплатежеспособность предприятия как тенденция прямо пропорциональна объему обязательств и обратно пропорцио­нальна величине среднедневной выручки.* Чем меньше выручка, тем выше платежеспособность.

Если за определенный период темпы роста обязательств были выше темпов роста выручки, то предприятие переместилось в на­правлении роста неплатежеспособности.

В самом общем случае причинами неплатежеспособности явля­ются факторы, влияющие:

• на снижение или недостаточный рост выручки;

• опережающий рост обязательств. Наиболее частые причины снижения выручки:

• затоваривание;

• невозврат платежей за отгруженную продукцию;

• ограничение доступа на рынок путем ввода запретов, квот, таможенных барьеров и т.п.

Причины опережающего роста обязательств:

• предприятие осуществляет неэффективные долгосрочные фи­нансовые вложения (капиталовложения), которые не сопро­вождаются соответствующим ростом выручки;

• предприятие загружает производство избыточными (нерабо­тающими) запасами, которые не увеличивают объемы произ­водства и выручки;

• предприятие наращивает средства в расчетах (сумма раздела III активов баланса), которые практически не имеют отноше­ния к выручке;

• предприятие несет убытки.

Такой набор общих причин неплатежеспособности характерен для всех предприятий, испытывающих трудности своевременного расчета по своим обязательствам, независимо от страны производ­ства и рынка.

Указанные причины могут быть сведены в самом общем виде к двум основным:

• отставание от запросов рынка (по ассортименту, цене, каче­ству и т.д.), что негативно отражается на выручке;

• неудовлетворительное финансовое руководство предприяти­ем, когда оно избыточно отягощается обязательствами, что негативно отражается на приросте массы обязательств,

В России в 90-е гг. прошлого века в условиях переходного пе­риода существовали специфические причины неплатежеспособно­сти и банкротства предприятий, о чем мы поговорим отдельно.

Вопросы для контроля

1. В чем состоит сущность антикризисного управления организа­цией? Опишите антикризисное управление в широком и узком

смысле.

2. Опишите проблематику антикризисного управления организацией.

3. Каковы установки, цель и задачи антикризисного управления организациями?

4. Опишите этапы антикризисного управления организацией.

5. Каковы основные свойства (особенности) антикризисного управ­ления организациями?

6. Из каких элементов состоит система антикризисного управления

организацией?

7. Какие факторы определяют эффективность антикризисного управ­ления организацией?

8. Каковы наиболее общие причины неплатежеспособности орга­низаций?

**Тема 4**

**Диагностика финансового состояния предприятия.**

Комплексная диагностика состояния организации

Сущность диагностики и ее критерии. *Диагностика* — определе­ние состояния объекта (предмета, явления, процесса) посредством реализации комплекса исследовательских процедур.

Преобладает точка зрения, согласно которой критерии оценки эффективности работы предприятия подразделяются на основные и дополнительные'.

*Основные критерии диагностики:*

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

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

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

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

**Содержание комплексной диагностики.** В международной практике используются различные системы комплексной диагностики. *П. Тибо* предложил включить в комплексную диагностику организации следующие составляющие (этапы)':

1) экономическую диагностику;

2) функциональную (диагностику маркетинговой деятельности);

3) техническую;

4)социальную;

5) диагностику финансового менеджмента;

6) диагностику менеджмента и организации;

7) диагностику внешней среды;

8) заключительную стратегическую диагностику (оценку страте­гии предприятия).

Эк*ономическая диагностика* — это анализ финансового и пронз­енного потенциала предприятия, себестоимости продукции (работ, услуг).

Ф*ункциональная диагностика* определяет состояние коммерческих снабженческих служб. Включает в себя:

* анализ результатов коммерческой деятельности: доля на рын­ке, конкурентоспособность продукции, рентабельность;
* изучение маркетинговой политики и плана маркетинга: ана­лиз качества продукции, ассортимента, цен;
* оценку средств и организации коммерческой деятельности: анализ материальных средств, которыми располагает служба маркетинга, уровня квалификации работников этой службы и организация ее деятельности;
* аудит методов управления и контроля, разработку рекоменда­ций по повышению эффективности функционирования ком­мерческой службы;
* диагностику снабжения: оценка результатов, анализ управле­ния запасами, политики снабжения, аудит методов закупок и управления запасами.

*Техническая диагностика ~* анализ технических достижений приятия и его производственного потенциала — проводится по тощим направлениям:

* техническая политика;
* средства и организация работы технических служб;
* методы управления производством;
* окружение производственной функции;
* экономические аспекты использования техники (фондоотдача и фондовооруженность) и проблемы функционирования пред­приятия.

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

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

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

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

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

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

1) первые год-два жизни предприятия, когда выявляется реальная ценность основополагающих идей создателей данного пред­приятия;

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

Критические периоды связаны и с жизненным циклом развития организации.

* Аналитики в процессе диагностики должны рассчитывать веро­ятную эффективность принимаемых решений и разрабатывать за­пасные варианты действий на случай тех или иных неудач в реали­зации рискованных решений.

Опыт показывает, что в критические периоды меняется поведе­ние предприятия, его цели и способы их достижения. В критиче-ские периоды кризисные ситуации возникают чаще всего. Кризисные условия парадоксально меняют многие механизмы работы предприятий, что и должна выявить диагностика. Склады­вается специфическая экономика банкротства, при которой умение перекладывать собственные убытки на других более надежно защи­щает предприятие, чем снижение убытков. Умение привлекать средства в кризисной ситуации оказывается важнее умения их эф­фективно использовать.

Ранние признаки несостоятельности предприятия. Такой анализ часто носит интуитивный характер. Ранние признаки улавливаются в процессе постоянного анализа финансовой отчетности предпри­ятия. Методы такого анализа хорошо известны. Это горизонталь­ный и вертикальный анализ баланса предприятия, построение и анализ различных типов коэффициентов, анализ динамики выруч­ки, различных элементов себестоимости.

Существенно важно собирать информацию об экономическом Положении контрагентов предприятия.

При резких неблагоприятных изменениях внешней среды ана­литик способен оценить, насколько удачна построенная руководи­телем система выживания, достаточны ли приспособительные, компенсационные механизмы.

Отсутствие на предприятии анализа перспектив развития, не­достаточное внимание к перспективным разработкам само по себе показатель слабости предприятия.

Наибольшее внимание следует уделять анализу статей затрат с максимальным отклонением от плана. Все маркетинговые ошибки ведут к перерасходу средств, к тому же приводят технические, технологические и организационные несовершенства.

Рассогласованность финансовых потоков на предприятии может привести его к банкротству даже в период общего экономического подъема.

Сигналами для тревоги могут послужить резкие колебания балансовых статей (особенно статей дебиторской и кредиторской задолженности, запасов, денежных средств), статей текущих расходов, неблагоприятная сравнительная динамика затрат и результатов.

Аналитик должен уметь вместе с обнаружением ранних, скрытых для большинства признаков банкротства предложить компенсирующие меры. Организация должна научиться своевременно и адекватно реагировать на ранние сигналы, иметь для этого заранее разработанные процедуры (регламент реагирования).

 Диагностика несостоятельности организации

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

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

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

*Финансовое состояние организации в неблагоприятных условиях.* Предприятие теряет объемы производства и оказывается ниже точ­ки безубыточности.

Доступные предприятию возможности в изменении выручки от реализации и себестоимости не могут вывести предприятие из зоны безубыточности, дать ему средства для покрытия своих затрат и развития. Предприятие начинает накапливать пени и штрафы, его положение ухудшается. Предприятие начинает избавляться от лиш­них мощностей.

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

Диагностика организации всегда означает проведение внешнего и внутреннего анализа.

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

*Внутренний анализ* базируется на данных оперативного учета (главных книг, ведомостей, сводных таблиц). Такая информация носит конфиденциальный характер. Цель внутреннего анализа — ценка внутренних резервов предотвращения неплатежеспособно-[ предприятия или восстановления его платежеспособности. Наилучшие результаты анализа достигаются, когда внутренние и внешние аналитики работают согласованно.

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

**Виды диагностики неплатежеспособности организации. В** между­народной практике выделяют следующие виды анализа:

• *дескриптивный* — это анализ описательного характера; пред­ставляет финансовую отчетность в различных разрезах и

' предназначен в основном для внешних пользователей;

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

• *нормативный* — это анализ, позволяющий сравнить фактиче­ские результаты деятельности предприятия с ожидаемыми.

**Методы диагностики несостоятельности организации:**

• *горизонтальный* — сравнение каждой позиции отчетности с предыдущим годом;

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

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

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

• *сравнительный* — сравнение сводных показателей отчетности с показателями других предприятий;

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

**Критерии и показатели для оценки несостоятельности организации.**

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

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

Для диагностики несостоятельности организаций Правительство РФ своим Постановлением от 25 июня 2003 г. № 367 утвердило Правила проведения арбитражными управляющими финансового анализа, которые сегодня определяют критерии и показатели диаг­ностики несостоятельных организаций.

Финансовый анализ проводится арбитражным управляющим в целях:

а) подготовки предложения о возможности (невозможности) вое становления платежеспособности должника и обоснования целесообразности введения в отношении должника соответст­вующей процедуры банкротства;

б) определения возможности покрытия за счет имущества долж­ника судебных расходов;

в) подготовки плана внешнего управления;

г) подготовки предложения об обращении в суд с ходатайством о прекращении процедуры финансового оздоровления (внешне­го управления) и переходе к конкурсному производству;

д) подготовки предложения об обращении в суд с ходатайством о прекращении конкурсного производства и переходе к внеш­нему управлению.

В документах, содержащих анализ финансового состояния должника, указываются:

* коэффициенты финансово-хозяйственной деятельности долж­ника и показатели, используемые для их определения, рассчи­танные поквартально не менее чем за двухлетний период, предшествующий возбуждению производства по делу **о** несо­стоятельности (банкротстве), а также за период проведения процедур банкротства в отношении должника, и динамика их изменения;
* причины утраты платежеспособности с учетом динамики изме­нения коэффициентов финансово-хозяйственной деятельности;
* результаты анализа хозяйственной, инвестиционной и фи­нансовой деятельности должника, его положения на товар­ных и иных рынках;
* результаты анализа активов и пассивов должника;
* результаты анализа возможности безубыточной деятельности должника;
* вывод о возможности (невозможности) восстановления пла­тежеспособности должника;
* вывод о целесообразности введения соответствующей проце­дуры банкротства;
* вывод о возможности (невозможности) покрытия судебных расходов и расходов на выплату вознаграждения арбитражно­му управляющему (в случае, если в отношении должника вве­дена процедура наблюдения).

 **Коэффициенты финансово-хозяйственной деятельности должника и показатели, используемые для их расчета.** Для расчета коэффици­ентов финансово-хозяйственной деятельности должника используются следующие основные показатели:

1) *совокупные активы (пассивы)* — баланс (валюта баланса) акти­вов (пассивов);

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

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

4*) долгосрочная дебиторская задолженность —* дебиторская за­долженность, платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты;

 5*) ликвидные активы —* сумма стоимости наиболее ликвидных оборотных активов, краткосрочной дебиторской задолженно­сти, прочих оборотных активов;

6*) наиболее ликвидные оборотные активы —* денежные средства, краткосрочные финансовые вложения (без стоимости собст­венных акций, выкупленных у акционеров);

7) *краткосрочная дебиторская задолженность —* сумма стоимо­сти отгруженных товаров, дебиторская задолженность, плате­жи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты (без задолженности участников (учредителей) по взносам в уставный капитал);

8) *потенциальные оборотные активы к возврату —* списанная в убыток сумма дебиторской задолженности и сумма выданных гарантий и поручительств;

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

10) *обязательства должника —* сумма текущих обязательств и долгосрочных обязательств должника;

11) *долгосрочные обязательства должника —* сумма займов и кре­дитов, подлежащих погашению более чем через 12 месяцев после отчетной даты, и прочих долгосрочных обязательств;

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

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

14) *валовая выручка* — выручка от реализации товаров, выполне­ния работ, оказания услуг без вычетов;

15) *среднемесячная выручка* — отношение величины валовой выручки, полученной за определенный период как в денежной форме, так и в форме взаимозачетов, к количеству месяцев в периоде;

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

**Коэффициенты, характеризующие платежеспособность должника.**

/. *Коэффициент абсолютной ликвидности.*

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

*2. Коэффициент текущей ликвидности.*

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

*3. Показатель обеспеченности обязательств должника его активами.*

Показатель обеспеченности обязательств должника его акти­вами характеризует величину активов должника, приходящихся на единицу долга, и определяется как отношение суммы ликвид­ных и скорректированных внеоборотных активов к обязательст­вам должника.

*4. Степень платежеспособности по текущим обязательствам.* Степень платежеспособности по текущим обязательствам определяет текущую платежеспособность организации, объемы ее каткосрочных заемных средств и период возможного погашения организацией текущей задолженности перед кредиторами за счет выручки.

Степень платежеспособности определяется как отношение текущих обязательств должника к величине среднемесячной выручки.

Коэффициенты, характеризующие финансовую устойчивость должника.

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

*6. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами (доля собственных оборотных средств в оборотных активах).*

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

7. *Доля просроченной кредиторской задолженности в пассивах.* Доля просроченной кредиторской задолженности в пассивах ха­рактеризует наличие просроченной кредиторской задолженности и

ее удельный вес в совокупных пассивах организации и определяется в процентах как отношение просроченной кредиторской задолжен­ности к совокупным пассивам.

*8. Показатель отношения дебиторской задолженности к совокупным**активам.*

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

**Коэффициенты, характеризующие деловую активность должника.**

*9. Рентабельность активов.*

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

*10. Норма чистой прибыли.*

Норма чистой прибыли характеризует уровень доходности хо­зяйственной деятельности организации.

Норма чистой прибыли измеряется в процентах и определяется как отношение чистой прибыли к выручке (нетто).

**Требования к анализу хозяйственной, инвестиционной и финан­совой деятельности должника, его положения на товарных и иных рынках.**

Анализ хозяйственной, инвестиционной и финансовой деятель­ности должника, его положения на товарных и иных рынках вклю­чает в себя анализ внешних и внутренних условий деятельности должника и рынков, на которых она осуществляется.

*1. Анализ внешних условий деятельности.*

При анализе внешних условий деятельности должника прово­дится анализ общеэкономических условий, региональных и отрас­левых особенностей его деятельности.

По результатам анализа внешних условий деятельности в доку­ментах, содержащих анализ финансового состояния должника, ука­зываются:

а) влияние государственной денежно-кредитной политики;

б) особенности государственного регулирования отрасли, к ко­торой относится должник;

в) сезонные факторы и их влияние на деятельность должника;

г) исполнение государственного оборонного заказа;

д) наличие мобилизационных мощностей;

е) наличие имущества ограниченного оборота;

ж) необходимость осуществления дорогостоящих природоохран­ных мероприятий;

з) географическое положение, экономические условия региона, налоговые условия региона;

и) имеющиеся торговые ограничения, финансовое стимулиро­вание.

*2. Анализ внутренних условий деятельности.*

При анализе внутренних условий деятельности должника про­водится анализ экономической политики и организационно-производственной структуры должника.

По результатам анализа внутренних условий деятельности в до­кументах, содержащих анализ финансового состояния должника, указываются:

а) основные направления деятельности, основные виды выпускае­мой продукции, текущие и планируемые объемы производства;

б) состав основного и вспомогательного производства;

в) загрузка производственных мощностей;

г) объекты непроизводственной сферы и затраты на их со­держание;

д) основные объекты, не завершенные строительством;

е) перечень структурных подразделений и схема структуры управления предприятием;

ж) численность работников, включая численность каждого структурного подразделения, фонд оплаты труда работников предприятия, средняя заработная плата;

з) дочерние и зависимые хозяйственные общества с указанием доли участия должника в их уставном капитале и краткая ха­рактеристика их деятельности;

и) характеристика учетной политики должника, в том числе анализ учетной политики для целей налогообложения;

к) характеристика систем документооборота, внутреннего контроля, страхования, организационной и производственной структур;

л) все направления (виды) деятельности, осуществляемые долж­ником в течение не менее чем двухлетнего периода, предше­ствующего возбуждению производства по делу о банкротстве, и периода проведения в отношении должника процедур бан­кротства, их финансовый результат, соответствие нормам и обычаям делового оборота, соответствие применяемых цен рыночным и оценка целесообразности продолжения осущест­вляемых направлений (видов) деятельности.

*3. Анализ рынков, на которых осуществляется деятельность должника. А*нализ рынков, на которых осуществляется деятельность должника, представляет собой анализ данных о поставщиках и потреби-(контрагентах). По результатам этого анализа в документах, содержащих анализ финансового состояния должника, указываются:

а) данные по основным поставщикам сырья и материалов и ос­новным потребителям продукции (отдельно по внешнему и внутреннему рынкам), а также объемам поставок в течение не менее чем двухлетнего периода, предшествующего возбужде­нию дела о банкротстве, и периода проведения в отношении должника процедур банкротства;

б) данные по ценам на сырье и материалы в динамике и в срав­нении с мировыми ценами;

в) данные по ценам на продукцию в динамике и в сравнении с мировыми ценами на аналогичную продукцию;

г) данные по срокам и формам расчетов за поставленную про­дукцию;

д) влияние на финансовое состояние должника доли на рынках выпускаемой им продукции, изменения числа ее потребителей, деятельности конкурентов, увеличения цены на используемые должником товары (работы, услуги), замены поставщиков и по­требителей, динамики цен на акции должника, объемов, сроков и условий привлечения и предоставления денежных средств.

**Требования к анализу активов и пассивов должника.**

**1.** Арбитражный управляющий проводит анализ активов (иму­щества и имущественных прав) и пассивов (обязательств) должни­ка, результаты которого указываются в документах, содержащих анализ финансового состояния должника.

2. Анализ активов проводится в целях оценки эффективности их использования, выявления внутрихозяйственных резервов обес­печения восстановления платежеспособности, оценки ликвидности активов, степени их участия в хозяйственном обороте, выявления имущества и имущественных прав, приобретенных на заведомо не­выгодных условиях, оценки возможности возврата отчужденного имущества, внесенного в качестве финансовых вложений.

3. Анализ активов производится по группам статей баланса должника и состоит из анализа внеоборотных и оборотных активов.

4. Анализ внеоборотных активов включает в себя анализ нема­териальных активов, основных средств, незавершенного строитель­ства, доходных вложений в материальные ценности, долгосрочных финансовых вложений, прочих внеоборотных активов.

Анализ оборотных активов включает в себя анализ запасов, на­лога на добавленную стоимость, дебиторской задолженности, крат­косрочных финансовых вложений, прочих оборотных активов.

5. По результатам анализа всех групп активов постатейно ука­зываются поквартальные изменения их состава (приобретение, вы­бытие, списание, создание) и балансовой стоимости в течение не **менее** чем двухлетнего периода, предшествовавшего возбуждению производства по делу о банкротстве, и периода проведения в отно­шении должника процедур банкротства и их доля в совокупных активах на соответствующие отчетные даты.

6. По результатам анализа нематериальных активов, основных средств и незавершенного строительства дополнительно к сведениям предусмотренным пунктом 5 настоящего документа, постатейно указываются:

а) балансовая стоимость активов, используемых в производст­венном процессе;

б) возможная стоимость активов, используемых в производст­венном процессе, при реализации на рыночных условиях;

в) балансовая стоимость активов, не используемых в производ­ственном процессе;

г) возможная стоимость активов, не используемых в производ­ственном процессе, при реализации на рыночных условиях.

7. По результатам анализа основных дополнительно к сведениям, предусмотренным пунктом 5 настоящего документа, указываются:

а) наличие и краткая характеристика мобилизационных и за­консервированных основных средств; б) степень износа основных средств;

 в) наличие и краткая характеристика полностью изношенных основных средств;

г*)* наличие и краткая характеристика обремененных основных средств (в том числе год ввода в действие, возможный срок полезного действия, проведенные ремонт (текущий, капи­тальный), реконструкция, модернизация, частичная ликви­дация, переоценка, амортизация, земельные участки, на ко­торых находятся здания и сооружения, характеристика спе­циализации (узкоспециализированное или нет), участие в производственном процессе (круглогодично или часть года), наличие предусмотренных законодательством Российской Федерации документов, источник приобретения).

 8. По результатам анализа незавершенного строительства дополнительно к сведениям, предусмотренным пунктом 5 настоящего лента, указываются:

а) степень готовности объектов незавершенного строительства;

б) размер средств, необходимых для завершения строительных

работ, и срок возможного пуска в эксплуатацию объектов;

в) необходимость или целесообразность завершения строительных работ либо консервации объектов незавершенного строительства;

г) возможная стоимость объектов незавершенного строительства при реализации на рыночных условиях.

9. По результатам анализа доходных вложений в материальные ценности дополнительно к сведениям, предусмотренным пунктом 5 настоящего документа, указываются:

а) эффективность и целесообразность вложений в материальные ценности;

б) соответствие получаемого дохода рыночному уровню;

в) возможность расторжения договоров и возврата имущества без возникновения штрафных санкций в отношении должника.

10. По результатам анализа долгосрочных финансовых вложе­ний дополнительно к сведениям, предусмотренным пунктом 5 на­стоящего документа, указываются:

а) имущество, внесенное в долгосрочные финансовые вложения;

б) эффективность и целесообразность долгосрочных финансо­вых вложений;

в) возможность возврата имущества, внесенного в качестве дол­госрочных финансовых вложений;

г) возможность реализации долгосрочных финансовых вложе­ний на рыночных условиях.

11. По результатам анализа запасов дополнительно к сведе­ниям, предусмотренным пунктом 5 настоящего документа, ука­зываются:

а) степень готовности незавершенного производства, время и величина средств, необходимых для доведения его до готовой продукции;

б) размер запаса сырья и материалов, ниже которого производ­ственный процесс останавливается;

в) размер запаса сырья и материалов, который может быть реа­лизован без ущерба для производственного процесса;

г) обоснованность цен, по которым приобретались сырье и ма­териалы;

д) причины задержки реализации готовой продукции;

е) обоснованность отражения в балансе расходов будущих пе­риодов;

ж) возможность получения денежных средств за отгруженные товары;

з) запасы, реализация которых по балансовой стоимости за­труднительна.

12. По результатам анализа отражения в балансе налога на до­бавленную стоимость по приобретенным ценностям дополнительно к сведениям, предусмотренным пунктом 5 настоящего документа, указывается обоснованность сумм, числящихся как налог на добав­ленную стоимость по приобретенным ценностям.

13. По результатам анализа дебиторской задолженности допол­нительно к сведениям, предусмотренным пунктом 5 настоящего документа, указывается сумма дебиторской задолженности, которая не может быть взыскана.

14. По результатам анализа краткосрочных финансовых вложе­ний дополнительно к сведениям, предусмотренным пунктом 5 на­стоящего документа, указываются:

а) эффективность и целесообразность краткосрочных финансо­вых вложений;

б) имущество, внесенное в качестве краткосрочных финансовых вложений;

в) возможность возврата имущества, внесенного в качестве крат­косрочных финансовых вложений;

г) возможность реализации краткосрочных финансовых вложений.

15. По результатам анализа прочих внеоборотных и оборотных активов дополнительно к сведениям, предусмотренным пунктом 5 настоящего документа, указывается эффективность их использова­ния и возможность реализации.

16. По результатам анализа активов указываются следующие по­казатели, используемые для определения возможности восстанов­ления его платежеспособности:

а) балансовая стоимость активов, принимающих участие в про­изводственном процессе, при выбытии которых невозможна основная деятельность должника (первая группа);

б) налог на добавленную стоимость по приобретенным ценно­стям, а также активы, реализация которых затруднительна (вторая группа);

в) балансовая стоимость имущества, которое может быть реали­зовано для расчетов с кредиторами, а также покрытия судеб­ных расходов и расходов на выплату вознаграждения арбит­ражному управляющему (третья группа), определяемая путем вычитания из стоимости совокупных активов (итог баланса должника) суммы активов первой и второй групп.

17. Анализ пассивов проводится в целях выявления внутрихо­зяйственных резервов обеспечения восстановления платежеспособ­ности, выявления обязательств, которые могут быть оспорены или прекращены, выявления возможности проведения реструктуриза­ции сроков исполнения обязательств.

18. Анализ пассивов проводится по группам статей баланса должника и состоит из анализа капитала, резервов, долгосрочных и краткосрочных обязательств.

19. По результатам анализа капитала и резервов указываются сведения о размере и правильности формирования уставного капи­тала, добавочного капитала, резервного капитала, фондов социаль­ной сферы, целевого финансирования и поступлений, размере не­распределенной прибыли или непокрытого убытка прошлых лет и в отчетном году.

20. По результатам анализа долгосрочных и краткосрочных обя­зательств указываются:

а) поквартальные изменения состава и величины обязательств в течение не менее чем двухлетнего периода, предшествовавше­го возбуждению производства по делу о банкротстве, и пе­риода проведения в отношении должника процедур банкрот­ства и их доля в совокупных пассивах на соответствующие отчетные даты;

б) обоснованность обязательств, в том числе обоснованность за­долженности по обязательным платежам;

в) обоснованность деления обязательств на основной долг и санкции;

г) обязательства, возникновение которых может быть оспорено;

д) обязательства, исполнение которых возможно осуществить в рассрочку;

е) возможность реструктуризации обязательств по срокам ис­полнения путем заключения соответствующего соглашения с кредиторами.

21. В документах, содержащих анализ финансового состояния должника, кроме сведений об обязательствах, срок исполнения ко­торых наступил, указываются сведения об обязательствах, срок ис­полнения которых наступит в ближайший месяц, 2 месяца, квартал, полугодие, год.

**Требования к анализу возможности безубыточной деятельности должника.**

**1.** Арбитражный управляющий проводит анализ возможности безубыточной деятельности должника, изменения отпускной цены и затрат на производство продукции, результаты которого указываются в документах, содержащих анализ финансового состояния должника.

2. По результатам анализа возможности изменения отпускной цены продукции указываются:

а) возможность реализации товаров, выполнения работ, ока­зания услуг по более высокой цене (для прибыльных видов деятельности);

б) возможность реализации товаров, выполнения работ, оказания услуг по цене, обеспечивающей прибыльность и поступление денежных средств от реализации при существующем объеме производства (по каждому из убыточных видов деятельности).

3. По результатам анализа возможности изменения затрат на производство продукции указываются:

а) статьи расходов, которые являются необоснованными и не­производительными;

б) мероприятия по снижению расходов и планируемый эффект от их реализации;

в) затраты на содержание законсервированных объектов, моби­лизационных мощностей и государственных резервов;

г) сравнительная характеристика существующей структуры за­трат и структуры затрат в календарном году, предшествую­щем году, в котором у должника возникли признаки непла­тежеспособности.

4. В целях определения возможности безубыточной деятельно­сти должника арбитражный управляющий анализирует взаимосвязь следующих факторов:

а) цены на товары, работы, услуги;

б) объемы производства;

в) производственные мощности;

г) расходы на производство продукции;

д) рынок продукции;

е) рынок сырья и ресурсов.

5. По результатам анализа возможности безубыточной деятель­ности должника арбитражный управляющий обосновывает следую­щие выводы:

а) если реализация товаров, работ, услуг по ценам, обеспечи­вающим безубыточную деятельность, невозможна в силу на­личия на рынке товаров, работ, услуг других производителей, предлагаемых по более низким ценам, или увеличение объе­ма выпуска продукции невозможно в силу насыщенности рынка или ограниченности производственных мощностей и рынка сырья, то данный вид деятельности или выпуск про­дукции данного вида (наименования) нецелесообразен и без­убыточная деятельность невозможна;

б) если реализация товаров, работ, услуг по ценам, обеспечи­вающим безубыточную деятельность, возможна и (или) воз­можно увеличение объема выпуска продукции, то данный вид деятельности или выпуск продукции данного вида (наимено­вания) целесообразен и безубыточная деятельность возможна;

в) если возможно достижение такого объема производства и реализации товаров, работ, услуг, при котором выручка от продажи превышает сумму затрат и сумма доходов от основ­ной деятельности, операционных доходов, внереализационных доходов превышает сумму расходов по основной дея­тельности, операционных расходов, внереализационных рас­ходов, налога на прибыль и иных обязательных аналогичных платежей, то безубыточная деятельность возможна.

 Стадии неплатежеспособности организации

Определение стадий неплатежеспособности организаций — за­ключительный этап комплексной диагностики неплатежеспособной организации.

Выделяют три основные стадии неплатежеспособности пред­приятия:

1) скрытая неплатежеспособность;

2) финансовая неустойчивость;

3) явное банкротство.

*Скрытая неплатежеспособность* характеризуется снижением це­ны предприятия из-за неблагоприятных тенденций как внутри предприятия, так и во внешней среде.

Скрытая неплатежеспособность проявляется и в снижении дело­вой активности: снижение коэффициента оборачиваемости оборот­ных средств, собственного капитала и показателей рентабельности.

Эта стадия неплатежеспособности не затрагивает показателей ликвидности и финансовой устойчивости предприятия. Они мо­гут находиться в допустимых пределах, но показатели деловой активности имеют тенденцию к ухудшению и приближению к границам «коридора нормативных значений» для предприятий данной отрасли.

Одновременно с приближением показателей деловой активно­сти к значениям «удовлетворительно» и «неудовлетворительно» по­степенно ухудшаются показатели рентабельности, что свидетельст­вует о необходимости пересмотра цен или усиления контроля за издержками. Предприятие пока само может справиться с неплате­жеспособностью.

*Финансовая неустойчивость* характеризуется отсутствием воз­можностей у предприятия справиться своими силами с предпола­гаемой неплатежеспособностью. Предприятие на этой стадии стара­ется привлечь дополнительный капитал извне (инвестиционные вливания) или распродать часть своего имущества. Все больше про­являются признаки неплатежеспособности, отражающиеся в резком изменении структуры баланса и отчета о прибылях и убытках:

• резкое уменьшение денежных средств на счетах предприятия;

• увеличение дебиторской задолженности;

• увеличение заемных средств предприятия;

• уменьшение собственных оборотных средств.

Резко ухудшаются показатели финансовой устойчивости предпри­ятия, их значения будут колебаться у самых границ допустимых значе­ний, приближаясь к оценке «удовлетворительно». Продолжают сни­жаться показатели деловой активности и рентабельности предприятия.

Финансовые проблемы (ситуации) делятся на кратковременные, временные и долговременные.

*Кратковременная стадия неплатежеспособности* — это ситуация, когда предприятие не в состоянии в нормативный срок погасить просроченную задолженность, но имеет достаточно интенсивный приток прибыли, позволяющий погасить ее вместе с привлеченны­ми средствами в нормативно установленный период.

*Временная неплатежеспособность —* это ситуация, когда пред­приятие не имеет достаточных средств для своевременного погаше­ния внешней задолженности, но за счет мобилизации части обо­ротных средств и привлечения заемных средств в состоянии рас­считаться со всей внешней задолженностью.

*Долговременная неплатежеспособность* складывается, когда пред­приятие не может погасить свои долги за счет мобилизации обо­ротных средств, необоротных активов.

***Явное банкротство предприятия.*** Предприятие не может своевре­менно оплачивать долги, и банкротство становится юридически оче­видным. Оно проявляется в несогласованности денежных потоков, ухудшении показателей финансовой устойчивости, рентабельности и деловой активности, а также показателей ликвидности (платежеспо­собности) предприятия, которые выходят за рамки допустимых зна­чений. Предприятие попадает в процедуру банкротства.

 Анализ дебиторской и кредиторской задолженности

**Дебиторская задолженность** — это кредитование покупателей продукции от момента отгрузки готовой продукции до перечисле­ния на расчетный счет в банке оплаты за нее. Анализ дебиторской задолженности включает установление ее законности и сроков воз­никновения.

Выявляется нормальная и неоправданная задолженность. Деби­торская задолженность покупателей, срок оплаты которой еще не наступил, является *нормальной* задолженностью. К *неоправданной* задолженности относится задолженность по неоплаченным в срок платежным документам.

В развитых странах превышение дебиторской задолженности над кредиторской расценивается как свидетельство наращивания оборота и не является тревожным сигналом. Однако в России это считается опасным — ослабляет финансовую устойчивость предприятия.

Для улучшения финансового положения организации необходимо:

1) следить за соотношением дебиторской и кредиторской за­долженности; значительное превышение дебиторской задолженности создает угрозу финансовой устойчивости пред­приятия и делает необходимым привлечение дополнитель­ных источников финансирования;

2) контролировать состояние расчетов по просроченным задолженностям;

3) по возможности ориентироваться на увеличение числа заказчиков (клиентов, покупателей) для уменьшения риска неуп­латы монопольным заказчиком.

На финансовую устойчивость предприятия влияет не само на­личие дебиторской задолженности, а ее размер, движение, форма.

Анализ дебиторской задолженности начинается с определения ее объема за год на основе данных баланса предприятия. Де­биторская задолженность по срокам ее погашения делится на *долгосрочную* (срок погашения более 12 месяцев) и *краткосрочную* (до 12 месяцев). В каждой из этих групп выделяется *просроченная* задолженность.

Проводя оценку просроченной задолженности, следует выде­лить ту, которая может быть причислена к *неистребованной (безна­дежной)* и в дальнейшем должна быть исключена из анализа.

Истребованная, но не полученная дебиторская задолженность делится на ту, по которой *исковой срок давности истек* (общий срок исковой давности три года, если договором не предусмотрены иные сроки), и *нереальную для взыскания* (предприятие-должник ликвидировано).

Истребованная дебиторская задолженность списывается на фи­нансовые результаты деятельности организации по истечении срока исковой давности. Такие суммы включаются в состав внереализационных расходов и уменьшают налогооблагаемую базу при расчете налога на прибыль.

Оборачиваемость дебиторской задолженности анализируется с помощью показателей:

• доля дебиторской задолженности в общем объеме текущих активов;

• доля сомнительной задолженности (просроченной более трех месяцев) в составе дебиторской задолженности характеризует ее ликвидность;

• оборачиваемость дебиторской задолженности как отношение выручки от реализации за вычетом НДС и акцизов к средне­арифметической величине дебиторской задолженности в рас­сматриваемый период.

Кредиторская задолженность — обязательства по выплате денег, оказанию услуг или передаче денег.

( Выявляется нормальная и неоправданная кредиторская задол­женность. Кредиторская задолженность поставщикам, срок оплаты которой еще не наступил, является *нормальной* кредиторской задол­женностью. К *неоправданной* кредиторской задолженности относит­ся задолженность поставщикам по неоплаченным в срок платеж­ным документам.

К *долгосрочной* кредиторской задолженности относятся банков­ские ссуды, а также обязательства, срок оплаты по которым пре­вышает один год.

К *краткосрочной* кредиторской задолженности относятся обя­зательства по товарам и услугам приобретенным, но не оплачен­ным; невыплаченным налогам, полученные авансы, векселя к оп­лате, краткосрочные ссуды банка и любые другие начисления и расходы.

Состояние расчетов предприятия с бюджетами разного уров­ня и внебюджетными фондами (платежная дисциплина) характе­ризуется *коэффициентами исполнения текущих обязательств:* пе­ред федеральным бюджетом, бюджетом субъекта РФ, местным бюджетом, а также перед государственными внебюджетными фондами и Пенсионным фондом РФ. Все эти коэффициенты вычисляются как отношение уплаченных налогов к начисленным за отчетный период.

Информационной базой для анализа кредиторской задолжен­ности являются раздел II пассива баланса и данные учетных ре­гистров.

Для анализа кредиторской задолженности также используются:

• *коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности,* который определяется как отношение суммы себестоимости реализованной продукции и изменения величины товарно-материальных запасов за отчетный период к средней сумме кредиторской задолженности;

• *период погашения кредиторской задолженности* (характеризует скорость погашения долгов предприятия), этот коэффициент преобразует предыдущий показатель в число дней и опреде­ляется как отношение числа дней в анализируемом периоде к обороту кредиторской задолженности;

• *коэффициент покрытия платежей по кредитам* отражает со­отношение прибыли предприятия и платежей по кредитам В числителе может быть только прибыль (балансовая при­быль) или доход до выплаты налогов, в знаменателе — про­центные платежи по кредитам и ссудам или выплаты по кредитам.

Заемные средства анализируются по срочности их погашения и способа обеспечения их погашения. В процессе банкротства оче­редность погашения определяется судом.

Анализ динамики неоправданной кредиторской задолженности может показать правомерность предъявления претензий к неплате­жеспособному предприятию как к банкроту. В этом случае можно выделить обеспеченные и не обеспеченные имуществом предпри­ятия долги (в зависимости от их очередности погашения, опреде­ляемой судом).

 Международная практика определения и прогнозирования несостоятельности орга­низаций

Международная практика определения банкротств конечно же отличается от российской.

Используется формула коэффициента вероятности банкротств *Э. Альтмана,* который исследовал 22 финансовых коэффициента и выбрал 5 из них, построив на их основе линейную функцию.

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

• отношение потока денежных средств к сумме задолженности;

• коэффициенты структуры капитала;

• коэффициенты ликвидности.

Модель оценки предприятия *П. Пратта* включает восемь эта­пов анализа:

• оценка краткосрочной ликвидности;

• оценка текущей деятельности;

• оценка риска;

• оценка структуры капитала по балансовому отчету;

• расчет коэффициентов покрытия по отчету о прибылях;

• оценка рентабельности по отчету о прибылях;

• оценка доходности инвестиций;

• оценка использования активов.

В переходной российской экономике западные модели не могут быть использованы напрямую, они нуждаются в корректировке.

Известно, что в развитых странах в 95 случаях из 100 предприятия становятся банкротами по внутренним причинам: управленческие ошибки или преднамеренные разрушительные действия руководителей предприятия. Возможно, это не так в переходных экономиках.

Вопросы для контроля

1. Что такое комплексная диагностика и что она в себя включает?

2. Назовите ранние признаки несостоятельности организации.

3. Какие виды и методы диагностики несостоятельности организа­ций существуют?

4. Перечислите основные разделы методики анализа несостоятель­ности организаций, описанной Правилами проведения финансо­вого анализа арбитражными управляющими, и дайте краткую характеристику этих разделов.

5. Опишите коэффициенты, характеризующие платежеспособность и деловую активность организации.

6. Опишите коэффициенты, характеризующие финансовую устой­чивость организации.

7. Дайте характеристику стадиям неплатежеспособности организаций.

8. В чем состоит суть анализа дебиторской и кредиторской задол­женности организации?

9. Какие подходы используются в мировой практике диагностики несостоятельности организаций?

Глава 6

Стратегические аспекты антикризисного управления1

Роль стратегии в антикризисном управлении. Развитие представ­лений о предприятии как об объекте управления, о внешней среде и целях предприятий. Этапы эволюции теории и практики управления предприятиями. Развитие методов (концепций) стратегического управ­ления. Концепция антикризисного управления по слабым сигналам. Стратегические преобразования на российских предприятиях в 90-е гг. Этапы разработки антикризисной стратегии организации. Реализация антикризисной стратегии.

6.1. Стратегия антикризисного управления

Почему ранее благополучные организации оказываются в кри­зисной ситуации? В самом общем виде ответ на этот вопрос зву чит так: стратегия развития организации не соответствует измене­ниям, происходящим в его внешней и внутренней средах, т.е. методы и технологии управления неадекватны условиям развития организации.

Факторы отдаленной внешней среды могут повлиять на появление кризисных ситуаций на предприятиях (табл. 6.1)2.

*Таблица 6.1*

**Влияние внешних факторов на появление кризисных ситуаций**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| *Факторы внешней среды* | *Появление кризисных ситуаций* | *Возможные последствия* |
| 1 | 2 | 3 |
| Состояние на­циональной экономики | Правительство пытается сгладить последствия ухудшения экономической ситуации посредством бюджетной и кредитно-денежной политики | Ужесточение нало­гообложения, удо­рожание кредита, рост издержек |
| Политическиефакторы | Отношение государства кпредпринимательской дея-тельности ограничительно-го или запретительного характера, нестабильность деятельности правительст­ва и т.д. | Ухудшение инве-стиционного кли-мата, вывоз капи-тала из страны |
| Правовыефакторы | Недостаточное антимоно-польное регулирование,ограниченное регулирова-ние ВЭД, неразвитостьзаконодательной базы | Монопольные це-ны и доходы, спадпроизводства, от-сутствие необходи-мых законодатель­ных норм, трудно-сти выхода навнешние рынки |
| Социальныефакторы | Традиции, жизненные ценности, менталитет плановойэкономики, отсутствие навыков управления маркетингом и финансами, невысокий уровень культуры | Низкий уровеньруководства, расточительство, коррупция, преступность |
| Технологическиефакторы | Низкие расходы государствана науку и технику, низкийтехнический уровень | Технологическийзастой, низкое качество и высокая себе­стоимость продук­ции, низкий уровеньпроизводительности труда и конкуренто­способности |
| Взаимоотношения с покупателями и поставщиками | Медленный рост выручки,задержки поставок сырьяи продукции | Рост неплатежей,снижение объемапроизводства и качества продукции |

На протяжении XX в. представление об управлении предпри­ятием подверглось существенной трансформации.

Развитие методологии управления предприятиями отражает из­менения, происходящие в объекте управления, окружающей его среде и в представлениях общества относительно целей (желаемого будущего) предприятий и способах их достижения.

Развитие представлений об объекте управления, внешней среде и це­лях предприятий.

*Изменения в объекте управления.* Предприятие рассматривалось, если воспользоваться терминологией *Р. Лкоффа,* первоначально как машина, затем как организм, а сейчас как организация.

Менеджмент, рассматривающий предприятие как *машину,* призванную обслуживать своих создателей, считал своей главной целью создание прибыли, в таком случае работники превраща­ются в заменяемые части машины, чьи личные потребности и интересы можно не учитывать. К примеру, в 1914 г. *Ф. Тейлор* утверждал, что работники тупы и флегматичны и по складу сво­его ума напоминают скорее буйволов; даже 40 лет спустя *К. Скиннер* был убежден, что поведение людей не более сложно, чем поведение голубей.

К середине века собственность многих предприятий рассеивает­ся среди огромного числа акционеров, и сильное влияние на разви­тие предприятий стали оказывать их менеджеры. Государство начи­нает активно вмешиваться в экономику, создаются развитые систе­мы социального обеспечения, снижается безработица и ее тяготы Механизация труда потребовала повышения квалификации работ­ников, повысился уровень их образования и запросов. Резко воз­росли издержки по замене работников, государство и профсоюзы усилили защиту интересов наемных работников.

В результате механистическое представление о предприятии рухнуло, и постепенно сформировалась концепция предприятия как *организма.* Стало очевидным, что предприятие имеет собст­венные цели и жизнь, что отношение рабочих к своей работе оказывает огромное влияние на то, насколько хорошо они рабо­тают. *П. Дракер* утверждал, что управление должно начинаться с выработки целей и только потом переходить к формированию функций, системы взаимодействия и процесса, что коренным образом меняло логику управления. Менеджеры, нуждающиеся в квалифицированных работниках-профессионалах, все более ори­ентируются на удовлетворение их потребностей и запросов. За­тем осознается, что во внешней среде происходят изменения, являющиеся источником многих проблем предприятий. Энерге­тический кризис, экологический кризис, движение в защиту прав потребителей и т.д. заставили общество заговорить о социальной ответственности предприятий. Постепенно концепция предпри­ятия как организма перерастает в концепцию предприятия как *организации.*

*Р. Акофф* дает отличительные признаки организации: это целе-направленная система; она является частью других целенаправлен-ным систем, и цели развития организации, следовательно, не могут устанавливаться независимо от целей более крупных систем, в ко­ме она входит; части организации (а это группы людей) имеют собственные цели, и организация ответственна за достижение целей частей. *Изменения в развитии окружающей предприятия среды.* Эволю-*г* теории и практики управления была реакцией и на ускорение изменений во внешней среде и снижение их предсказуемости. Известно, что во многих областях жизни общества изменения ускоряются, в этом нет ничего нового. Проблема в том, что если еще недавно изменения были достаточно медленными для того, чтобы предприятие могло к ним приспособиться, то в последние десятилетия скорость изменений такова, что неверная реакция мо­жет стоить очень дорого и даже привести предприятия к катастро­фе. Внешнее окружение предприятий становится все более широ­ким и сложным, динамичным, нестабильным. Был сделан вывод о том, что единственный вид равновесия, достижимый в турбулент­ном окружении, — это динамическое равновесие.

 С ускорением изменений растет сложность возникающих пе­ред нами проблем. А чем сложнее проблема, тем больше времени занимает ее решение. Но чем выше скорость изменений в окру­жающей среде, тем быстрее изменяются возникающие проблемы и короче жизнь найденных для них решений. В результате к тому моменту, когда мы находим решение наиболее важных проблем, — сами эти проблемы уже настолько меняются, что наши решения неэффективны. То есть наши решения относятся к проблемам, Которые уже не существуют в той форме, в какой они были, ко­гда мы их решали.

В такой ситуации, писал Р. Акофф, предприятия могут:

 • учиться прогнозировать изменения как можно точнее и с воз­можно большим опережением, чтобы подготовиться к ним наиболее эффективно и реагировать на них быстрее; это зна­чит развивать способность адаптироваться;

• усилить влияние предприятия на изменения, пытаться управ­лять процессами, происходящими во внешней среде (лучший способ реагировать на изменения).

Стратегическое управление органически сочетает эти два подхо­да, сосредоточивая свое внимание на развитие способности пред­приятий влиять на окружающую среду.

*Изменение представлений о целях развития предприятий.* Коган предприятие рассматривается как организация, возникает необхо димость согласования целей трех уровней:

1) людей, работающих на предприятии;

2) предприятия в целом;

3) целей более крупных систем, в которые входит предприятие. В результате формируется подход, который исходит из того, что

целью организации не может быть забота об интересах какой-либо одной из групп, заинтересованных в работе предприятия и оказываю щих на него сильное влияние. Организация становится инструментом для достижения целей всех заинтересованных в ее работе групп.

Если раньше считалось, что предприятие должно сосредоточить свои усилия на достижении одной или нескольких основных целей это может быть, к примеру, максимизация прибыли (в традицион­ной экономической теории) или создание наивысшей ценности для потребителя (маркетинг), то сегодня говорится о необходимости разработки сбалансированной системы целей.

Главная задача менеджмента организации — согласовать проти­воречивые интересы различных заинтересованных групп.

Этапы эволюции теории и практики управления предприятиями.

*А. Чандлер,* выполнивший ряд оригинальных исследований по стратегическому управлению, выделил четыре этапа эволюции управления:

• *реактивная адаптация* (1900—1960), он включает в этот этап и развертывание долгосрочного планирования, начавшееся в 50-х гг.;

• *стратегическое планирование* (60-е гг.), которое основывается на анализе угроз и возможностей, возникающих по отношению к предприятию во внешней среде; при этом возможно­сти предприятия, его сильные и слабые стороны рассматри­ваются как неизменные;

• *управление стратегическими возможностями* (70-е гг.), когда акцент делается на развитии возможностей предприятия, трансформации его сильных и слабых сторон в соответствии с динамикой внешней среды;

• *управление проблемами в реальном масштабе времени* (80-е гг.).

И. Ансофф, чьи работы оказали сильное влияние на развитие теории и практики стратегического управления, дает в принципе такую же классификацию стадий развития управления:

• *управление на основе контроля,* т.е. постфактум; в этот период корпоративное планирование основывалось на составлении смет-бюджетов по статьям расходов; такое управление воз­можно и целесообразно потому, что изменения во внешней среде происходят медленно и фирма способна реагировать быстрее, чем изменяется внешняя среда;

 • *управление на основе экстраполяции;* этап, соответствующий развитию долгосрочного планирования, Ансофф рассматри­вает как самостоятельный; такое управление опиралось на прогнозы (прежде всего продаж) на несколько лет вперед, выполненные на основе предсказуемых (сложившихся) тен­денций развития: предполагается, что тенденции прошлого сохраняются в будущем и будущее будет лучше, чем настоя-

• *управление на основе предвидения изменений,* т.е. с использова­нием стратегического планирования, которое делало более эффективной реакцию предприятия на динамику рынка, по­скольку основывалось на анализе внешних и внутренних воз­можностей предприятия; предполагается, что будущее не обя­зательно лучше прошлого, но оно предсказуемо;

 • *управление на основе гибких экстренных решений,* или собст­венно стратегический менеджмент, означающий быстрое реа­гирование на изменения внешней среды (то, что Чандлер на­звал управлением в реальном масштабе времени). Будущее может быть непредсказуемым, а внешняя среда — меняться быстрее, чем реакция фирмы на изменения. Предполагается, что предприятие может предпринять упреждающие воздейст­вия на основе анализа «слабых сигналов».

**Развитие методов (концепций) стратегического управления.**

Ко­нечным продуктом стратегического управления, как справедливо отмечает И. Ансофф, являются, во-первых, *стратегия* организации, направленная на достижение ее долгосрочных целей, и, во-вторых, необходимый для этого *потенциал* организации (совокупность внут­ренних и внешних ресурсов: материальных и нематериальных акти­вов, возможностей, процессов).

Нельзя не заметить диалектического противоречия, заключаю­щегося в парадигме стратегического управления. Оно призвано ука­зать надежный путь развития и в то же время — не заслонять по­тенциальные опасности. Стратегическое управление должно содер­жать в себе, с одной стороны, механизмы обеспечения движения в заданном направлении, получения долгосрочных желаемых резуль­татов, скажем, в виде определенного уровня прибыли и желаемой доли рынка; с другой — механизмы быстрого реагирования на вне­запные изменения внешней среды, которые могут изменить само направление движения. Такое представление о стратегическом Управлении основывается на том факте, что внешние изменения Могут быть как: непрерывными, медленными и вполне предсказуемыми, так и прерывистыми, внезапными, с непредсказуемыми последствиями, учесть которые и приспособиться к которым крайне сложно.

Разрешение этого противоречия составляет суть стратегического антикризисного управления. Для его разрешения используются раз­личные методы, которые часто называются концепциями или шко­лами стратегического управления1.

Огромное разнообразие концептуальных схем стратегического управления и используемых методических инструментов авторы работы по стратегическому управлению *Г. Минцберг, Б. Альстрэнд* и *Дж. Лэмпел* рассматривают как 10 основных школ стратегического управления.

/. *Школа дизайна* (авторы концепции: Ф. Селзник, А. Чандлер. К. Эндрюс и др.) рассматривает построение стратегии как процесс конструирования или проектирования. В основе — знаменитый ме­тод анализа 8\\ЮТ, позволяющий установить соответствие между внутренними и внешними возможностями предприятия.

*Условия применения в России.* Применяется, когда возникает не­обходимость в коренном пересмотре стратегии, руководители обла­дают полным и глубоким знанием ситуации, персонал готов к пе­ременам, а быстрые изменения внешнего окружения не ожидаются Такая ситуация характерна сегодня для ряда российских рынков, где наблюдается экономических рост и есть основания считать, что он будет устойчивым. Это нефте- и газодобывающие отрасли, чер­ная и цветная металлургия, автомобилестроение, производство бы­товой техники и др. На этих рынках господствуют крупные пред­приятия, активно воздействующие на внешнее окружение и стаби­лизирующие его по мере своих возможностей. Следовательно, кон­цепция дизайна является одной из базовых концепций для россий­ских рынков.

*2. Школа стратегического планирования* (авторы концепции: И. Ансофф, М. Гулд, Э. Кэмпбелл и др.) рассматривает создание стратегии как систематический процесс формального планирова­ния. Модель SWOT разбивается на составляющие ее части, для каждой из них разрабатываются более детальные технологии, за­канчивается процесс разработкой бюджетов и операционных планов.

*Условия применения в России.* Используется, когда, во-первых, имеется возможность предвидеть изменения во внешнем окружении или контролировать его, а окружение остается стабильным; во-вторых, когда подготовленные плановиками данные, на основе ко­торых происходит контроль, а также если менеджеры принимают стратегические решения, свободные от помех, искажений и субъек­тивных представлений. При этом вся необходимая информация может быть представлена в количественном виде. Становится орга­нической частью программы реализации стратегий крупных про­мышленных комплексов, адаптируя стратегии к конкретной ситуа­ции и придавая стратегиям форму планов и смет.

В течение двух последних десятилетий советского периода эта школа господствовала в российской теории и практике управления предприятиями, прекрасно сочетаясь с идеей централизованного планирования и общей тенденцией к формализации управления. Но реальные результаты ее применения почти не анализировались, в то время как за рубежом уже к середине 80-х гг. стали очевидны трудности стратегического планирования, существенно сужающие границы его использования и подрывающие отчасти доверие к стратегическому управлению вообще.

Осознав необходимость стратегического управления в период формирования рынков, руководители многих российских предпри­ятий обратились к хорошо известному им инструменту - стратеги­ческому планированию, в результате и у нас в стране его ограниче­ния достаточно быстро стали очевидными.

*3. Школа позиционирования* (авторы концепции: М. Портер и др.) концентрируется на выборе стратегических позиций предприятий на рынках. Это мостик между теорией отраслевых рынков и прак­тикой разработки стратегий.

*Условия применения в России.* Ориентирована на анализ зрелых рынков, в которых действуют крупные укоренившиеся предпри-

ятия, имеющие рыночную власть и деньги для проведения анализа, где несовершенная конкуренция, большие возможности для поли­тических маневров, накоплена большая статистика. Целесообразно использовать на российских рынках с высоким уровнем вертикаль­ной интеграции.

1. *Школа предпринимательства* (авторы концепции: К. Маркс, И. Шумпетер, А. Коул, П. Дракер, У. Бенис, Б. Неймус, Ф. Уэстли, Г. Минцберг и др.). Здесь формирование стратегии рассматривается Как процесс индивидуализированного предвидения, как озарение. Посетившее выдающегося менеджера.

*Условия применения в России.* Целесообразно использовать на этапе становления предприятия или рынка, когда происходит опре­деление направления движения и овладение рыночной нишей и требуется сильный руководитель. Или когда предприятие оказыва­ется в глубоком кризисе и нужен лидер, способный реализовать решительные перемены посредством коренных изменений. Соответствует потребностям большого числа вновь создаваемых малы российских предприятий.

*5. Школа познания* (авторы концепции: Г. Саймон, С. Макри дакис и др.). Опираясь на логику когнитивной психологии, она пы тается проникнуть в сознание стратега.

*Условия применения в России.* Полезна, когда возникает необходимость преодолеть инертность в развитии, по-новому взглянуть н то, что происходит вокруг. Свидетельствует о необходимости транс формировать фундаментальные ценности людей на каждом новом этапе развития экономики, что сегодня в России чрезвычайно акту ально, но не рассматривается как важнейшая часть государственно стратегии.

*6. Школа обучения* (авторы концепции: Дж. Куинн и др.). Здесь формирование стратегии представлено как развивающийся процесс: мир слишком сложен, поэтому выстраивать стратегии от на чала до конца невозможно. Стратегии следует разрабатывать по степенно, шаг за шагом, по мере того как предприятие или регион развивается.

*Любимый аргумент Тома Питерса*

Если поместить пчел и мух в бутылку, положить ее на бок и на править донышком к окну, то пчелы будут стремиться в «правильном» направлении — к свету и в итоге погибнут, а мухи «без лишних раздумий» будут метаться повсюду и в итоге найдут выход. Пчелы умнее они делают все по правилам. Мухи пробуют все подряд и часто находят прорывные решения.

*Условия применения в России.* Необходима, когда предприятия сталкиваются с новой неожиданной ситуацией, предстоят беспрецедентные изменения и необходимо определить, что в действительно ста происходит, прежде чем выбрать основное направление развития; выбор какой-то одной стратегии становится весьма сложной задачей. В 90-е гг. XX в. такие потрясения испытывали многие рос­сийские рынки, и эта концепция врастает в практику российского менеджмента.

7. *Школа власти* (авторы концепции: А. Макмиллан, Дж. Сар-разин, Э. Петтигрю, Дж. Боуэр, Й. Доз и др.). Формирование стра­тегии представляется как процесс ведения переговоров между кон­фликтующими группами внутри организации либо между организа­цией и противостоящим ей окружением.

*Условия применения в России.* Используется, когда перемены со­провождаются переделом власти на предприятиях и рынках и часто приводят к конфликтам; такие перемены во властных отношениях становятся постоянными; крупными предприятиями и регионами, способными оказывать влияние на свое окружение, а также в пе­риоды дестабилизации, когда трудно определить направление раз­вития и все возможно. Широко применяется в России.

*8. Школа культуры* (авторы концепции: Э. Петтигрю, С. Фельд­ман, Дж. Барни, М. Ферсироту, Ф. Ригер и др.). Формирование стратегии рассматривается как коллективный процесс, в котором принципы формирования стратегии определяются культурой орга­низации; «открытие» культуры в сфере менеджмента состоялось в 1980-х гг. благодаря успехам японских корпораций.

*Условия применения в России.* Этот подход, подчеркивающий важность единодушия и исторической обусловленности стратеги­ческого процесса, весьма важен для России с ее многолетними традициями коллективизма и крутыми историческими перелома­ми. Недооценка проблем трансформации ценностей и убеждений работников негативно сказывается на результатах экономических

реформ в стране.

*9. Школа внешней среды* (авторы концепции: Г. Минцберг, Д. Мил­лер, К. Дродж, и др.). Формирование стратегии рассматривается как реактивный процесс, инициируемый под влиянием внешних об­стоятельств.

*Условия применения в России.* Полезна для анализа различных типов рынков и соответствующих им вариантов поведения пред­приятий. Ее рекомендациями чаще пользуются крупные высоко­специализированные предприятия с разветвленной структурой, дей­ствующие в зрелых отраслях.

*10. Школа конфигурации* (авторы концепции: А. Чандлер, Д. Мил­лер, Г. Минцберг, Р. Майлз, К. Сноу, Д. Герст, Й. Доз, Г. Тен-хайзер и др.). Эта школа вбирает в себя все остальные подходы, она пытается объединить процесс построения стратегии, содержание стратегии, организационную структуру и окружение организации в стадии жизненного цикла предприятия; разработка стратегии означа­ет переход организации из одного состояния в другое, т.е. формиро­вание стратегии есть процесс трансформации.

*Условия применения в России.* Адекватно описывает то, что про­исходит с крупными, укоренившимися, механистическими диверсифицированными предприятиями, какими являются многие лидеры российских отраслей промышленности. Здесь производственные процессы стандартизированы, поэтому возникает активное сопротивление стратегическим переменам, в результате длительное время сохраняются устойчивые состояния, нарушаемые короткими скачками. Эффективна для глубокого анализа стадий развития предприятий и рынков различных типов.

Сравнительный анализ методов стратегического управление приводит нас к выводу о том, что различные концепции управления отражают, во-первых, предприятия и рынки разных типов; во -вторых, разные состояния объекта управления (различные этапы развития предприятия и рынка); в-третьих, разные стадии развития стратегического процесса.

Выбор концепции стратегического управления помимо указан­ных факторов определяют также степень сложности, динамичности и предсказуемости развития рынков; уровень государственного ре­гулирования рынков и его характер; степень расхождения между желаемым и действительным поведением предприятий на рынке или размер «стратегического разрыва».

**Концепция антикризисного управления по слабым сигналам. В** ус­ловиях динамичной внешней среды и жесткой конкуренции время превращается в мощное оружие борьбы, средство достижения успе­ха. Скорость и решительность становятся важнейшими критериями оценки стратегии развития предприятия. Изменения в поведении предприятия должны происходить быстрее или хотя бы с такой же скоростью, что и изменения на рынках.

Концепция антикризисного управления по слабым сигналам признает, что увеличение неопределенности внешней среды проис­ходит при ослаблении сигналов о происходящих изменениях. Про­блемы начинают ускользать от аналитиков и превращаются в стра­тегические неожиданности, что означает: они появляются внезапно, не соответствуют прошлому опыту, возможен крупный ущерб, меры нужно принимать срочно, а установленный порядок принятия ре­шений не позволяет этого сделать. Отсюда вывод: сложность и бы­строта принятия решений должны соответствовать сложности и бы­строте изменений во внешней среде.

Следовательно, решения нужно готовить тогда, когда уже по­являются из внешней среды слабые сигналы, под которыми пони­маются ранние и неточные признаки наступления важных собы­тий. Другими словами, стратегическое управление должно быть упреждающим. А это значит, что наблюдение за внешней средой и ее анализ должны быть чувствительны к слабым предупреждаю­щим сигналам.

В управлении экономическими системами возникает парадокс, на который обращает внимание И. Ансофф. Ожидая получения дос­таточной информации для принятия решительных ответных мер при возникновении стратегической проблемы, предприятие (отрасль, экономика в целом) страдает от внезапных изменений, но, получив сную информацию, предприятие также не может предпринять продуманных мер с целью разрешения возникшей проблемы. Для разрешения этого парадокса необходимо изменить подход к исполь­зованию информации. Вместо того чтобы ожидать полной информа­ции, следует определить, какие меры могут быть предприняты при разном развитии событий, создающих угрозы и возможности.

Следует оценить возможное воздействие опасности и время ее наступления. Выбор мер реагирования зависит от соотношения:

1) времени приближения опасности и времени, необходимого для выработки адекватного ответа;

2) выгод (доходов) от принимаемых решений и затрат на них. Уровень осведомленности меняется по мере развития событий

следующим образом:

• появляется ощущение новых возможностей (угроз); известно лишь, что не исключено возникновение опасности, однако его природа и источник пока не ясны;

• становится известным источник новых возможностей и угроз, но сами они еще не проявляются;

• становятся понятными конкретные возможности и угрозы, но еще неясны необходимые оборонительные или наступатель­ные меры;

• становятся очевидными конкретные ответные меры, но воз­можные инвестиции и доходы определить еще трудно;

• становится возможным оценить конкретные результаты (эф­фективность) предпринимаемых действий; к этому времени предприятия-пионеры уже основательно «окопались» в новых сферах и воздвигли перед своими менее решительными кон­курентами высокие барьеры для входа на рынок.

Таким образом, вместо того чтобы изначально ориентироваться на принятие жесткого определенного курса действий, руководители должны принимать такие меры, которые вели бы экономическую систему к принятию окончательной ответной программы, но в то же время не исключали бы и альтернативных решений. На любом уровне осведомленности можно отреагировать на скрытое явление, что постепенно подготавливает предприятие (отрасль, националь ную экономику) к адекватным действиям.

Выявление слабых сигналов требует от аналитика умения нахо дить соответствующие ситуации методы наблюдения и анализа, большого опыта, высокой чуткости и избирательности в анализе, высочайшей квалификации.

Известно, что управление по слабым сигналам всегда использу­ется в сочетании с традиционными вариантами управления по сильным сигналам или на основе регулярного планирования Именно такое управление позволяет адекватно реагировать на из­менения, которые «потрясают основы рынков» (П. Дойль) и проис­ходят достаточно часто (при смене технологий, появлении новых сегментов рынка, новых каналов распределения, переориентаци) спроса, нового законодательства и при внешних потрясениях).

В таких случаях на рынке происходит «смена парадигм» и от крываются «стратегические окна».

Чтобы перейти к управлению по слабым сигналам, следует:

• развернуть мониторинг за состоянием внешней среды, создав специальные системы и методы отслеживания,

• ранжировать возможные стратегические решения по степени их срочности и важности,

• установить жесткий контроль за последствиями принимаемых решений и постоянно их пересматривать.

6.2. Стратегические преобразования на российских предприятиях в 90-е годы XX века

Если говорить об этапах и скорости преобразований в россий­ских условиях, то первое, что требовалось с момента начала глубо­кого экономического кризиса, — это остановить падение и разрабо­тать программу возвращения предприятий к жизни.

Такая программа включает в себя меры по восстановлению при быльности и нормализации движения денежных средств, сокраще нию затрат, избавлению от ненужных активов. Этот этап, иногда называемый консолидацией, по сути своей является жесткой сана цией, в результате чего нормализуется финансовое состояние прел приятия. Принимаемые решения носят оперативный характер. Этап консолидации обычно занимает от нескольких месяцев до двух лет но в России, в условиях глубокого экономического и политическою кризиса, он затянулся. Лишь во второй половине 90-х гг. XX в. ободичились признаки оздоровления ситуации на предприятиях, а в концее 90-х гг. начался экономический рост. Об этом свидетельствуют, в частности, результаты опроса, про­веденного летом 1999 г. в Нижегородской области. На вопрос о том, как работники оценивают экономическое состояние своих предприятий, ответы распределились следующим образом1:

Работает нормально 58,8%

С трудом держится на плаву 23,8%

Находится в тяжелейшем состоянии 13,8%

Процветает 3,6%

Эти данные (как и статистические показатели) говорят о том, что в середине 90-х гг. большинство предприятий находилось в состоянии «стратегического дрейфа», т.е. их товары, системы управления, каналы распределения были не в состоянии обеспечить эко­номический рост и высокую рентабельность.

Одни предприятия в быстро меняющейся среде не меняли стра­тегии развития, создавался большой разрыв между стратегией пред­приятия и внешней средой, экономическая ситуация на таких пред­приятиях осталась тяжелой и продолжала ухудшаться. Руководители предприятий, вероятно, считали возможным возврат внешней среды к докризисной ситуации или надеялись на помощь извне.

Другие проводили бессистемные изменения, не видя реальных путей преодоления стратегического разрыва и не определив направление своего развития. Их реакцию на изменения во внешней среде можно охарактеризовать как слабую и запоздалую, хотя они могут проводить при этом крупные, но непродуманные капитальные вло­жения. Ситуация на таких предприятиях колеблется, они могут ка­кое-то время держаться на плаву.

Третьи предпочли менять свои стратегии незначительно и по­степенно; накапливаясь, постепенные изменения приводят к значи­тельному изменению стратегии предприятия. В этом случае низки риски и сопротивление персонала переменам, теоретически это наиболее предпочтительный способ поведения. Но выход из кризи­са затягивается, если во внешней среде продолжают происходить изменения, ухудшающие положение предприятия.

В результате консолидации развитие кризиса приостанавливает­ся, предприятие получает передышку, которая дает возможность разработать стратегию глубоких перемен.

6.3. Разработка антикризисной стратегии организации

Рассмотрим алгоритм разработки стратегии антикризисного управления, реализованный группой российских консультантов и специалистов на ЗАО «Чайковский текстиль».

Основной вклад в улучшение позиций предприятия связан с пе­реходом на систему и технологию управления по результатам, которые обеспечивают повышение эффективности использования соб­ственных ресурсов организации, включая активизацию и развитие ее потенциала, в первую очередь инновационного.

Создана схема стратегического управления изменениями, коор­динирующего усилия всех подразделений и фокусирующего их на решении ключевых вопросов. Персонал настроен на достижение результатов работы в единой команде и на обучение.

Стадия 1. *Определение и реализации первоочередных, или «пожар­ных», мер, цель которых* — *предельно быстро остановить ухудшение ситуации и создать условия и заделы дня ее улучшения.*

В терминах Закона о банкротстве это комплексная оценка со­стояния предприятия и реализация первоочередных мер по стаби­лизации предприятия. Содержание: объявление «чрезвычайного положения», экспресс-диагностика состояния предприятия, укреп­ление боевого духа, создание управленческой команды, выработка первой версии стратегии и антикризисной программы по финансо­вому оздоровлению, выявление и быстрое использование имею­щихся и «лежащих на поверхности» резервов, мотивация персонала и т.п. Срок — до трех месяцев. Первую фазу лучше всего начать с курсов для управленческого персонала.

**Этапы работ в первой фазе:**

**1)** определение целей развития и критериев их достижения;

2) анализ сильных и слабых сторон предприятия;

I общая диагностика состояния предприятия и тенденций его развития; анализ финансового состояния; анализ «проблемного поля» и выделение ключевых проблем; формирование путей и проектов решения проблем (к приме­ру, с использованием технологий «мозгового штурма»); оценка инновационного потенциала; выделение приоритетных направлений деятельности (стратегий); разработка программы реформирования; оценка источников ресурсов; распределение ресурсов; выделение первоочередных проектов; формирование команд; проработка и защита первоочередных проектов; формулирование стратегии и программы реформирования; определение первых организационных шагов, Рекомендуемый порядок выполнения этих работ представлен на рис.6.2.

Этапы 2—4 можно выполнять параллельно с первым этапом Однако рекомендуется сначала сформировать цели и критерии, поскольку в процессе этой коллективной работы вырабатывается об­щая система ценностей, затем включить ее участников, у которых формируется психологическая мотивация на успех общего дела, в проектирование будущего. А это первые шаги формирования буду щей команды, работающей на общий результат, без которой невозможна эффективная реализация намеченных программ.

Встречные стрелки означают итерационное взаимодействие.

Обратная связь между 7-м и 6-м этапами соответствуют повто­рению двух-трех поисков путей и проектов решения проблем, по­скольку оценка потенциала в первом приближении, как правило, не дает существенных результатов. Как показывает практика, на втором-третьем поиске возникают новые оригинальные предложения, как правило, удваивающие потенциальные возможности пред приятия в повышении эффективности его работы.

Обратная связь между 16-м и 12-м, 16-м и 11-м, 16-м и 10-м этапами возникает в связи с нехваткой ресурсов для предложенных вариантов реализации стратегии. Такая ситуация, как прави­ло, приводит, с одной стороны, к поиску новых источников ре­сурсов и их перераспределению, с другой — к включению в программу ресурсосберегающих работ. Возможна также корректи­ровка исходных критериев и целей, о чем свидетельствует обрат­ная связь между этапами 16-м и 1-м.

Рассмотрим каждый этап первой фазы антикризисного управле­ния подробнее.

***Этап 1.*** *Определение целей развития и критериев их достижения.* Как показывает практика, на многих предприятиях нет четко сфор­мулированных целей, а если они и есть, то или давно не пересмат­ривались, или их достижение не контролируется (цели сформули­рованы как лозунги и поддаются количественной оценке).

Работу необходимо начать с обсуждения следующих вопросов.

• Чего мы хотим?

• Где и в каком состоянии мы находимся? Формулировка целей — это сложный итерационный процесс.

На первом этапе дается только общая, предварительная формули­ровка цели и намечается структура подцелей и критериев степени их достижения.

Формирование предварительных целей проводится в активной форме, в диалоге с консультантами, с фиксацией различных вари­антов, их последующим обсуждением и уточнением.

**Пример 1** *«непричесанных» формулировок целей.*

1. Первоочередная цель — финансовое оздоровление:

• краткосрочная цель — выход из состояния банкротства на уровень безубыточности, жесткий режим экономии;

• среднесрочная цель — достижение финансового состояния, отве­чающего требованиям кредиторов, персонала, акционеров;

 • долгосрочная цель — максимизация доходов акционеров. Другие цели развития.

2. Удовлетворение существующего спроса на ткани. Критерии: объем реализации, доля рынка.

 3. Рост благосостояния работников. Подцели:

 • удовлетворение их потребностей (материальных и духовных);

 • гарантии обеспечения будущего;

 • работа на возрожденном предприятии.

 Критерии: заработная плата, рост уровня потребления на 1 работника, сохранение рабочих мест, социальное обеспечение.

 Предварительная формулировка целей задает направления по­рка и стимулирует активную работу участников. Эффективно и в высоком темпе реализуется естественная логика поведения в таких ситуациях: «если ясно:

 • что нам угрожает и чего мы хотим достичь, и этого можно дос­тичь — на эти вопросы отвечает проблемная диагностика, то

 • что же нам мешает, какие конкретные барьеры, проблемы (ключевые) имеются на пути достижения желаемого, какие задачи нужно решить (анализ проблемного поля)

• и что можно сделать, чтобы их преодолеть и достигнуть же­лаемых целей (стратегии развития)?»

На этом этапе руководители предприятия должны выбрать концептуальный подход к разработке и реализации стратеги развитии предприятия. Зарубежными исследователями (например, Г. Минцбергом и др.) их предлагается 10. Следует определиться хотя бы крайними позициями:

• плавное постепенное эволюционное развитие с минимальны ми перестройками, надежно улучшая показатели работы вплоть до выхода из состояния банкротства и удерживая по­том достигнутые позиции;

• прорыв, существенное улучшение всех показателей за минимальное время с быстрыми и глубокими переменами в дея­тельности предприятия, добиваясь значительного усиления своих позиций на рынке.

***Этап*** *2. Анализ сильных и слабых сторон предприятия.* Для комплексной оценки состояния предприятия используются следующие классические методы:

• SWOT-анализ;

• оценка рыночного потенциала: спрос предложение, цены, покупатели, поставщики, конкуренты стратегические партнеры и т.д.;

• оценка своих производственных возможностей: состояние-оборудования, уровень качества, потенциал технологий, гиб кость по ассортименту, срокам выполнения заказов, объемам производства и т.п.;

• оценка человеческих ресурсов: численность, укомплектованность, квалификация специалистов и менеджеров, наличие команды, корпоративного духа (организационная культура), отно­шение к изменениям, желание активно работать и учиться;

• оценка материальных ресурсов;

• оценка финансового состояния и финансовых ресурсов.

Пример 2. *Сильные стороны* организации: законченный цикл производства, выпуск пользующейся спросом продукции, мощный производственный и трудовой потенциал, желание руководства изменить все к лучшему, большой потенциал и оптимизм коллектива, работе способность и оптимизм директора, желание руководства применять новые методы решения проблем, большой творческий потенциал специалистов.

*Слабые стороны* организации: излишняя централизация в управлении, отсутствие целенаправленной работы по выходу их кризиса, отсутствие четкой программы действий, затратный механизм, отсутствует четкая финансовая политика, незаинтересованность работников в результатах труда, невостребованность возможностей работников, несвоевременная реакция на изменения на рынках, неадекватность ассортимента потребностям рынка, нескоординированность действий руководителей и финансовых работников, отсутствие сопоставления затрат и прибыли, отсутствие сплоченной команды единомышленни­ков, отсутствие слаженной работы, дублирование, низкий уровень информации, не все решения руководства доходят до подчиненных, отсутствие четких целей и задач у подчиненных, негибкость реагиро­вания, низкая самостоятельность подразделений, инерционность в управлении и слабая дисциплина исполнения, попытки решения про­блем старыми методами.

*Угрозы:* обнищание работников, безработица, потеря веры в выход из кризиса, устаревание знаний, неподготовленность к работе в новых условиях, потери квалифицированных кадров. Бла*агоприятные возможности:* недорогая и качественная продукция, большой ассортимент, устойчивый спрос на продукцию, желание работать и добиваться лучшего. Опыт показывает, что совершенствование управления позволяет повысить наполовину эффективность деятельности предприятия.

Технологии SWOT-анализа:

•экспресс-опрос (в письменной форме) всех участников обсуждения, время ответа на вопрос — 2—3 мин, затем результаты врабатываются и обсуждаются, дополняются и уточняются всем дается сводка ответов на вопросы);

 • анализ каждого вопроса поручается группе участников, дается 1 час для работы над предложениями, затем каждая группа делает сообщение, остальные активно участвуют в обсуждении и корректировке предложений; все занимает 3—4 часа;

• если есть 2—3 дня, то консультанты после изучения докумен­тов, интервьюирования специалистов и моделирования си­туации формируют свой вариант и выносят его на обсужде­ние с руководителями и участниками семинара для дополне­ния и корректировки.

 Проблемы и пути их решения выявляются с помощью таких во­просов: что представляет собой коллектив предприятия? что больше всего беспокоит, не устраивает на рабочем месте, в подразделении, на предприятии? Назовите 2—3 ключевые проблемы сегодняшние и которые могут возникнуть завтра, назовите «узкие места». Что нуж­но сделать, чтобы...?

Пример 3. Коллектив предприятия «Чайковский текстиль» — это большой и работоспособный коллектив, но мыслящий пока по старому; знающие специалисты, которые не всегда реализуют себя обыкновенные труженики, пытающиеся стать акционерами; люди, всей душой болеющие за будущее предприятия; квалифицированные специалисты, которых необходимо дообучить.

*Структура проблем:*

*1. Угроза банкротства* Рост долгов. Большие затраты. Снижение объема реализации.

*2. Неудовлетворительная финансовая система* Отсутствие финансового планирования и финансовой политики. Слабый контроль за финансами. Слишком большие затраты.

*3. Отсутствие эффективной системы управления* Недостаток сильных менеджеров. Отсутствие четкой программы выхода из кризиса. Отсутствие комплексного планирования и прогнозирования. Замедление структурной перестройки.

Недостаточная экономическая самостоятельность подразделений. Отсутствие работы на общую цель. Перебои в снабжении и обеспечении производства.

*4. Проблемы маркетинга* Ориентация на экспорт.

Недостаточно гибкая ассортиментная политика. Необходимо повышение потребительских качеств продукции. Необходима реорганизация службы маркетинга. Необходимо создание новой продукции и новых технологий под нее

*5. Производственно-технические проблемы* Большая доля старого и устаревшего оборудования. Недостаточное внедрение новых технологий под существующую продукцию. Отсутствие новых технологий под новую продукцию.

*6. Проблемы управления персоналом*

Незаинтересованность в результатах труда (слабая мотивация). Ухудшение социально-психологического климата. Необходимость в балансе интересов. Недостаточное развитие персонала, обучение.

***Этап*** *3. Общая диагностика состояния и тенденций.* Задачи эта­пов 3 и 4 выполняются параллельно с этапом 2: анализ состояния, в том числе и финансового, существенных изменений, сложившихся тенденций внешней и внутренней среды предприятия.

Проводится в режиме анкетирования и групповой работы (как и предыдущем этапе). Результаты фиксируются, особо выделяются наиболее существенные изменения, которые могут повлиять на состояние предприятия.

***Этап 4.*** *Анализ финансового состояния.* Обычно консультанты выделяют отдельно этот анализ. Типовые методики такого анализа известны. Важно отметить динамику таких показателей, как фор­мальные признаки банкротства; маржинальная, балансовая и чистая прибыль; кредиторская задолженность, в том числе основные долги и пени бюджетам всех уровней и внебюджетным фондам; дебитор­ская задолженность; сверхнормативные запасы; оборачиваемость денег; задержка выплаты зарплаты; структура себестоимости про­дукции; продуктовая структура (в долях объема продаж) и др.

***Этап*** *5. Анализ проблемного поля и выделение ключевых проблем.* Дополнительные и более конструктивные выводы можно получить аналитически, двигаясь от конечных целей и выясняя главные факторы успеха и неудач, влияющие на конечный результат, ана­лизируя причины низких результатов и формулируя проблемы («узкие места») и задачи, которые нужно решить, чтобы достичь желаемых целей.

Стадия 2 осуществляется параллельно (одновременно) с реали­зацией первоочередных мер. Это углубленная проработка основных направлений трансформации предприятия, т.е. формирование стра­тегических направлений развития предприятия.

Это санация предприятия и конкретизация программы работ по выходу из кризисного состояния. Срок — до 1 года.

***Этап*** *6. Формирование путей и проектов решения проблем —* важ­нейший этап выявления и формирования инновационного потен­циала предприятия. Этот этап ориентирован на генерацию макси­мально возможного числа идей, он наиболее творческий и очень чувствителен к помехам. Необходима раскрепощенная обстановка, нужно забыть о текущих делах, о требовании реализуемости идей. Над созданием такой обстановки работают психологи.

Возможны различные подходы и технологии генерации идей. В ус­ловиях ограниченного времени весьма эффективно сочетание моз­гового штурма и морфологического анализа, проводимого консуль­тантами.

Участникам мозгового штурма сначала объясняют его прави­ла, дают примеры и подходы, усиливающие мотивацию поиска новых идей:

• чем больше идей, тем лучше конечный результат;

• нет плохих идей, любые идеи поощряются, особенно нестан­дартные;

• допускается «воровство» идей: если идея вас затронула, быстро развивайте ее лучшие стороны, как если бы это была ваша идея;

• запрещается отрезвляющая оценка и критика идей, поощряется легкая эйфория;

• запрещается персональная критика авторов идей, поощряется ободряющая поддержка;

• все идеи обязательно фиксируются на плакатах, магнитофон ной пленке и т.п.

При обсуждении целесообразно использовать пульсирующий процесс: через 20—30 мин интенсивной генерации идей устраивают их обсуждение (10—15 мин), классификацию и уточнение для фокусирования углубленного поиска. Все идеи фиксировать укрупненно.

А уже потом в группах проводится уточнение идей за 1—2 час;: что именно (точнее), каким образом реализовать, что нужно сделать, сколько потребуется времени и ресурсов. Затем выбираются наиболее продуктивные в ближайшее время идеи.

Все проекты сводятся в единое поле проектов, каждый из них оценивается по единому перечню критериев и по единой методике В результате появляется стратегически важный результат — уточненная оценка потенциальных возможностей предприятия, которые представлены в форме перечня (поля) проектов.

***Этап 7****. Оценка инновационного потенциала.* В первом прибли­жении мы это уже сделали. Здесь нужно уточнить, дать вопросы для письменного ответа.

**Пример 4**. Вопросы: 1) на сколько процентов используется ваш собственный потенциал? 2) на сколько процентов используется потенциал вашего подразделения?

Типичные ответы: потенциал предприятия редко используется более чем на 70% (чаще на 40—50), подразделений — на 60—80%, личный потенциал — от 10 до 150%. Для руководителей среднего звена и ведущих специалистов характерна достаточно высокая не востребованность (потенциал используется на 30—50% у более чем половины из них).

Наиболее точная экспертная оценка необходима по инноваци­онному потенциалу, определяющему главный фактор конкуренте способности предприятия — эффективность. Выделяются три группы основных способов повышения эффективности:

1) *с помощью реализации имеющихся резервов.* Для чего создается комплексный механизм управления, формирующий заинтересованность людей в повышении их отдачи. Он включает в себя меры по мотивации и стимулированию труда, противозатратные механизмы, технологии ценообразования, принятия решений, повышения ква­лификации и информационные технологии. Эти меры недороги и обычно дают быстрый прирост эффективности до момента, когда существующие резервы и возможности исчерпываются (наилучшие по соотношению затраты — эффективность). При выборе неудач­ных мер происходит снижение эффективности управления. Без проведения мер по совершенствованию менеджмента следующие шаги (структурные изменения и внедрение результатов НИОКР) нецелесообразны, ибо не дадут ожидаемых результатов;

2) *структурные изменения,* направленные на снижение доли неэффективных технологий и низкорентабельных видов продук­ции. Это техническое перевооружение и реконструкция, новая ассортиментная политика. Эти меры в два-три раза эффективнее первых, но и более затратные, инерционные. Они могут дать ос­новной прирост эффективности (более его половины) за несколь­ко кварталов;

3) *инновации, т.е. инновационные проекты:* создание и исполь­зование новых видов продукции и технологий, основное средство — НИОКР и инновационные программы по внедрении уже разра­ботанных новшеств. Они обеспечивают со временем постоянный рост возможности многократного повышения эффективности. Наступает момент, когда становится необходимым новое строи­тельство (рис. 6.3).

Для оценки потенциальных результатов можно построить укрупненную динамическую модель предприятия по ретроспективным его показателям.

А при наличии данных о результативности отдельных проектов можно использовать метод затраты—эффективность, в частности такие его модификации, как АВС-анализ, метод Парето и др.

***Этап 8.*** *Выделение приоритетных направлений деятельности.* За дача данного этапа состоит в том, чтобы, используя уже сформулированные пути решения проблем и оценки имеющего потенциала (поля проектов), выделить из них небольшое число наиболее важных проектов, дающих основной вклад в достижение целей. Эти приоритетные для дальнейшей более тщательной проработки проекты. Используются упрощенные подходы, основанные на качест­венных экспертных оценках и некоторых несложных формализо­ванных процедурах.

Наиболее простая процедура — отнесение каждого направления (проекта) к первой, второй или третьей группе по важности (приоритетности). Другой вариант — оценка важности проектов по пя­ти- или десятибалльной шкале с последующим ранжированием их по мере убывания балла и выделением в начале списка наиболее приоритетных. Следует решить задачу выделения приоритетов двумя-тремя способами с обсуждением различий в результатах и уточнением аргументации.

Пример 5. Для ЗАО «Чайковский текстиль» наиболее существенны ми факторами были тяжелое финансовое положение, затоваривание на складе готовой продукции, нехватка управленческих знаний и квалифицированных кадров, способных разработать и реализовать эффективную антикризисную программу.

Наиболее приоритетные направления деятельности для предприятия

• финансовое оздоровление, и в первую очередь сокращение из­держек, дебиторской и кредиторской задолженности, постанов­ка системы финансового учета, планирования и контроля;

• решение маркетинговых проблем, и в первую очередь ускоренный сбыт продукции со склада, анализ и устранение при чин затоваривания;

• реорганизация системы управления;

• обучение управленческого персонала эффективным методам управления.

***Этап 9.*** *Анализ, прогноз и оценка вариантов реформирования (трансформации) предприятия.* Оцениваются последствия реализации приоритетных направлений деятельности по критериям, харак­теризующим степень достижения поставленной цели (например, выход на безубыточное функционирование). Уточняются желаемые сроки достижения цели.

**Разработка программы реформирования предприятия.**

***Этап 10.*** *Разработка комплекса.* Основная задача этапа — дета­лизация выделенных приоритетных направлений деятельности до перечня конкретных работ и ответственных исполнителей (требуется 2—3 часа коллективной работы), предварительная оценка ожи-ых результатов, сроков, необходимых ресурсов; разработка сис­темы управления ходом работ, системы мотивации (стимулирова­ния) исполнителей.

***Этап 11.*** *Оценка источников ресурсов.* Оцениваются источники прежде всего финансовых ресурсов для реализации программы ре­формирования (собственные и заемные средства).

***Этап 12.*** *Распределение ресурсов.* Меры по программе реформиро­вания могут быть источниками самофинансирования (к примеру, ре­инвестирование средств от сокращения дебиторской задолженности и сверхнормативных запасов). Фиксируется предполагаемая динамика поступления денежных средств, уточняются приоритеты и порядок финансирования мероприятий по реформированию предприятия.

***Этап 13.*** *Выделение первоочередных проектов.* Выделяются пер­воочередные по времени и высокоэффективные проекты и на них выделяются необходимые ресурсы с учетом времени их реализации. Проверяется сбалансированность финансовых потоков.

***Этап 14.*** *Формирование команд.* Задачи этапа: продемонстриро­вать возможности эффективной работы в команде, проработать первоочередные проекты и отобрать часть из них для дальнейшей доработки и реализации. Команды формируются с участием кон­сультантов-психологов и обучаются основным правилам командной

***Этап 15.*** *Проработка и защита первоочередных проектов.* Перво­очередные проекты (3—5) выбираются из числа приоритетных и прорабатываются в группах в течение двух дней с участием кон­сультантов. Результаты оформляются в письменном виде и докла­дываются представителями групп (с плакатами демонстрацией на компьютере вариантных расчетов) в течение 15—20 мин, обсужда­ются всеми участниками, оцениваются комиссией, в которую вхо­дят руководители предприятия и консультанты. После чего прини­маются решения и подписываются приказы по дальнейшей дора­ботке и реализации проектов, часто с созданием временных коллек­тивов или новых подразделений.

**Пример 6.** Для ЗАО «Чайковский текстиль» разрабатывались, проекты по:

• разработке антикризисной программы (включая создание анти­кризисного комитета);

• первоочередной подпрограмме финансового оздоровления;

• реорганизации предприятия;

• улучшению сбыта и созданию маркетинговой службы;

• системе управления персоналом. Были созданы два временных коллектива и принято решение об

организации нового отдела — маркетингового.

***Этап 16.*** *Формулирование стратегии и программы реформирования.* Теперь с учетом проработки проектов снова обсуждаются и фиксируются цели и стратегии развития (3—4 часа коллектив ной работы), необходимые изменения в организации, уточняете:; программа развития. Фиксируются возможные источники ресур­сов. Все промежуточные и конечные результаты оформляются в виде отчета.

**Пример** 7. **В** число стратегически важных первоочередных изме­нений вошли:

• создание маркетинговой службы и изменение маркетинговой стратегии;

• создание службы стратегического планирования;

• упорядочение функций подразделений и соответствующее изме­нение организационной структуры;

• создание эффективной системы финансового учета, планирования и контроля;

• изменение ассортиментной политики, создание новых видов продукции;

• создание службы стратегического планирования;

• реорганизация системы управления персоналом;

• переподготовка высшего и среднего звена руководителей;

• создание информационно-аналитического центра.

Реализация именно этих изменений с участием консультантов и дала главный вклад в результаты реформирования.

***Этап 17****. Определение первоочередных организационных шагов.* Конкретизируются первоочередные организационные шаги: подго­товка и издание приказов, информирование всех работников о раз­работке программы реформирования и т.п.

Команды по ключевым проектам усиливаются необходимыми специалистами, оформляются временные трудовые коллективы (с дополнительной оплатой) и начинается интенсивная проработка проектов главных изменений. Готовятся условия для реализации этих проектов, и прежде всего ведется работа **с** людьми, **что** очень важно.

Требуется общее понимание руководителями, специалистами и рабочими ситуации, проблем, совместных задач и способов их ре­шения. В связи с этим было организовано широкое обучение.

Ежеквартально руководство предприятия анализирует ход вы­полнения программы реформирования с выделением не реализо­ванных в установленные сроки и не давших ожидаемого экономи­ческого эффекта мероприятий. Исследуются причины отклонений, виновники и принимаются компенсирующие меры.

6.4. Реализация антикризисной стратегии

**Возможные результаты реализации антикризисной стратегии.** Реа­кция антикризисной стратегии, а также оценка и контроль ее результатов относятся к тактике антикризисного управления.

Рассмотрим вероятные результаты реализации стратегии, как сделал *А. И. Панов,* в виде четырех возможных комбинаций: ус­пех, рулетка, проблема, провал.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  | Формулирование **стратегии** |
| Реализация |  | **хорошо** | **плохо** |
| стратегии | хорошо | успех | рулетка |
|  | плохо | проблема | провал |

***Успех***— наиболее вероятный результат, если предприятие хо­рошо сформулировало стратегию и правильно ее реализует. В этом случае можно сказать, что все, что необходимо сделать для обеспе­чения успеха, было сделано. Внешние факторы среды, находящиеся за пределами контроля предприятия, например реакция конкурен­тов или изменение потребителя, могут воспрепятствовать успеху стратегии. Однако при таких условиях организация имеет макси­мальную возможность добиться поставленных целей.

***Рулетка***— это ситуация, когда плохо сформулированная стратегия хорошо реализуется. Здесь возможны два варианта. Хорошее выполнение задач может компенсировать недостатки плохой стратегии или по крайней мере дать руководству раннее предупреждение о надвигающемся провале. Вполне вероятно, что какое-то подразделение почувствует узкие места в стратегии и изменит свой подход на более успешный.

Возможен и обратный сценарий: самая успешная реализация стратегии может только ускорить провал плохой стратегии. Напри мер, быстрое производство и эффективный маркетинг плохо ото бранного нового товара вызовут ранний провал стратегии. Здесь нет возможности точно предсказать, что случится со стратегией в си­туации рулетки, отсюда и название самой ситуации.

***Проблема*** — это ситуация, когда хорошо сформулированная стратегия плохо реализуется. В силу того что менеджеры больше привыкли направлять свои усилия на формулирование стратегии часто они не видят действительной проблемы — плохую реализацию своей стратегии. В момент возникновения трудностей руководство, вероятнее всего, постарается переформулировать стратегию хотя проблема на самом деле заключается в плохой реализации на­меченного. После этого появится новая (и, как правило, менее под ходящая) стратегия, которая также не принесет успеха.

***Провал***— ситуация, в которой плохо сформулированная стратегия также плохо реализуется. Возврат предприятия на правильный путь для руководства становится сложной задачей. Если даже будет сделана попытка реализовать такую стратегию иным способом, провала, вероятнее всего, не избежать. Если будет переформулирована стратегия. которая затем будет реализовываться тем же способом, результатом будет все тот же провал. Стратегически проблемы, возникающие в данной ситуации, очень трудно диагностировать и исправлять.

Антикризисная стратегия «агрессивного» роста концерна «Калина» на косметическом рынке. Российский рынок косметики растет на 10-15% в год и, по оценкам экспертов, будет расти такими темпами еще как минимум в течение пяти лет. Так как рынок растет, все крупные мировые игроки появились в России.

Через несколько лет косметический рынок стабилизируется. Под натиском иностранных компаний доля российских производителей на нем может сократиться с 50% до 20—30%. Это стандартная ситуация для местных компаний в Европе. Понятно, что некоторые российские компании займут большую часть российской доли, остальные будут терять свои позиции на рынке.

В такой ситуации концерн «Калина» купил 30% голосующих акций и уставного капитала немецкой косметической компании

полного цикла Dr Scheller Cosmetics AG, израсходовав на это 8 млн евро. Россиян не смутили ни убыточность немецкой фирмы, ни слабость ее брендов на российском рынке, ни наличие сильных конкурентов.

Руководство «Калины» считает, что немецкая фирма органично дополняет бизнес концерна. Не придется самим запускать декоратив­ную косметику, производство и продажа которой налажены у немцев, на что потребовались бы несколько лет и очень крупные вложения. Россияне не готовы покупать отечественную губную помаду и тушь для ресниц, средства по уходу за кожей в среднем ценовом сегменте, но покупают немецкие.

Имея мощную сбытовую сеть и умея продвигать товары на рос­сийском рынке (мерчандайзинг, реклама), «Калина» рассчитывает за три года сделать немецкие марки лидерами в своих сегментах российского рынка. Увеличить их продажи не только в России, но и на рынках СНГ, сделав немецкие косметические марки при­быльными.

Через некоторое время немецкая компания займется распростра­нением российской продукции в Европе через свои каналы распреде­ления. Концерн «Калина» предлагает качественный товар, соответст­вующий всем европейским нормам и стандартам, по привлекательной цене. Небольшие партии косметики «Калины» уже продаются в Гер­мании, Греции и в странах Балтии.

Стратегия «агрессивного роста» предполагает сосредоточение сил на маркетинге (укреплении брендов) и дистрибьюции. При этом раз­работка новых продуктов и их производство отдаются на аутсорсинг. Сегодня более половины продукции «Калины» выпускается по кон­тракту на чужих мощностях, большей частью за рубежом: в Италии, Германии, Польше, Турции, Ирландии. Концерн поддерживает тес­ные отношения со всеми ведущими лабораториями мира, разрабаты­вающими рецептуры.

«Калина» наводит порядок в своем портфеле брендов. Из 100 своих локальных брендов продала 70, оставив за собой 30. Эти 30 она усиливает прежде всего интенсивной рекламой. «Калина» стремится занять новые сегменты рынка с помощью новых силь­ных брендов, не обязательно покупая или создавая их самостоя­тельно, но продавая.

Сейчас у «Калины» 3% рынка. Стратегия концентрации на брен­дах, возможно, позволит ей занять стандартную долю крупного миро­вого игрока — 5—10% рынка.

Вопросы для контроля

1. Какова роль стратегии в антикризисном управлении?

2. Как и почему изменялись представления о предприятии как об объекте управления?

3. Как изменялись характеристики внешней среды предприятий со временем?

4. Как менялись представления о целях развития предприятий?

5. Опишите основные этапы эволюции теории и практики управления предприятиями.

6. Дайте краткую характеристику десяти школам стратегического управления и особенностям их применения в антикризисном управлении.

7. Опишите концепцию антикризисного управления по слабым сигналам.

8. Проанализируйте опыт стратегических преобразований на российских предприятиях в 90-е гг. XX в.

9. Назовите этапы разработки антикризисной стратегии организации 10. Каковы возможные результаты реализации стратегии развития организации?

) должен стремиться к нулю, т.е. все заработанные в отчетном периоде денежные средства должны быть эффективно распределены, поскольку высвобожденные де­нежные средства, обладая 100%-й ликвидностью, имеют нулевую доходность.

Неплатежеспособное предприятие с накопленной задолженно­стью должно формировать положительный совокупный чистый де­нежный поток для расчета по накопленным долгам и согласования графика погашения задолженности с кредиторами. Для неплатеже­способного предприятия основная цель — максимизация положи-

ьного совокупного денежного потока. При этом максимизация денежных средств может осуществляться с помощью мер, не при­емлемых в обычной ситуации.

Антикризисное управление допускает любые потери (в том чис­ле и будущие), ценой которых можно добиться восстановления пла­тежеспособности предприятия сегодня. В противном случае буду­щего у предприятия может и не быть. Увеличение денежного пото­ка предполагает перевод активов предприятия в денежную форму, т.е. акцент в формировании источников денежных средств может переместиться на распродажу имущества. Проводятся шокирующие обычного руководителя предприятия меры, связанные со значи­тельными потерями.

Через отчет о финансовых результатах финансовые потоки увя­зываются с технико-экономическими показателями производства — затратами на производство продукции, которые определяются во многом используемыми технологиями. Изменяя структуру и вели­чину финансовых потоков предприятия, можно изменять структуру его бухгалтерского баланса.

Управление денежными потоками представляет собой решение следующих задач:

• прогнозирование наличия и движения денежных средств;

Тема 5 Финансовое оздоровление несостоятельных предприятий.

 Цели, задачи и функции финансового менеджмента в кризисной ситуации

Первое, с чего начинается выправление кризисной ситуации на предприятии, попавшем в трудное финансовое положение, — это построение эффективного финансового менеджмента.

Типичная для неблагополучных предприятий ситуация:

• финансовое планирование находится в зачаточном состоя­нии, следовательно, нечетко поставлены финансовые цели и нет финансовой стратегии;

• отсутствует информация о финансовой эффективности (рен­табельности) по видам продукции и по подразделениям;

• нет убедительных обоснований инвестиций;

• неудовлетворительный учет и отчетность часто приводят к тому, что руководителям предприятия невозможно понять «куда же опять ушли деньги»;

• слишком долго обрабатывается бухгалтерская информация о финансовом состоянии предприятия.

Цели финансового менеджмента в антикризисном управлении:

• *устранение неплатежеспособности предприятия —* это самая неотложная задача кризисного предприятия, решение кото­рой означает восстановление способности к осуществлению платежей по текущим финансовым обязательствам;

• *восстановление финансовой устойчивости (финансового равнове­сия);* можно достаточно быстро восстановить платежеспособ­ность с помощью чрезвычайных мер, но для устранения при­чин, порождающих неплатежеспособность, необходимо вос­становить до безопасного уровня финансовую устойчивость предприятия;

• *обеспечение финансового равновесия в долгосрочной перспективе,* т.е. создание предпосылок для роста рыночной стоимости предприятия; финансовая стратегия должна обеспечить высо­кие темпы роста операционной деятельности и нейтрализо­вать угрозы кризиса.

К примеру, финансовые цели конкретного кризисного пред­приятия можно сформулировать так:

• выход на безубыточное функционирование в кратчайшее время;

• обеспечение роста выручки; • рост рентабельности;

• обеспечение финансовой устойчивости.

**Задачи финансового менеджмента в антикризисном управлении:**

• формирование в необходимом объеме финансовых ресурсов;

• эффективное использование финансовых ресурсов;

• оптимизация денежного оборота;

• максимизация прибыли при заданном уровне финансового риска или минимизация финансового риска при планируе­мом уровне прибыли;

• обеспечение постоянного финансового равновесия. **Функции финансового менеджмента** — прогнозирование, плани­рование, контроль и анализ.

7.2. Формирование эффективной

системы финансового планирования

***Система финансового планирования*** включает **в** себя следующие основные элементы:

• план продаж и закупок;

• план производства;

• анализ финансовых потоков (денежных средств);

• анализ прибылей и убытков;

• анализ перспективного баланса;

• анализ движения материальных потоков.

***Управление финансовыми (денежными) потоками*** (Cash Flow) — это Управление реальными деньгами в реальном режиме времени. *Положительные потоки,* или *притоки,* отражают поступление денег на предприятие, *отрицательные потоки,* или *оттоки, —* выбытие или расходование денег предприятием. Разница между валовыми притоками и оттоками денежных средств за определенный период времени называется *чистым денежным потоком (*Cash Flow*).* Он может положительным (притоком) или отрицательным (оттоком).

В отличие от некоторых бухгалтерских показателей денежный поток всегда реален и очевиден.

Все денежные потоки предприятия объединяются в три основ ные группы:

• от основной (операционной или производственной) деятель. ности;

• от инвестиционной деятельности (не только приобретение зданий и оборудования, но и долгосрочные инвестиции);

• от финансовой деятельности (формирование и обслуживание капитала предприятия) (табл. 7.**1**).

*Таблица 7.1*

**Притоки и оттоки денежных средств организации**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| *Потоки денежных средств от основной деятельно­сти* | *Приток денежных средств* | *Отток денежных средств* |
|  | Денежная выручка от реа­лизации продукции в те­кущем периоде | Платежи по счетам поставщиков и подрядчиков |
|  | Погашение дебиторской задолженности | Выплата заработной платы |
|  | Поступления от продаж | Отчисления в бюджет и внебюджетные фонды |
|  | Авансы, полученные от покупателей | Уплата процентов за кредит |
|  |  | Отчисления на социальную сферу |
| *Потоки денежных средств от инвестици­онной дея­тельности* | *Приток денежных средств* | *Отток денежных средств* |
|  | Продажа основных средств, нематериальных активов | Приобретение основных средств, нематериальных активов |
|  | Поступления от сдачи в аренду | Оплата аренды |
|  | Дивиденды, проценты от долгосрочных финансовых вложений | Капитальные вложения |
|  | Возврат других финансо­вых вложений | Долгосрочные и краткосрочные финансовые вложения |
| *Потоки* | *Приток денежных средств* | *Отток денежных средств* |
| *денежных средств от* | Краткосрочные кредиты и займы | Возврат краткосрочных кредитов и займов  |
| *финансовой деятельности* | Долгосрочные кредиты и займы | Возврат долгосрочных кре­дитов и займов  |
|  | Поступления от эмиссии акций | Выплата дивидендов |
|  | Целевое финансирование | Погашение выданных век­селей  |

У нормально работающего предприятия совокупный чистый денежный поток (Cash Flow

• проверка финансовой реализуемости плана функционирова­ния и развития (достаточности имеющихся наличных финан­совых ресурсов в каждый период времени);

• определение объемов необходимых заемных средств и сроков их получения;

• анализ целесообразности взятия заемных средств;

ных активов (сырья, незавершенного производства, готовой продукции и т.п.);

• формы плана не позволяют увидеть динамику денежных ,. материальных потоков, отсутствуют ключевые показателя;

• нет планового бухгалтерского баланса предприятия;

• нет четкой методики (технологии) планирования и контроля, планы «непрозрачны» для руководителей предприятия.

Рационализация работы финансовой службы организации

Если в условиях жесткой ограниченности ресурсов возникла необходимость перестройки управления финансами на предприятии, то принципами реформирования финансовой службы могут быть:

• выделение наиболее важных участков финансовой работы;

• совмещение в одном участке родственных направлений дея­тельности;

• обеспечение прямого выхода на руководителя финансовой службы.

Тогда финансовая служба становится малочисленной, но эф­фективной. Она должна быть ориентирована на решение актуаль­ных задач современными средствами. Минимальный состав: фи­нансовый управляющий — главный бухгалтер, специалист по управленческому учету, специалист по финансовому учету кассир казначей, специалист по кредитным операциям, специалист по операциям с ценными бумагами. Требования к финансовой службе: /. *Максимально эффективное управление долгами.*

1.1. Составление реальных графиков погашения долгов.

1.2. Принятие эффективных мер по взысканию долгов с деби­торов, переоформлению этих долгов в более ликвидные инструменты.

1.3. Реструктуризация, конвертация и капитализация кредиторской задолженности с целью. улучшения структуры баланса предприятия.

*2. Бездефицитные финансовые планы текущей деятельности.*

*Ф*ормирование бездефицитных финансовых планов по текущей деятельности, согласованных с планами производства и реализации продукции, продажи части имущества, доходов и расходов по внереализационным операциям.

3. Д*ешевые внешние источники финансирования.*

*3.*1. Нахождение наиболее дешевых внешних источников при максимальном использовании гарантий, поручительств, залогов.

3.2. Формирование оптимальной структуры капитала (структуры вов) с точки зрения его минимальной стоимости.

4. *Эффективное управление капиталом*

*. 4.*1. Эмиссия и размещение ценных бумаг.

4.2. Помещение временно свободных средств в высоколиквидные активы.

4.3. Проведение операций с уставным капиталом при реструктуризации предприятия.

4.4. Управление оборотным капиталом направлено на выполнение производственных задач при минимальных размерах теку-щих запасов и затрат и их наивысшей в данных условиях оборачиваемости.

4.5. Организация выгодных для предприятия зачетно-бартерных схем в условиях дефицита денежной наличности.

 4.6. Принятие эффективных решений по обращению дебиторской и кредиторской задолженности, имея ввиду, что кредиторская задолженность — это неофициальные кредиты, выданные предприятию, а дебиторская задолженность — это такие же кредиты, выданные предприятием.

 4.7. Управление основным капиталом направлено на максимальное сокращение действующих основных фондов, участвующих и выполнении производственной программы, их консервация, реализация и ликвидация.

4.8. Гибкая амортизационная политика призвана обеспечить маневрирование между стремление иметь свободные денежные ресурсы и необходимостью снижения затрат на производство.

5. *Обоснованная дивидендная политика.*

 *С*очетает в себе, с одной стороны, резервирование и рефинансирование прибыли с целью поддержания производства, с другой — выплату максимально возможных дивидендов для расчетов с акционерами из числа бывших кредиторов (если долги конвертированы в акции) и для укрепления доверия к предприятию.

***6. Жесткий финансовый контроль.***

Организация действенного финансового контроля в контакте с внутренним аудитором. Работа с внешними аудиторскими фирмами и государственными органами, осуществляющими финансовый контроль. Подготовка, принятие и исполнение решений по резуль тэтам внутренних и внешних проверок.

 Управление текущими финансовыми потоками в период финансового оздоровления

Общее для всего финансового менеджмента противоречие ме­жду доходностью и риском в кризисной ситуации приобретает специфический характер как противоречие между необходимостью резервировать определенное количество денег (как наиболее лик видного средства) и потерями от выведения их из хозяйственного оборота.

С одной стороны, кризисному предприятию необходимо вы­вести объемы производства за точку безубыточности, для чего нужно превратить все имеющиеся у него средства в произведет венные активы (складские запасы и незавершенное производство). С другой стороны, такому предприятию необходимо распо­лагать для расчетов с кредиторами именно деньгами, поскольку. его ценные бумаги и большинство материальных активов неликвидны.

Собственники кризисного предприятия, руководствуясь логи­кой и здравым смыслом, не должны возражать против мер, на­правленных на повышение финансовой устойчивости в ущербы строму повышению прибыли. Для находящегося в стадии приме нения процедур банкротства предприятий выбор между достижением приемлемой рентабельности и обеспечением финансовой устойчивости должен быть сделан в пользу обеспечения финансовой устойчивости.

Отличительные черты балансов кризисных предприятий. Пред­приятия, испытывающие финансовые затруднения, управляют в основном не денежной наличностью, а взаимными неплатежами Собственные неплатежи по обязательствам отражаются в кредитор­ской задолженности, а неплатежи контрагентов — в дебиторской задолженности.

Баланс любого неплатежеспособного предприятия, как прибыльного, так и убыточного, имеет, как показывает практика, характерный отличительный признак: при символических суммах на расчетном счете и в кассе значительные суммы помещены в кредиторскую и дебиторскую задолженность (просроченная задолженность).

Если при этом предприятие прибыльно, то дебиторская задолженность обычно превышает кредиторскую задолженность. И наоборот.

С экономической точки зрения прибыльное предприятие становится неплатежеспособным из-за своих покупателей, поэтому сумма выставленных им требований больше его собственных обязательств. Убыточное предприятие само порождает цепочку неплатежей. Причины его неплатежеспособности — в непомерно высоких затратах, низком качестве продукции, не позволяющем повысить цену, плохом маркетинге.

 У прибыльного предприятия отражаемая в пассиве баланса прибыль должна корреспондироваться с равновеликой статьей актива. Если бы отгруженная покупателю продукция была оплачена, то прибыли противостояли бы полученные денежные средства, но поскольк*у* этого нет, прибыль заморожена в долгах покупателей и заказчиков, т.е. **в** дебиторской задолженности.

Финансовые результаты убыточного предприятия (убытки) отражаются в активе баланса, и в пассиве им противостоит кредиторскаязадолженность. Полная остановка такого предприятия пока не состоялась только благодаря безвозмездно присвоенным результатами чужого труда. *Специфическая российская ситуация 90 -х гг.* Особенность ее состоит в том, что самые убыточные и бесперспективные предприятия могли иметь значительные суммы дебиторской задолженности бюджетного происхождения: неоплаченные оборотные заказы, отопление заводскими котельными муниципальных объектов и т.п. Поэтому управление дебиторской задолженностью одинаково актуально как для прибыльных, так и для и убыточных предприятий.

**Управление дебиторской задолженностью.** Это управление определяется многими факторами: видом продукции, емкостью рынка, степенью насыщения рынка данной продукцией, принятой на предприятии системой расчетов и др.

Управление дебиторской задолженностью предполагает прежде всего контроль за оборачиваемостью средств в расчетах. Для кри зисных предприятий важна не столько сама продолжительность оборота дебиторской задолженности, сколько то, чтобы она не ока­залась длиннее оборота кредиторской задолженности.

Управление дебиторской задолженностью предполагает отбор покупателей, если у предприятия есть возможность выбора. Крите рии отбора — платежеспособность контрагента и соблюдение им платежной дисциплины. Однако гораздо более реальным рычагом является определение условий оплаты продукции, работ, услуг.

*Способы воздействия на покупателя.* Некоторые покупатели мо­гут рассчитываться на условиях предоплаты. Это полностью ликви­дирует дебиторскую задолженность. Но таких покупателей не может быть много.

Поэтому лучше стимулировать покупателя к скорейшей оплате. Например, 2%-ные скидки с отпускной цены за каждые 10 дней досрочного расчета по отношению к установленному сроку — 30 дней. Оплата в последний день предельного срока производится по полной отпускной цене, за пределами этого срока применяются штрафные санкции. Для сезонных товаров — сезонные скидки и надбавки к ценам.

Управление дебиторской задолженностью включает в себя груп­пировку долгов по «возрасту» (один месяц, два, три и т.д.) и по степени уверенности в их погашении (надежные долги, сомнитель­ные и безнадежные). Надежные долги остаются на балансе пред приятия, под сомнительные долги создается резерв за счет прибыли до налогообложения, безнадежные долги списываются на убытки после истечения установленного законом срока.

Ускорить оборачиваемость дебиторской задолженности можно через ее продажу специализированным агентам, т.е. через переус­тупку прав требования долгов. Разумеется, предприятие теряет на дисконте при продаже долгов, но это лучше, чем списание потом на убытки всей суммы безнадежных долгов.

Управление кредиторской задолженностью. Это, как показывает практика, самое трудное, речь идет об управлении длительностью финансового цикла.

Если бы предприятие рассчитывалось с поставщиками мате­риальных ресурсов и производственных услуг немедленно в мо­мент поставки (расчеты спот), то финансовый цикл по продол­жительности совпадал бы с операционным. Финансовый цикл меньше операционного на время обращения кредиторской за­долженности.

Финансовый цикл может быть сокращен за счет:

1) ускорения производственного процесса;

2) ускорения оборачиваемости дебиторской задолженности; 3*)* замедления оборачиваемости кредиторской задолженности.

 Последнее — реальный рычаг для кризисного предприятия в условиях острой нехватки финансовых ресурсов.

Основные методы управления кредиторской задолженностью — ее реструктуризация и конвертация.

*Реструктуризация кредиторской задолженности* — предостав­ление отсрочек и рассрочек по уплате долгов. Может осуществляться на основе частной договоренности предприятия с кредитором, на основе решения суда или мирового соглашения. В особом порядке осуществляется реструктуризация долгов предприятия перед бюджетами всех уровней и государственными внебюджет­ными фондами.

*Конвертация и капитализация кредиторской задолженности* пред-

приятия осуществляется путем передачи части акций в собственность кредиторов. Это позволит списать задолженность с баланса предпри­ятий, сделав его ликвидным и одновременно передав кредиторам инструменты, приносящие доход в течение всего срока жизни ком­пании-эмитента.

 Конвертация кредиторской задолженности может быть осуществлена путем дополнительной эмиссии обыкновенных и (или) при­вилегированных акций приватизированных предприятий на сумму кредиторской задолженности перед бюджетами разных уровней,

а также перед предприятиями теплоэнергоснабжения. Дополни­тельной эмиссии акций должна обязательно предшествовать пере­оценка имущества должника и соответствующее увеличение устав­ного капитала.

Перед осуществлением дополнительной эмиссии акций пред­приятий-должников проводится взаимозачет встречных обязательств, если таковые имеются. Кредиторам могут быть предложены Ценные бумаги дебиторов предприятий-должников путем пере­оформления в них дебиторской задолженности.

 Рассмотрим более подробно технологии управления задолжен­ностью предприятия.

К *процедурам финансового оздоровления,* направленным на рест­руктуризацию задолженности, относятся:

1) *отсрочка и рассрочка платежей.* Это изменение срока уплаты Просроченной задолженности на более поздний срок или дробление